

UNIVERSIDADE METODISTA DE PIRACICABA
FACULDADE DE ENGENHARIA, ARQUITETURA E URBANISMO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO

André Luiz Romano

PROPOSTA DE MODELO DE AVALIAÇÃO DA
SUSTENTABILIDADE CORPORATIVA: AS PRÁTICAS NO
SETOR DE COSMÉTICO BRASILEIRO

SANTA BÁRBARA D'OESTE – SP
2014

UNIVERSIDADE METODISTA DE PIRACICABA
FACULDADE DE ENGENHARIA, ARQUITETURA E URBANISMO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO

André Luiz Romano

PROPOSTA DE UM MODELO DE AVALIAÇÃO DA
SUSTENTABILIDADE CORPORATIVA: AS PRÁTICAS NO
SETOR DE COSMÉTICO BRASILEIRO

Tese de doutorado apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção da Universidade Metodista de Piracicaba, como parte das exigências para obtenção do título de Doutor em Engenharia de Produção.

ORIENTADOR: Prof. Dr. André Luís Helleno.

SANTA BÁRBARA D'OESTE – SP
2014

Ficha Catalográfica elaborada pelo Sistema de Bibliotecas da UNIMEP
Bibliotecária: Carolina Segatto Vianna CRB-8/7617

| | |
|-------|---|
| R759p | Romano, André Luiz Proposta de modelo de avaliação da sustentabilidade corporativa : as práticas no setor de cosmético brasileiro / André Luiz Romano. – 2014. 204 f. : il. color. ; 30 cm. Orientador: Prof. Dr. André Luis Helleno. Tese (doutorado) – Universidade Metodista de Piracicaba, Engenharia de Produção, 2014. 1. Cosméticos – Indústria. 2. Sustentabilidade. 3. Cultura organizacional. I. Helleno, André Luis. II. Título. CDU – 658.5 |
|-------|---|


ATA DE DEFESA PÚBLICA DE TESE DE DOUTORADO

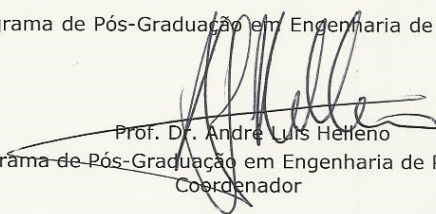
Aos vinte dias do mês de fevereiro de 2014, às catorze horas, na Sala Multi-Usos B - Bloco 14, Campus Santa Bárbara D'Oeste, o aluno **ANDRÉ LUIZ ROMANO**, Mestre em Desenvolvimento Regional e Meio Ambiente, submeteu-se à Defesa Pública de Tese de Doutorado em Engenharia de Produção, desta Universidade, com o trabalho intitulado: **"A CULTURA ORGANIZACIONAL PARA A SUSTENTABILIDADE: MODELO DE AVALIAÇÃO DO GRAU DE MATURIDADE DA SUSTENTABILIDADE CORPORATIVA"**. A Banca Examinadora foi composta por: Prof. Dr. André Luis Helleno, Orientador e Presidente da Banca, Doutor em Engenharia de Produção pela Universidade Metodista de Piracicaba; Profa. Dra. Maria Célia de Oliveira Papa, Doutora em Engenharia de Produção pela Universidade Metodista de Piracicaba; Prof. Dr. Fernando Celso de Campos, Doutor em Engenharia Mecânica pela Escola de Engenharia de São Carlos/USP; Profa. Dra. Ethel Cristina Chiari da Silva, Doutora em Engenharia pela Universidade de São Paulo; e Prof. Dr. Alceu Gomes Alves Filho, Doutor em Engenharia de Produção pela Universidade de São Paulo. Após a arguição, o candidato foi avaliado pela Banca Examinadora que lhe atribuiu os seguintes conceitos:

Banca Examinadora:

- (A) Prof. Dr. André Luis Helleno - UNIMEP
(Presidente)
- (A) Profa. Dra. Maria Célia de Oliveira Papa - UNIMEP
- (A) Prof. Dr. Fernando Celso de Campos - UNIMEP
- (A) Profa. Dra. Ethel Cristina Chiari da Silva - UNIARA
- (A) Prof. Dr. Alceu Gomes Alves Filho - UFSCAR
- (A) **RESULTADO FINAL** = **Aprovado** **Reprovado**

A Defesa Pública de Tese foi encerrada, e para constar, eu, Eliete Penteadó Bertoneceli, confiro e assino a presente Ata juntamente com os integrantes da Banca Examinadora e o Prof. Dr. André Luis Helleno, Coordenador do Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, da Universidade Metodista de Piracicaba.


Eliete Penteadó Bertoneceli
Atendimento Integrado aos
cursos de Pós-Graduação


Prof. Dr. André Luis Helleno
Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção
Coordenador

AGRADECIMENTOS

Agradeço a minha família, especialmente aos meus pais Paulo e Cecília, pelo incentivo e carinho. Aos meus queridos filhos Rafael, Felipe e Carolina, pelo afeto e compreensão nos momentos de ausência. A grande companheira Isabela, amiga e revisora, pelo apoio e determinação com que continua encarando esse nosso projeto;

Aos Professores Dr. André Luís Helleno e Dr. Íris Bento Da Silva, pela orientação, paciência e atenção. Aos docentes, discentes e funcionários do Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção da Universidade Metodista de Piracicaba;

Aos professores componentes da Banca de avaliação, pelas valiosas contribuições quanto a forma e conteúdo. Aos amigos e colegas de trabalho pelas contribuições e sugestões de encaminhamentos do trabalho. As empresas participantes dessa pesquisa e a todos aqueles que direta ou indiretamente contribuíram ou se interessem pela temática contida nesta tese.

"Aqueles que anunciam que lutam a favor de Deus são sempre os homens menos pacíficos da terra. Como creem receber mensagens celestiais, têm os ouvidos surdos a qualquer palavra de humanidade."

Stefan Zweig

RESUMO

A incorporação de práticas de responsabilidade tem caracterizado o comportamento de empresas mais integradas e preocupadas com o desempenho organizacional. Estas práticas, quando apoiadas nas três dimensões da sustentabilidade corporativa (econômica, ambiental e social) podem levar a benefícios tangíveis e intangíveis para a organização. Contudo, surge na literatura uma discussão que inclui a cultura organizacional como dimensão da sustentabilidade no ambiente empresarial. Reconhecendo a importância de tal corrente e a necessidade de buscar alternativas de averiguação desse conceito, pretendeu-se com o presente trabalho construir um modelo de avaliação da sustentabilidade corporativa. Para a construção desse modelo, partiu-se de um levantamento da literatura existente sobre as práticas e estratégias de sustentabilidade e cultura organizacional; buscou-se o entendimento das principais diferenças conceituais dos termos utilizados no ambiente empresarial. O uso dos termos desenvolvimento sustentável, responsabilidade social empresarial e sustentabilidade corporativa são frequentes, e em geral tratados equivocadamente como sinônimos. Mesmo com a intensa e crescente importância do tema, existe ainda uma corrente crítica ao movimento, que defende que os motivadores da sustentabilidade podem não levar em conta aspectos estruturais e com a devida profundidade, levando a prática *Greenwashing*. O trabalho explora ainda os conceitos de valor, *stakeholders*, estratégias e comportamentos frente à sustentabilidade, além dos principais eixos estruturantes desse conceito. Foi aplicado um Survey no setor de cosmético brasileiro, e realizadas análises descritivas, por segmentação e de correspondência, verificando-se que as empresas do setor de cosméticos apresentam em geral, uma cultura organizacional rígida e conservadora, com alta centralização hierárquica. As empresas aplicam os conceitos de sustentabilidade no processo de gerenciamento organizacional, entretanto, quase sempre com foco no curto prazo, como a redução de custos e o foco nos acionistas como *stakeholder* principal. Existe no setor de cosmético a percepção dominante quanto aos baixos benefícios das práticas de sustentabilidade, sendo ainda significativo o índice de empresas que não percebem quaisquer benefícios. O clima organizacional após a adoção das práticas de sustentabilidade foi o principal benefício percebido, e empresas com foco em lucratividade não mudaram o "jeito de fazer negócios".

Palavras-chave: Sustentabilidade Corporativa; Cultura Organizacional; Estratégias de Sustentabilidade.

ABSTRACT

The incorporation of responsibility practices has characterized the behavior of companies integrated and concerned with organizational performance. These practices, when supported by the three dimensions of corporate sustainability (economic, environmental and social) can lead to tangible and intangible benefits to the organization. However, arises in the literature a discussion that includes the organizational culture as a dimension of sustainability in the business environment. However, a discussion arises in the literature that includes the organizational culture as a dimension of sustainability in the business environment. Recognizing the importance of this chain and the need to seek alternative means of investigation of this concept, it is intended with this paper to construct an evaluation model of corporate sustainability. To construct this model, a research about the practices and strategies of sustainability and organizational culture was made; the understanding of the main conceptual differences of the terms used in the business environment was sought. The use of the terms sustainable development, corporate social responsibility and corporate sustainability are frequent, and usually mistakenly treated as synonyms. Even with the intense and growing importance of the issue, there is a criticism of the movement, which argues that the drivers of sustainability cannot take into account structural and depth issues, leading to the Greenwashing current practice. The paper explores the concepts of value, stakeholders, strategies and behaviors before sustainability, and the main structural axes of this last concept. A Survey was applied in the Brazilian cosmetic industry, and the results allowed descriptive, segmentation and correspondence; it was found that companies that act in this industry have a rigid and conservative organizational culture with high hierarchical centralization. Companies have been applying the concepts of sustainability into organizational management process; however almost always with focus in the short term, such as cost reduction and a focus on shareholders as main stakeholders. At the cosmetic sector, exists the perception that the benefits with sustainability practices are low, being yet significant the index of companies that do not realize any benefits. The organizational climate after sustainability practices adoption was the main benefit perceived, and companies with profitability focus have not changed their "way of doing business".

Key-words: *Corporate Sustainability, Organizational Culture, Sustainability Strategies.*

LISTA DE FIGURAS

| | |
|---|-----|
| Figura 1.1 – Abrangência dos conceitos de sustentabilidade | 15 |
| Figura 1.2 – Etapas para a realização da pesquisa..... | 22 |
| Figura 2.1 – Pilares da sustentabilidade corporativa | 27 |
| Figura 2.2 – Relação entre sustentabilidade corporativa e RSE..... | 28 |
| Figura 2.3 – Alinhamento das dimensões da sustentabilidade corporativa..... | 29 |
| Figura 2.4 – As dimensões da sustentabilidade corporativa..... | 30 |
| Figura 2.5 – Estrutura de valor sustentável de Laszlo..... | 48 |
| Figura 2.6 - Agrupamento conceitual da sustentabilidade corporativa | 59 |
| Figura 3.1 - Inovação de valor – estratégia do oceano azul | 68 |
| Figura 3.2 – Comparação entre as estratégias de Porter e do Oceano Azul | 69 |
| Figura 3.3 - Modelo de valor ao acionista e comunidade em geral..... | 74 |
| Figura 3.4 – Evolução da preocupação com cliente para preocupação ampla | 79 |
| Figura 3.5 – Modelo dos indicadores de desempenho..... | 81 |
| Figura 3.6 – Modelo do Quadrante de Wilber’s..... | 85 |
| Figura 4.1 - Componentes da cultura organizacional | 89 |
| Figura 4.2 - Os níveis da cultura organizacional | 91 |
| Figura 4.3 – Os valores competitivos assumidos – elementos culturais | 100 |
| Figura 5.1 – Evolução de artigos publicados por ano..... | 106 |
| Figura 5.2 – Esquematização do modelo de pesquisa | 113 |
| Figura 6.1 – Série histórica do faturamento do setor de HPPC | 123 |
| Figura 6.2 – Distribuição das empresas do setor de HPPC no Brasil..... | 126 |
| Figura 6.3 – Tempo de trabalho dos respondentes na empresa | 134 |
| Figura 6.4 – Nacionalidade das empresas participantes | 134 |
| Figura 6.5 – Segmentação do cargo 1 - Desafios mais críticos para a empresa | 147 |
| Figura 6.6 – Segmentação do cargo 1 - stakeholders mais importantes para a empresa..... | 147 |
| Figura 6.7 – Correspondência entre dados gerais das empresas e a cultura | 173 |
| Figura 6.8 – Correspondência entre os dados gerais e RSE | 174 |
| Figura 6.9 – Correspondência entre os dados gerais e os benefícios da sustentabilidade..... | 174 |
| Figura 6.10 – Correspondência entre cultura organizacional e RSE..... | 176 |
| Figura 6.11 – Correspondência entre cultura e benefícios em sustentabilidade..... | 177 |
| Figura 6.12 – Correspondência entre RSE e benefícios em sustentabilidade | 179 |

LISTA DE QUADROS

| | |
|---|-----|
| Quadro 2.1 – Hierarquização de temas da sustentabilidade. | 25 |
| Quadro 2.2 – O modelo dos dois paradigmas..... | 38 |
| Quadro 2.3 - Comparação entre o modelo de gestão tradicional e ecocêntrico | 39 |
| Quadro 2.4 – Comparação entre a teoria do <i>stakeholder</i> e do <i>shareholder</i> | 44 |
| Quadro 2.7 – Modelo de responsabilidade versus valor social comparativo | 53 |
| Quadro 3.1 – Evolução da lógica convencional para a lógica de inovação de valor..... | 70 |
| Quadro 3.2 – Característica das inovações radicais e incrementais | 71 |
| Quadro 3.3 – Desempenho, clientes-alvo e modelo de negócio..... | 72 |
| Quadro 4.1 – Estratégias para sustentabilidade – perfil e nível de maturidade..... | 94 |
| Quadro 4.2 – Correlação entre Estratégias de sustentabilidade versus fatores. | 95 |
| Quadro 4.3 – Modelo dos quadrantes de cultura organizacional. | 99 |
| Quadro 4.4 – Organizações baseadas na flexibilidade ou no controle. | 103 |
| Quadro 5.1 – Contribuições da Revisão Bibliográfica para a Construção do Modelo..... | 109 |
| Quadro 5.2 – Apresentação das variáveis da pesquisa | 110 |
| Quadro 5.3 – Variáveis de Controle | 110 |
| Quadro 5.4 – Variáveis independentes | 111 |
| Quadro 5.5 – Variável dependente. | 112 |
| Quadro 5.6 – Relação entre Variáveis e Questões..... | 115 |
| Quadro 5.7 – Recomendações para a criação de um questionário. | 116 |
| Quadro 5.8 – Participantes do pré-teste do questionário para <i>Survey</i> | 116 |
| Quadro 5.9 – Interpretação sugerida da escala crescente para o nível de concordância | 117 |
| Quadro 5.10 – Tipificação Amostral Probabilística e Não Probabilística..... | 118 |
| Quadro 6.1 – Síntese de pesquisa para as respostas às questões do projeto..... | 131 |

LISTA DE TABELAS

| | |
|---|-----|
| Tabela 5.1 – Número de publicações por periódico | 107 |
| Tabela 5.2 – Número de publicações por país..... | 107 |
| Tabela 5.3 – Número de publicações por autor..... | 108 |
| Tabela 5.4 – Intervalos para classificação do alfa de Cronbach..... | 122 |
| Tabela 6.1 – Índices de crescimento do Brasil, indústria em geral e cosméticos (%)..... | 124 |
| Tabela 6.2 – Índice Geral de Preço (inflação)..... | 125 |
| Tabela 6.3 – Balança comercial brasileira – HPPC em US\$ Milhões..... | 125 |
| Tabela 6.4 – Mercado mundial de produtos de HPPC - Vendas..... | 127 |
| Tabela 6.5 – Participação das empresas de cosméticos no segmento e amostra..... | 132 |
| Tabela 6.6 – Resultados da aplicação do alfa de Cronbach..... | 132 |
| Tabela 6.7 – Recorte do cargo dos participantes por nível hierárquico | 133 |
| Tabela 6.8 – Recorte do cargo dos participantes por área de atuação..... | 133 |
| Tabela 6.9 – Avaliação do índice de distância hierárquica (IDH)..... | 135 |
| Tabela 6.10 – Avaliação do índice de individualismo (INDI) | 136 |
| Tabela 6.11 – Avaliação do índice de masculinidade (IMASC)..... | 137 |
| Tabela 6.12 – Avaliação do índice de controle da incerteza (ICI) | 137 |
| Tabela 6.13 – Avaliação do índice de visão de longo ou curto prazo (IVI)..... | 138 |
| Tabela 6.14 – Desafios Críticos da Globalização..... | 139 |
| Tabela 6.15 – Stakeholder mais importante para as Empresas..... | 139 |
| Tabela 6.16 – Área a qual está subordinada a sustentabilidade..... | 140 |
| Tabela 6.17 – Responsabilidade social empresarial | 140 |
| Tabela 6.18 – Avaliação dos benefícios em sustentabilidade corporativa | 141 |
| Tabela 6.19 – Segmentação do cargo 1 - Índice de Distância Hierárquico (IDH)..... | 143 |
| Tabela 6.20 – Segmentação do cargo 1 - O Índice de Individualismo (INDI)..... | 144 |
| Tabela 6.21 – Segmentação do cargo 1 - Índice de Masculinidade (IMASC) | 145 |
| Tabela 6.22 – Segmentação do cargo 1 - Índice de Controle da Incerteza (ICI)..... | 145 |
| Tabela 6.23 – Segmentação do cargo 1 - Visão em longo prazo ou curto prazo (IVI)..... | 146 |
| Tabela 6.24 – Segmentação do cargo 1 - responsabilidade social empresarial..... | 148 |
| Tabela 6.25 – Segmentação do cargo 1 - Benefícios em sustentabilidade corporativa..... | 148 |
| Tabela 6.26 – Segmentação do cargo 2 - Índice de Distância Hierárquico (IDH)..... | 149 |
| Tabela 6.27 – Segmentação do cargo 2 - Índice de Individualismo (INDI)..... | 150 |
| Tabela 6.28 – Segmentação do cargo 2 - Índice de Masculinidade (IMASC)..... | 151 |

| | |
|--|-----|
| Tabela 6.29 – Segmentação do cargo 2 - Índice de Controle da Incerteza (ICI)..... | 151 |
| Tabela 6.30 – Segmentação do cargo 2 - Índice da Visão de Curto e Longo Prazo (IVI) | 152 |
| Tabela 6.31 – Segmentação do cargo 2 - Questões responsabilidade social empresarial | 153 |
| Tabela 6.32 – Segmentação do tempo de trabalho - índice de distância hierárquico (IDH)..... | 154 |
| Tabela 6.33 – Segmentação do Tempo de Trabalho - Índice de Individualismo (INDI) | 155 |
| Tabela 6.34 – Segmentação do Tempo de Trabalho - Índice de Masculinidade (IMASC) | 156 |
| Tabela 6.35 – Segmentação do Tempo de Trabalho - Índice de Controle da Incerteza (ICI)..... | 156 |
| Tabela 6.36 – Segmentação do Tempo de Trabalho - Visão de longo ou curto prazo (IVI)..... | 157 |
| Tabela 6.37 – Segmentação do Tempo de Trabalho - responsabilidade social empresarial | 158 |
| Tabela 6.38 – Segmentação por nacionalidade - Índice de Distância Hierárquico (IDH) | 159 |
| Tabela 6.39 – Segmentação por nacionalidade - Índice de Individualismo (INDI) | 160 |
| Tabela 6.40 – Segmentação por nacionalidade - Índice de Masculinidade (IMASC) | 160 |
| Tabela 6.41 – Segmentação por nacionalidade - Índice de Controle da Incerteza (ICI)..... | 161 |
| Tabela 6.42 – Segmentação por nacionalidade - índice visão de longo e curto prazo (IVI)..... | 162 |
| Tabela 6.43 – Segmentação por nacionalidade - responsabilidade social empresarial | 163 |
| Tabela 6.44 – Segmentação por nacionalidade - responsabilidade social empresarial | 164 |
| Tabela 6.45 – Segmentação por nacionalidade - Benefícios oriundos da sustentabilidade | 165 |
| Tabela 6.46 – Segmentação pelo Porte - Índice de Distância Hierárquico (IDH)..... | 166 |
| Tabela 6.47 – Segmentação pelo Porte - Índice de Individualismo (INDI) | 167 |
| Tabela 6.48 – Segmentação pelo Porte - Índice de Masculinidade (IMASC)..... | 167 |
| Tabela 6.49 – Segmentação pelo Porte - Índice de Controle da Incerteza (ICI) | 168 |
| Tabela 6.50 – Segmentação pelo Porte - Índice de Visão de Longo e Curto Prazo (IVI)..... | 169 |
| Tabela 6.51 – Segmentação pelo Porte - responsabilidade social empresarial | 170 |
| Tabela 6.52 – Segmentação pelo Porte - responsabilidade social empresarial | 171 |
| Tabela 6.53 – Segmentação pelo Porte - Benefícios oriundos da sustentabilidade..... | 171 |

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ABIHPEC - Associação Brasileira da Indústria de Higiene Pessoal, Perfumaria e Cosméticos

ASQ - *American Society for Quality*

BEST - *B: Biophysical; E: Environmental; E: Economic; S: Societal e T: Technology*

CA - *Correspondence Analysis*

CAPES - Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior

CSM – *Corporate Sustainability Management*

CSR – *Corporate Social Responsibility*

CSV - *Creating Shared Value*

DJSI – *Dow Jones Sustainability Index*

FIPE - Fundação Instituto de Pesquisas Econômicas

FSC – *Forest Stewardship Council*

GEO - *Global Environment Outlook*

GPTW - *Great Place to Work*

GRI – *Global Reporting Initiative*

IMS - *Integrated Management System*

ISI - *International Scientific Information*

ISO - *International Organization for Standardization*

MAIS – Método de Avaliação dos Indicadores de Sustentabilidade de uma Organização

NVC - Nova Curva de Valor

ONG – Organização Não Governamental

ONU – Organização das Nações Unidas

PEPSE – Planejamento Estratégico para a Sustentabilidade Empresarial

PIB – Produto Interno Bruto

PNUMA - Programa das Nações Unidas para o Meio Ambiente

RBV - *Resource-based view*

RSE – Responsabilidade Social Empresarial

SA8000 – *Social AccountAbility 8000*

SECEX - Secretaria de Comércio Exterior

SIS – *Swedish Standard Institute*

TBL – *Triple Bottom Line*

TQM - *Total Quality Management*

TRM - *Total Responsibility Management*

Sumário

| | |
|---|-----------|
| 1. INTRODUÇÃO | 14 |
| 1.1. Importância do trabalho | 18 |
| 1.2. Objetivos e limitações da pesquisa | 19 |
| 1.3. Hipóteses e delimitação do estudo | 20 |
| 1.4. Método de pesquisa | 21 |
| 1.5. Estrutura do trabalho | 23 |
| 2. SUSTENTABILIDADE | 24 |
| 2.1. Evolução do conceito de sustentabilidade | 24 |
| 2.1.1 Desenvolvimento sustentável e as outras formas de sustentabilidade..... | 24 |
| 2.1.2 Responsabilidade Social Empresarial - RSE..... | 26 |
| 2.1.3 Sustentabilidade corporativa | 28 |
| 2.1.3.1 Principais norteadores da sustentabilidade..... | 32 |
| 2.1.3.2 Críticas ao movimento da sustentabilidade | 35 |
| 2.1.4 Principais considerações sobre sustentabilidade | 36 |
| 2.2 O novo paradigma da sustentabilidade | 36 |
| 2.3 Os motivadores para a sustentabilidade corporativa | 38 |
| 2.4 Os detentores de interesse numa corporação | 43 |
| 2.4.1 Abordagem do <i>stakeholder</i> versus do <i>shareholder</i> | 43 |
| 2.5 Como conceituar o valor em sustentabilidade | 49 |
| 2.5.1 O valor gerado pela reputação..... | 54 |
| 2.6 A vantagem competitiva oriunda da sustentabilidade | 57 |
| 2.6.1 Os valores e comportamento organizacional..... | 58 |
| 3. ESTRATÉGIAS DE SUSTENTABILIDADE | 61 |
| 3.1 Escola estratégica do posicionamento | 61 |
| 3.2 Abordagem baseada em recursos de Barney | 65 |
| 3.3 Estratégias do oceano azul de Kim e Mauborgne | 67 |
| 3.4 Inovação radical de Christensen | 71 |
| 3.5 Modelos de sustentabilidade corporativa | 73 |
| 3.5.1 Conceito de criação de valor de Hart e Milstein | 73 |
| 3.5.2 Modelo da excelência organizacional de Karapetrovic..... | 77 |
| 3.5.3 Conceito de indicadores-chave de Epstein..... | 80 |
| 3.5.4 Abordagem Great place to work de Levering | 84 |

| | |
|--|------------|
| 4. A CULTURA ORGANIZACIONAL | 89 |
| 4.1 A cultura organizacional para a sustentabilidade | 93 |
| 4.2 Como desvendar a cultura organizacional..... | 97 |
| 4.2.1 A cultura organizacional do curto prazo | 97 |
| 4.2.2 A pesquisa quantitativa para mensuração da cultura..... | 99 |
| 5 MODELO DE AVALIAÇÃO..... | 106 |
| 5.1 Construção do modelo de Avaliação..... | 109 |
| 5.2 Modelagem da pesquisa e definição das hipóteses | 110 |
| 5.3 Construção do Questionário | 114 |
| 5.3.1 Formas de medição..... | 117 |
| 5.3.2 Definição da Amostragem..... | 118 |
| 5.3.3 Análise dos dados..... | 119 |
| 6 AVALIAÇÃO DO SETOR DE COSMÉTICOS | 123 |
| 6.1 Conjuntura econômica e o setor | 124 |
| 6.2 O setor de cosméticos e a sustentabilidade | 127 |
| 6.3 Inovação e sustentabilidade no setor de cosméticos | 128 |
| 6.4 Aplicação do Survey | 131 |
| 6.4.1 Representatividade, validade e confiabilidade da amostra..... | 131 |
| 6.4.2 Resultados da análise descritiva | 132 |
| 6.4.3 Resultado da análise de segmentação..... | 142 |
| 6.4.4 Resultado da análise de correspondências múltiplas..... | 172 |
| 7 CONCLUSÃO..... | 180 |
| REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS | 183 |
| APÊNDICE | 196 |
| Apêndice A – Periódicos Identificados | 196 |
| Apêndice B – Questionário Final da Pesquisa | 197 |
| Apêndice C – Carta de Apresentação da Pesquisa..... | 199 |
| Apêndice D – Dados para o cálculo do Alfa de Cronbach | 200 |
| Apêndice E – Dados das Correspondências | 201 |
| Apêndice F – Dados das Correspondências | 202 |
| Apêndice G – Codificação para a Análise de Correspondência..... | 203 |

1. INTRODUÇÃO

O processo de industrialização, o desenvolvimento das empresas e o surgimento das corporações são fatores que podem ser apontados como agentes aceleradores do desequilíbrio ambiental e desigualdade social. Estudos sobre a dicotomia entre crescimento populacional e disponibilidade de recursos, chamada teoria malthusiana¹, são desenvolvidos há mais de 200 anos. Contudo, foi no século XX que a preocupação com os limites de recursos do planeta ganharam a pauta de discussões em pesquisas científicas. Essa preocupação deu origem a diversas conferências, como o encontro do Clube de Roma em 1973, a Comissão Mundial sobre Meio Ambiente e Desenvolvimento em 1987, a conferência ECO em 1992 no Rio de Janeiro, o Protocolo de Quioto em 1997, a Rio + 20 em 2012, entre outras.

Essa preocupação é percebida também no segmento empresarial, pois se trata de um tema emergente, com a necessidade das empresas internalizarem as práticas de sustentabilidade e não apenas apresentarem um discurso casuístico. Existem diferenças entre os pontos de vista quanto ao que é exatamente a sustentabilidade. Entretanto, há uma concordância quanto à necessidade de se reduzir a poluição ambiental, os desperdícios e o índice de pobreza mundial (BARONI, 1992).

Ávila (2012) em estudo sobre as principais barreiras aos programas de sustentabilidade nas empresas, realizado pelo Programa das Nações Unidas para o Meio Ambiente (PNUMA) constatou que, dos 642 executivos, ambientalistas e acadêmicos consultados: 88% culpam a pressão por resultados financeiros imediatos; 75% atribuem à falta de regulamentações e ao desconhecimento dos potenciais benefícios de práticas verdes; 56% afirmam que o problema origina-se na pequena demanda dos consumidores por produtos e serviços que atendam a requisitos sustentáveis. Do ponto de vista dos participantes, cabe ao Estado, e não às empresas, a criação de padrões e políticas que promovam o uso sustentável dos recursos naturais.

A pressão por retorno financeiro está presente nos negócios desde a industrialização, agravada pela globalização. Esse é um modelo de curto prazo, no qual a única responsabilidade das empresas é o lucro para o acionista (FRIEDMAN, 1970; SUNDARAM E INKPEN, 2004). Elkington (1997) atesta que esse modelo baseado apenas no retorno financeiro está esgotado. Para o autor, a empresa deve gerar benefícios econômicos,

¹ Segundo a Teoria Malthusiana, do estudioso britânico Thomas Malthus (1766 – 1834), a produção de alimentos cresce a uma progressão menor do que o aumento populacional, tendendo a um colapso nas sociedades.

ambientais e sociais (o conceito de *Triple Bottom Line*) para um grupo amplo de detentores de interesse, conceito também conhecido por sustentabilidade corporativa². A abordagem de Elkington para a sustentabilidade corporativa está associada aos resultados obtidos pelas empresas responsáveis em suas práticas nas três dimensões da sustentabilidade. Contudo, Sachs (2000), Veiga (2007) e Werbach (2010) apontam para a importância da dimensão cultural, que não é explicitada por Elkington. Como o conceito de sustentabilidade corporativa ainda está em construção, a inclusão de novas dimensões, ou a segmentação das dimensões já existentes na teoria, é um processo esperado.

A discussão sobre sustentabilidade está em constante evolução e, na medida em que novas pressões surgem, as empresas precisam se adequar a questões não apenas legais, mas também éticas. Embora a sustentabilidade corporativa e a responsabilidade social empresarial (RSE) sejam expressões algumas vezes utilizadas como sinônimas, Kaptein e Wempe (2002) e Panapanaan *et al.* (2002) apontam diferenças de abrangência entre os conceitos, ilustradas na figura 1.1:

Figura 1.1 – Abrangência dos conceitos de sustentabilidade



Fonte: Baseado em Kaptein e Wempe (2002); Panapanaan *et al.* (2002).

Como identificado na figura 1.1, a responsabilidade social e empresarial é um conceito que abrange o equilíbrio entre as dimensões econômico, social e ambiental, mas não foca em resultados financeiros; já a sustentabilidade corporativa se refere ao conjunto de objetivos finais, pois alia a RSE com resultados financeiros. A existência da RSE é uma etapa intermediária e obrigatória para que as empresas consigam a sustentabilidade corporativa. A distinção dos conceitos é importante, pois as empresas responsáveis tendem a coordenar um

² Conceito mais frequentemente utilizado no Brasil para se referir aos resultados financeiros gerados pelas empresas por suas práticas de responsabilidade nas dimensões econômica, social e ambiental.

conjunto amplo e integrado de iniciativas e se tornam candidatas à sustentabilidade corporativa (KAPTEIN; WEMPE, 2002); (PANAPANANAN *et al.*, 2002).

A adoção das práticas de sustentabilidade numa empresa não é tarefa trivial, pois depende de uma mudança de comportamento e de expectativas dos diversos *stakeholders*³. A preocupação das empresas com as certificações e normatizações conduz à necessidade de se averiguar o que é feito pelos gestores para que haja a internalização dessas práticas para que seja possível sistematizar alguns elementos que permitam a correta avaliação de casos de sucesso de sustentabilidade corporativa. Segundo Romano *et al.* (2011) a sustentabilidade corporativa pode ser entendida como um sistema complexo, pois envolve um conjunto de inter-relações entre diferentes variáveis, como as dimensões econômica, ambiental e social.

As pesquisas de sustentabilidade no ambiente empresarial têm se apresentado como publicações de um conjunto de boas práticas das empresas em relação a RSE. Essas iniciativas apresentam pouco aprofundamento em práticas efetivas de sustentabilidade, pois buscam apenas melhorar a imagem da empresa e não focam em elementos consistentes de organizações sustentáveis.

Segundo Hart e Milstein (2004), empresas que tenham apenas na sua estrutura de marketing ligações com a sustentabilidade dificilmente estão internalizando a gestão sustentável. As empresas que têm de fato internalizada a sustentabilidade estão adaptando suas políticas, produtos e processos para minimizar a poluição e o uso de recursos, de forma a melhorar a integração com o seu entorno e demais *stakeholders* (CRANE, 2000), (SENGE; CARSTEDT, 2001), (SHARMA, 2002), (HART; MILSTEIN, 2004).

Dunphy, Griffiths e Benn (2007) apontam as diferentes fases pelas quais as organizações passam até chegar a um nível de organizações sustentáveis. Segundo os autores, as empresas partem da rejeição, quando não aceitam a existência da sustentabilidade, até chegarem a uma fase na qual se tornam verdadeiras organizações sustentáveis. Segundo Van Marrewijk e Werre (2003) e Baumgartner (2009), as organizações apresentam diferentes níveis de ambição para a sustentabilidade corporativa, sendo que a cultura instalada determinará o sucesso ou fracasso da sustentabilidade em cada empresa. Um aspecto que precisa ser considerado em um ambiente de sustentabilidade é a cultura organizacional. Para Linnenluecke e Griffiths (2010), é fundamental que haja uma mudança de paradigma para

³ Termo cunhado por Robert Edward Freeman refere-se às partes interessadas que devem concordar com as práticas de governança corporativa, sendo elemento essencial no planejamento estratégico de negócios (JENSEN; 2002).

atender com maior efetividade os desafios ambientais e sociais. É preciso reconstruir a cultura organizacional atualmente vigente e, segundo Welford (2007), é essencial o rompimento do paradigma que bloqueia as ideias de valor. Cabe, portanto, às empresas o papel de desenvolver uma nova cultura organizacional, mais aderente à sustentabilidade corporativa (CRANE, 1995). A cultura organizacional corresponde, conforme Schein (1992), à forma como as coisas são feitas em determinada organização. Portanto, a cultura de qualquer grupo de indivíduos representa os valores, crenças e comportamentos dos líderes de um grupo. Hofstede (1991) define cultura como o modo de pensar, de sentir e de reagir de um grupo de pessoas, recebida e transmitida pelos símbolos, e que representa sua identidade específica, o que inclui objetos concretos produzidos pelo grupo.

De acordo com Barrett (2006), a cultura organizacional pode representar diferentes níveis de consciência, que vão desde um nível fisiológico de interesse individual até uma visão ampla de consciência global e de práticas de responsabilidade. Por si só, o estudo da sustentabilidade corporativa seria um desafio importante. Adicionalmente ao estudo da dimensão cultural, outras relações surgem e a pesquisa ganha maior complexidade, devendo ser tratada com abordagens científicas claras, que permitam um amplo aprofundamento das relações entre a cultura organizacional e a sustentabilidade corporativa.

Para verificação das questões de sustentabilidade e cultura, foi escolhido o segmento de cosméticos que, segundo a ABIHPEC⁴, apresentou um crescimento médio composto de 10% nos 16 anos entre 1996 e 2011⁵, tendo passado de um faturamento líquido de imposto sobre vendas de R\$ 4,9 bilhões em 1996, para R\$ 29,4 bilhões em 2011. A ABIHPEC (2012) aponta que, entre os fatores que contribuíram para esse crescimento, incluem-se o aumento da participação da mulher no mercado de trabalho, os avanços tecnológicos e o crescimento da produtividade, que favorece os preços praticados, com aumentos menores do que os índices de preços da economia, além de constantes lançamentos de produtos que atendem às necessidades do mercado e o aumento da expectativa de vida.

A opção por um estudo no setor de cosméticos se deu em função da importância que a sustentabilidade vem recebendo nesse segmento. Trata-se de um setor no qual a imagem tem papel essencial no valor de um produto, sendo cada vez mais valorizada pelos consumidores. Segundo Gomes (2013) as preocupações com a sustentabilidade na cadeia produtiva de cosméticos são demonstradas por produção de ingredientes oriundos da biodiversidade,

⁴ Associação Brasileira da Indústria de Higiene Pessoal, Perfumaria e Cosméticos.

⁵ Considerada a Informação já deflacionada.

relação de respeito com as comunidades produtoras, o comércio ético e processos garantidos por sistemas de normas e certificações. Esses temas foram apresentados na feira internacional In-Cosmetics 2013⁶, ocorrida em Paris.

1.1. Importância do trabalho

Segundo Epstein (2008) as preocupações com a sustentabilidade passam pela adoção de sistemas formais, meios de controle e divulgação das boas práticas, entre outras iniciativas tomadas pelas empresas. Contudo, as mudanças na forma de se praticar uma atividade estão diretamente relacionadas ao aspecto cultural, que precisa ser levado em conta em um ambiente de transformações. Para Linnenluecke e Griffiths (2010), existe pouco enfoque acadêmico em estudos de cultura organizacional e sustentabilidade corporativa. Verificou-se na literatura que a cultura é apontada por diversos autores como mais uma dimensão a ser considerada na sustentabilidade corporativa. O estudo da cultura é aspecto decisivo para a adequada internalização das práticas de sustentabilidade, tendo crescido entre os executivos a consciência de que as empresas necessitam conciliar as visões de curto e longo prazo. Isto porque, se de um lado o curto prazo garante a rentabilidade atual, ao investir no longo prazo a empresa aumentará o seu valor de mercado, considerando um ambiente com maior nível de exigência nas questões de sustentabilidade (LO; SHEU, 2007). Mais do que adotar um programa de atendimento às exigências, as empresas devem criar uma cultura voltada para a sustentabilidade.

No Brasil, um indicador do aumento da importância do tema é a disseminação dos relatórios de sustentabilidade, que se tornaram frequentes em sites institucionais e publicações acadêmicas⁷. No entanto, o aumento da importância da sustentabilidade não reflete com a mesma intensidade o sucesso dos programas de sustentabilidade corporativa devido à dificuldade em se incorporar essas práticas às operações empresariais. Há empresas que adotam um discurso convenientemente desenvolvido, mas não necessariamente colocam em prática os elementos para uma mudança efetiva.

⁶ Evento do setor de cosméticos que reuniu cerca de 600 empresas fornecedoras de matérias-primas e ingredientes de 40 países. Entre os temas abordados, incluiu-se a garantia de origem de ingredientes, valorizando regiões produtoras e fornecedores, como Taiti, Andes, Marrocos, Madagascar e Amazônia.

⁷ De acordo com a KPMG (auditoria), 88% das companhias brasileiras publicaram relatório de sustentabilidade em 2011, contra 78% em 2008, deixando o país na sexta colocação no ranking global, liderado pelo Reino Unido, com 100% de empresas emitindo o documento. O Brasil fica a frente de outros países emergentes, como a China, com 60%, Rússia com 58%, e Índia com 20% das empresas emitindo relatórios.

Hart e Milstein (2004) afirmam que, mesmo com toda importância atribuída à sustentabilidade, existe uma parcela de executivos que a considera uma espécie de mal necessário, pois envolve regulamentações, custos e responsabilidades onerosas. A avaliação da cultura organizacional é um meio que pode levar a um entendimento de como as empresas de fato encaram o tema. Um passo importante é averiguar como a cultura de determinada empresa pode ser elemento decisivo no sucesso ou não de um programa de sustentabilidade corporativa.

As empresas operam em diversos ambientes, países e sociedades, sendo que as culturas desses lugares também são diferentes, o que pode representar o sucesso ou fracasso de iniciativas de sustentabilidade. Embora a importância da atuação gerencial nos programas de sustentabilidade e sua dependência da cultura organizacional sejam fatos relevantes, verifica-se a existência de lacunas sobre como os gestores interpretam a sustentabilidade corporativa: o discurso de que é necessário considerar o longo prazo esbarra no da visão de curto prazo (SHRIVASTAVA, 1995).

Um estudo no setor de cosméticos representa e possibilita a verificação das questões da sustentabilidade corporativa e cultura organizacional num ambiente em crescimento, seja pelo volume de produção, aumento do faturamento e produtividade, seja por constituir um segmento no qual a imagem tem papel fundamental e é decisiva para o sucesso dos negócios. Sendo assim, o intuito dessa pesquisa é responder as seguintes questões: i) quais os conhecimentos sobre a sustentabilidade corporativa predominam na visão das empresas?; ii) qual a influência da cultura organizacional e da responsabilidade social empresarial sobre os programas de sustentabilidade?

1.2. Objetivos e limitações da pesquisa

O **objetivo geral** desse trabalho é verificar como os benefícios das práticas de sustentabilidade são percebidos, por diferentes empresas, conforme o tipo de cultura organizacional e o nível de responsabilidade social empresarial instalada.

Como **objetivos específicos** destacam-se:

- Construir e aplicar um modelo de avaliação da sustentabilidade corporativa no setor brasileiro de cosméticos para verificar se a cultura e a responsabilidade trazem benefícios para as empresas numa esfera não apenas financeira;

- Verificar se variáveis como o porte da empresa, a nacionalidade da matriz e a área à qual está subordinada a atividade de sustentabilidade determinam a cultura, a responsabilidade e os benefícios percebidos pelas empresas;
- Averiguar se a existência de maneira formalizada de programas de responsabilidade social empresarial pode determinar o aumento dos benefícios para as empresas;
- Identificar se a cultura organizacional (hierarquia, individualismo, flexibilidade, incerteza e visão de curto e longo prazo) colabora com o sucesso dos programas de responsabilidade social empresarial.

1.3. Hipóteses e delimitação do estudo

Embora a sustentabilidade tenha recebido cada vez mais atenção por parte das empresas nos últimos anos, o sucesso das organizações nesse tema passa por aspectos informais que não podem ser comprados, impostos ou determinados: a cultura organizacional e a RSE existentes na empresa são exemplos disso. Numa cultura reativa ou introvertida, não receptiva à mudanças, a empresa poderá ter dificuldades em internalizar as práticas de RSE. Da mesma forma em que a cultura organizacional apresentará dificuldades em sofrer mudanças em ambientes que não operem com responsabilidade, não sendo esperado que os benefícios da sustentabilidade permitam vantagens competitivas. Espera-se ainda que tanto a cultura como a responsabilidade apresentem relação com os benefícios oriundos das práticas de sustentabilidade corporativa. As hipóteses apresentadas nessa pesquisa são: i) H1 - Empresas com cultura mais rígida e conservadora obtêm menores benefícios oriundos de sustentabilidade; ii) H2 - Empresas com um maior nível de responsabilidade social empresarial são as que obtêm maiores benefícios das práticas de sustentabilidade; e iii) H3 – Empresas com menor rigidez na cultura organizacional são as que agem com mais responsabilidade social empresarial.

Este trabalho está delimitado no aprofundamento da revisão teórica, e na importância da visão empresarial para a construção do estudo, aplicando um *Survey* no setor de cosméticos brasileiro. O intuito do processo foi a verificação dos programas de sustentabilidade corporativa das empresas e como os diversos tipos de culturas organizacionais e níveis de responsabilidade social empresarial existentes podem auxiliar no sucesso ou fracasso da sustentabilidade.

1.4. Método de pesquisa

A construção do critério metodológico garante a consistência científica e estrutura da pesquisa de forma que o método selecionado e a condução do trabalho estejam aderentes às características do assunto abordado e ao nível de detalhamento das perguntas a serem respondidas (MIGUEL, 2007). De acordo com Yin (2001), a escolha do método de pesquisa está pautada nas perguntas que o trabalho objetiva responder, sendo que o método se relaciona com a abordagem de pesquisa adotada. A escolha da abordagem de pesquisa também se relaciona com os resultados esperados, o que se busca desenvolver durante a investigação e as perguntas a serem respondidas. Tanto a abordagem qualitativa como a abordagem quantitativa apresentam características específicas, além de vantagens e desvantagens em sua adoção, sendo comum os pesquisadores optarem pela escolha de somente uma delas.

A abordagem de pesquisa qualitativa enfatiza a perspectiva do indivíduo e instituição estudados. A opinião e percepção das pessoas envolvidas no processo são importantes para que o pesquisador consiga montar cenários e quadros de avaliação (TERENCE; ESCRIVÃO FILHO, 2006). Estudo de caso e pesquisa-ação são os métodos usualmente associados a abordagem qualitativa. Bryman (1989) aponta a abordagem quantitativa como a busca por dados representativos das populações e que tem como características variáveis bem definidas, capacidade de estabelecimento de relações causa e efeito e pesquisador sem interação diretamente com o objeto de estudo. As variáveis de pesquisa são determinadas a partir da literatura, e podem ser testadas, o que contribui para o aprofundamento da teoria.

O embasamento teórico tem o papel de fundamentar a evolução e as discussões atuais acerca da sustentabilidade. Durante o levantamento das informações do setor de cosméticos, recorte de pesquisa deste trabalho, foram acessadas fontes de dados secundárias, tais como o Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), a Associação Brasileira da Indústria de Higiene Pessoal (ABIHPEC), o Banco Central do Brasil, a Fundação Instituto de Pesquisas Econômicas (FIPE), o Portal Brasileiro de Comércio Exterior (SECEX), o *Euromonitor International* e o BRCosmético.

O entendimento da dinâmica do setor, que pode ser tratado como um caso único, é essencial para a estruturação da pesquisa. Neste trabalho o contexto econômico, histórico e social são relevantes para a compreensão do ambiente no qual o setor de cosméticos está inserido. O papel do pesquisador é observar a dinâmica do setor e não alterar o seu entorno.

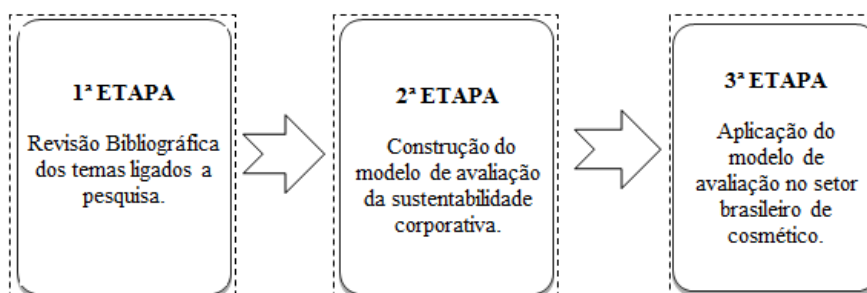
O intuito da pesquisa também está pautado em averiguar respostas representativas do setor por meio do uso de instrumental estatístico e processamento de dados numéricos, que

possibilitam a realização de inferências para o entendimento dos relacionamentos existentes entre as variáveis. O objetivo é que os resultados representem a realidade das empresas do setor de cosméticos, o que caracteriza a abordagem dessa etapa da pesquisa como quantitativa.

Para a aplicação da abordagem quantitativa, optou-se pelo método de pesquisa *survey*, que é caracterizado pelo uso de variáveis bem definidas e generalização de resultados obtidos para o setor (MARTINS, 2010). Pinsonneault e Kraemer (1993) indicam três características de um *survey*: i) visão quantitativa e padronizada do objeto (organização, indivíduos ou grupos); ii) principal forma de coletar dados pela natureza estruturada ou pré-definida; e iii) amostra suficiente para a análise estatística e representativa do universo. Segundo Fink e Kosecoff (1998), o *survey* é um método de coleta de ideias, planos, crenças de fundo social, educacional e financeiro.

O *survey* é conduzido por meio de um questionário auto-administrado, aplicado a grandes amostras, no qual os dados são fornecidos com ou sem acompanhamento do pesquisador (FORZA, 2002). Esse tipo de questionário tem sido enviado por e-mail, em arquivo ou link, para que seja respondido diretamente no site da instituição de pesquisa ou repositório contratado. Segundo Bryman (1989), há tendência de crescimento no meio acadêmico da utilização de formas de pesquisa que reúnam abordagens qualitativa e quantitativa no mesmo trabalho. A realização dessa pesquisa foi pautada pela adoção de uma abordagem quali-quantitativa, que utilizou o refinamento da abordagem qualitativa para a estruturação e aplicação da abordagem quantitativa. A pesquisa foi estruturada em três etapas, partindo da revisão bibliográfica dos temas da pesquisa, passando pela construção de um modelo de avaliação da sustentabilidade corporativa, considerando a cultura organizacional e a RSE, e se complementando com a aplicação do *survey*, conforme pode ser observado na figura 1.2:

Figura 1.2 – Etapas para a realização da pesquisa



A primeira etapa correspondeu a busca do conhecimento por intermédio de uma revisão bibliográfica que sustentou a construção de um modelo de avaliação da sustentabilidade corporativa (segunda etapa), que permitiu a aplicação de um Survey no setor brasileiro de cosmético. O entendimento do método será apresentado com maiores detalhes no capítulo 5

1.5. Estrutura do trabalho

O capítulo 1 contém a introdução e apresenta o propósito da pesquisa, o que inclui os objetivos, justificativas, questões norteadoras, estrutura de desenvolvimento. No capítulo 2 é apresentada a conceituação sobre sustentabilidade corporativa, motivadores, principais partes interessadas, conceito de valor, entre outros. No capítulo 3 são abordadas estratégias de negócio, principais constructos teóricos dos modelos genéricos até abordagens mais específicas para o tratamento da sustentabilidade corporativa. O capítulo 4 trata da cultura organizacional, principais correntes, abordagens quantitativas e qualitativas para interpretação da cultura. No capítulo 5 consta o método de pesquisa utilizado, a construção do modelo de avaliação, apresentando o processo de modelagem contido na pesquisa, com as variáveis, elementos operacionais, construção do questionário e principais ferramentas estatísticas utilizadas para a elaboração do tamanho da amostra e análise dos dados.

No capítulo 6 é descrita a aplicação do *Survey* no setor de cosméticos brasileiro, avaliando a sustentabilidade corporativa e que tipo de cultura organizacional está presente no segmento, caso ela proporcione um ambiente para o sucesso das iniciativas de sustentabilidade. São apresentadas ainda as conclusões da pesquisa, as perspectivas futuras, e, adicionalmente, os resultados a que conduzem as respostas das questões de pesquisa colocadas no capítulo 1.

2. SUSTENTABILIDADE

As pesquisas sobre a sustentabilidade tratam o tema sob as mais diversas abordagens, visões e métodos de operacionalização, com diferenças conceituais entre elas. A confusão mais frequente ocorre na aplicação dos termos desenvolvimento sustentável, RSE e sustentabilidade corporativa, tratados muitas vezes como sinônimos. O detalhamento dessas diferenças e o debate sobre o paradigma da sustentabilidade serão tratados ao longo deste tópico.

2.1. Evolução do conceito de sustentabilidade

Os estudos de Carson (1962) e Ehrlich (1968) foram pontos de alerta sobre os problemas causados ao meio ambiente pelo uso inadequado de agentes químicos nocivos e dos problemas gerados pelo crescimento populacional. As conferências surgidas desde então foram o encontro do Clube de Roma em 1973, da Comissão Mundial sobre Meio Ambiente e Desenvolvimento em 1987, a Eco 92 no Rio de Janeiro, o Protocolo de Quioto em 1997, entre outras. Essas conferências deram ao desenvolvimento sustentável tal abrangência que este passou a ser entendido como um objetivo global. Os aspectos operacionais para o atendimento do desenvolvimento sustentável passam a ser responsabilidade dos indivíduos e organizações.

2.1.1 Desenvolvimento sustentável e as outras formas de sustentabilidade

O conceito de desenvolvimento sustentável está ligado ao todo, ao global, numa perspectiva planetária e relacionada a uma transformação da sociedade, sendo considerado um conceito visionário (LÉLÉ, 1991), (CLARK, 1989), (LEE, 1993), (ROLSTON, 1994), (GLADWIN; KENNELLY; KRAUSE, 1995), (OSORIO; LOBATO; CASTILLO, 2005). Surgiu entre os autores o consenso de que o termo desenvolvimento sustentável se tornou uma expressão utilizada na maioria das vezes sem um entendimento adequado de seu significado. Segundo Munck e Souza (2009), a literatura sobre desenvolvimento sustentável fundamenta-se na busca de padrões éticos, de forma a contribuir para uma construção científica consolidada. Já Wackernagel e Rees (1996) defendem que o desenvolvimento sustentável é um conceito simples que pressupõe um modo de vida confortável e pacífico, respeitando os limites da natureza, enquanto Gladwin, Kennelly e Krause (1995) questionam as fragilidades de abordagens da sustentabilidade apenas como efeito da ação organizacional. Segundo esses

autores, existe um amplo campo a ser pesquisado, que não deve se restringir apenas à busca de práticas de ecoeficiência⁸ por parte das empresas, cabendo a estas um papel decisivo no avanço efetivo das causas socioambientais. O desenvolvimento sustentável refere-se a um conjunto de indicadores globais que devem servir como referência aos desdobramentos das metas organizacionais. Os autores apontam um amplo conjunto de indicadores dos temas globais. São eles: (i) pobreza; (ii) perigos naturais; (iii) desenvolvimento econômico e governança; (iv) meio ambiente; (v) parceria global econômica, educação e saúde; (vi) padrões de consumo, produção e demografia; (vii) oceanos, recursos hídricos e biodiversidade.

As organizações que têm se preocupado com a elaboração dos indicadores de desenvolvimento sustentável são a Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE) e o *Global Environment Outlook* (GEO). A partir do desdobramento desses indicadores será possível determinar as metas dos indivíduos e das organizações. Buscando o esclarecimento da confusão no uso de conceitos de sustentabilidade, Munck e Souza (2009) apresentam uma hierarquização dos termos para distinção de cada um deles. A sustentabilidade recebe contribuições de diversas áreas com diferentes abordagens teóricas. No quadro 2.1 são apresentados temas como a estratégia organizacional, RSE, desenvolvimento sustentável e sustentabilidade corporativa.

Quadro 2.1 – Hierarquização de temas da sustentabilidade.

| Temas | Foco de investigação | Autores |
|---|---|--|
| Estratégia Corporativa | Fundamentação da visão baseada em recursos. Relação entre estratégias e desenvolvimento sustentável. | Penrose (1959). |
| Responsabilidade Social Empresarial | Contribuições gerais de RSE. Abordagens qualificadoras de pesquisa com as organizações. | Göbbels (2002); Kaptein, Wempe (2002). |
| Desenvolvimento Sustentável e Sustentabilidade | Diferenciação dessas duas expressões. Análise e pesquisa relacionadas a estudos corporativos, diferenciando-os. | Lélé (1991); Osorio, Lobato e Castillo (2005). |
| Vertentes analíticas da sustentabilidade | Segmentações teóricas da sustentabilidade, divisões históricas e características da teoria que admite ser superior. | Mebratu (1998); Milne, Kearins, Walton (2006). |
| Sustentabilidade Corporativa | Dimensões consideradas ao definir esse fenômeno enquanto interessante ao contexto desta pesquisa. | Azapagic (2003); Jamali (2006). |

Fonte: Munck e Souza (2009).

⁸ Conceito similar ao de eficiência, mas com uma abordagem voltada ao acréscimo de valor, com o uso de menor quantidade de materiais e energia, apresentando, portanto, menor impacto ambiental. Aplica-se a todos os setores da empresa e fases do ciclo de vida do produto.

Após a caracterização dos conceitos, é necessário efetuar uma tipificação, que no próximo tópico apresentará a RSE. De forma geral pode-se afirmar que a RSE levará a empresa a maiores benefícios oriundos da sustentabilidade corporativa, que contribuirá para um incremento no nível de desenvolvimento sustentável.

2.1.2 Responsabilidade Social Empresarial - RSE

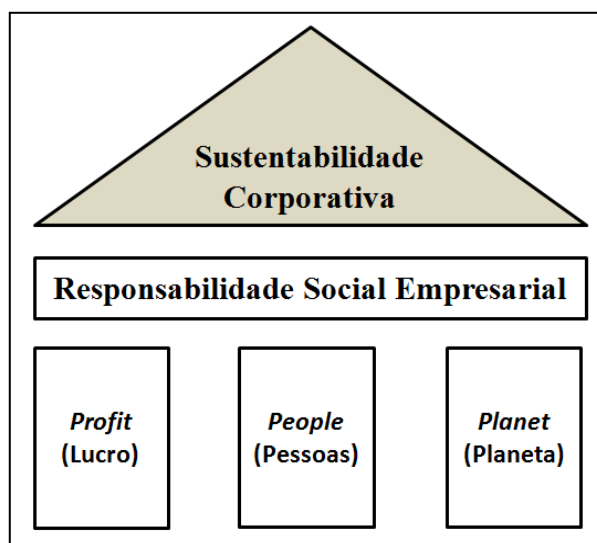
Segundo o instituto Ethos (2012), a RSE é uma forma de gestão baseada na relação ética e transparente da empresa e seus *stakeholders*, pelo estabelecimento de metas que levem ao desenvolvimento sustentável, preservando recursos ambientais e culturais, respeitando a diversidade e promovendo a diminuição das desigualdades sociais. O conceito de RSE é produto de uma evolução histórica. As primeiras impressões formais sobre o tema foram relatadas no século XX, especialmente nas últimas cinco décadas. Nos anos 50 o conceito concentrava-se em discussões genéricas sobre responsabilidades sociais, como a participação da mulher no ambiente empresarial, não representando claramente o papel das empresas nas relações (CARROLL, 2000). O avanço do debate teórico é oriundo das proposições de Howard Bowen⁹, que ressalta como o papel das decisões dos empresários, o potencial impactante nos objetivos e valores da sociedade (CARROLL, 2000). Esse conceito evoluiu nas décadas de 60 e 70 de um foco em preocupações com a sociedade e seu entorno para um foco no papel dos empresários em decisões éticas de longo prazo, indo além das obrigações legais. Tais decisões afetam a empresa, os acionistas, os empregados, as comunidades locais, os fornecedores e o país no qual estão localizadas (CARROLL, 2000). Hardjono e Van Marrewijk (2001); Munck e Souza (2009) afirmam que as organizações apresentam dificuldades em alinhar simultaneamente as demandas dos acionistas e demais *stakeholders*, tornando necessário o uso de métodos integrados de avaliação de impactos sociais, ambientais e econômicos das operações empresariais. Para Göbbels (2002), a responsabilidade social é uma abordagem adequada para o gerenciamento na empresa. Segundo ele, não é apenas mais um modismo, mas sim o contexto no qual as empresas operarão. Henderson (2001) afirma que um modelo de RSE demanda uma ampliação de seu escopo para algo efetivamente relevante para organizações e sociedade. Van Marrewijk (2003) complementa Göbbels (2002)

⁹ Considera-se que o economista americano Howard Bowen tenha feito a primeira referência ao tema responsabilidade social, no ano 1953. Segundo ele, a responsabilidade social é um conjunto de obrigações que os homens de negócios devem adotar na tomada de decisões, aderentes aos fins e valores amplos da sociedade.

e Henderson (2001), apontando para a necessidade de se ampliar o conceito de responsabilidade, mesmo que isso leve a algum desconforto para as atividades corporativas.

Parte da teoria da RSE é derivada das teorias do acionista, do *stakeholder* e social. Göbbels (2002) revela que a teoria social tem os princípios alinhados com a RSE, pois admite que as empresas têm responsabilidade sobre a sociedade por serem parte integrante da estrutura de funcionamento desta. As empresas operam por meio de um consentimento público e são responsáveis pelo compartilhamento de seus resultados. A RSE envolve transparência, reconhecimento dos *stakeholders* e comunicação das ações sustentáveis. Para Kaptein e Wempe (2002), a sustentabilidade corporativa é uma meta ampla, sendo a RSE um estágio intermediário, por meio do qual são operacionalizadas as práticas de gestão integradoras das dimensões da sustentabilidade. Savitz e Weber (2007) afirmam que a RSE, para ser efetiva, deve estar alinhada ao escopo das dimensões da sustentabilidade corporativa: pessoas, planeta e lucro (*people, planet and profit*)¹⁰, conforme figura 2.1.

Figura 2.1 – Pilares da sustentabilidade corporativa



Fonte: Baseado em Kaptein e Wempe (2002).

Kaptein e Wempe (2002) e Savitz e Weber (2007) afirmam que uma boa gestão dos três pilares será traduzida em práticas coerentes e efetivas de RSE, proporcionando o atendimento de parte significativa dos requisitos de uma organização sustentável. Essa empresa será potencial caso de sucesso de sustentabilidade corporativa. É necessário que se

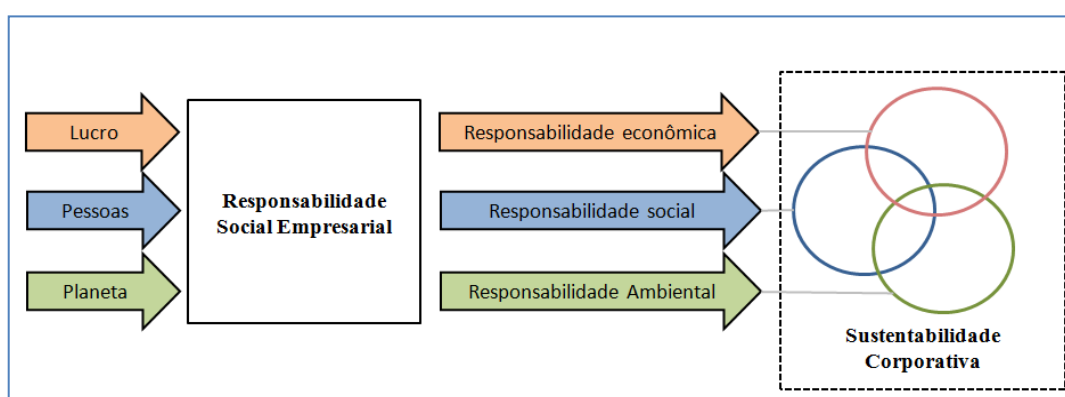
¹⁰ *People* - capital humano por meio de salários justos, atendendo a legislações e ambiente adequado de trabalho. *Planet* - capital natural é o sustentáculo ambiental do tripé. *Profit* - resultado econômico positivo da empresa, alinhado aos preceitos dos outros pilares. (SAVITZ; WEBER, 2007).

aprofunde o estudo para identificar outras distinções conceituais entre sustentabilidade corporativa e RSE.

2.1.3 *Sustentabilidade corporativa*

Kaptein e Wempe (2002) afirmam que a sustentabilidade corporativa pode contribuir para o desenvolvimento sustentável e que essa contribuição demandará um diálogo entre as visões de que, embora as empresas possam fazer mais do que apenas atender à requisitos atualmente vigentes, não são diretamente responsáveis por todos os impactos sociais e ambientais. Segundo Kaptein e Wempe (2002), a sustentabilidade corporativa, diferentemente da RSE, deve ir além da transparência e inclusão de *stakeholders*, comunicando ações sustentáveis, priorizando a criação de valor, práticas efetivas de gestão ambiental, sistemas de produção benéficos à natureza e uma eficiente gestão do capital humano. Como em qualquer conceito ainda em construção, nota-se que a sustentabilidade corporativa não apresenta uma única e consensual definição, o que gera uma visão crítica na forma como se tem conduzido o conceito no ambiente empresarial. Mesmo entre autores que entendem os benefícios da sustentabilidade para a empresa e seu entorno, há discussões acerca da abrangência do conceito. É possível identificar grupos distintos de modelos, que consideram alguns aspectos em detrimento de outros. As relações entre a RSE e a sustentabilidade corporativa são representadas por meio da figura 2.2. A sustentabilidade corporativa trata-se de uma finalidade que deve ter em seus meios as ações de RSE.

Figura 2.2 – Relação entre sustentabilidade corporativa e RSE



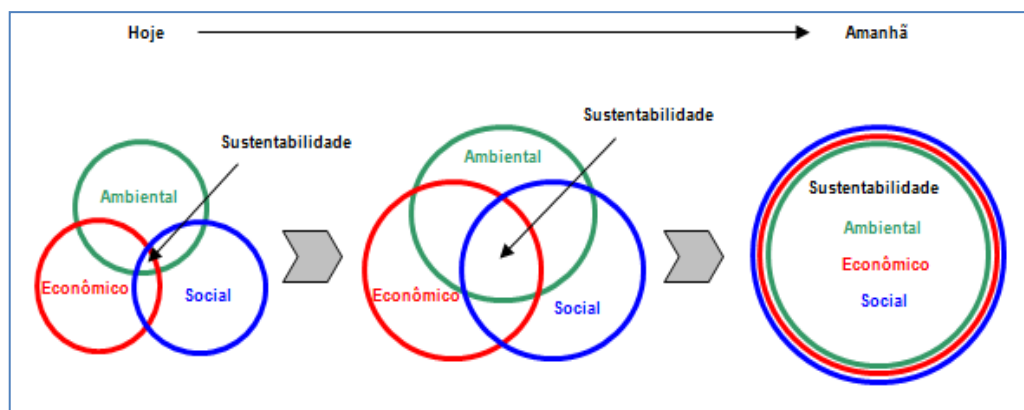
Fonte: Baseado em Kaptein e Wempe (2002); Savitz e Weber (2007).

De acordo com Dyllick e Hockerts (2002) a sustentabilidade é plenamente aceita, pois corresponde a um ideal de mundo mais evoluído socialmente, com maior justiça, que preserva

o meio ambiente e culturas para as gerações vindouras. Entretanto, o objetivo de sustentabilidade não é tarefa simples, pois requer da sociedade abrir mão de parte significativa do conforto, riqueza e desenvolvimento. Existe a necessidade de mudança do foco intensivo em consumo, colocando as organizações diretamente no debate sobre como adotar a sustentabilidade, considerando que isso estará associado a um cenário de minimização do consumo e, conseqüentemente, da produção. Azapagic (2003) sugere que a legislação deve ter papel decisivo no estabelecimento e promoção do desenvolvimento sustentável. A globalização e a complexidade que o mundo passou a ter com esse fato acentuou a importância da sustentabilidade, pois novas demandas fizeram emergir empresas com ferramentas de comprovação do grau de transparência de suas operações. As empresas ganham importância a cada dia, por vezes ocupando o papel social do Estado, e isto certamente se explica ao se verificar que, entre as 100 maiores economias do mundo, mais da metade são corporações.

Na pesquisa dos autores que tratam o tema sustentabilidade corporativa, identificam-se diferentes modelos e propostas que mostram a relevância da sustentabilidade no meio empresarial. Shrivastava (1995), Bansal e Roth (2000), Elkington (1997), (2001), Epstein e Roy (2001), Dyllick e Hockerts (2002), Hart e Milstein (2004), Bansal (2005), Salzmann, Ionescu-Somers e Steger (2005), Isaksson (2006), Wagner (2010) e Romano (2010) apontam para uma série de fatores que conduzirão as empresas de forma espontânea a responderem as demandas de sustentabilidade e a deterem uma primazia em seus modelos de negócio. Conforme apontado na figura 2.3, a relação entre as variáveis de sustentabilidade corporativa está nas diferentes dimensões (ELKINGTON; 1997).

Figura 2.3 – Alinhamento das dimensões da sustentabilidade corporativa

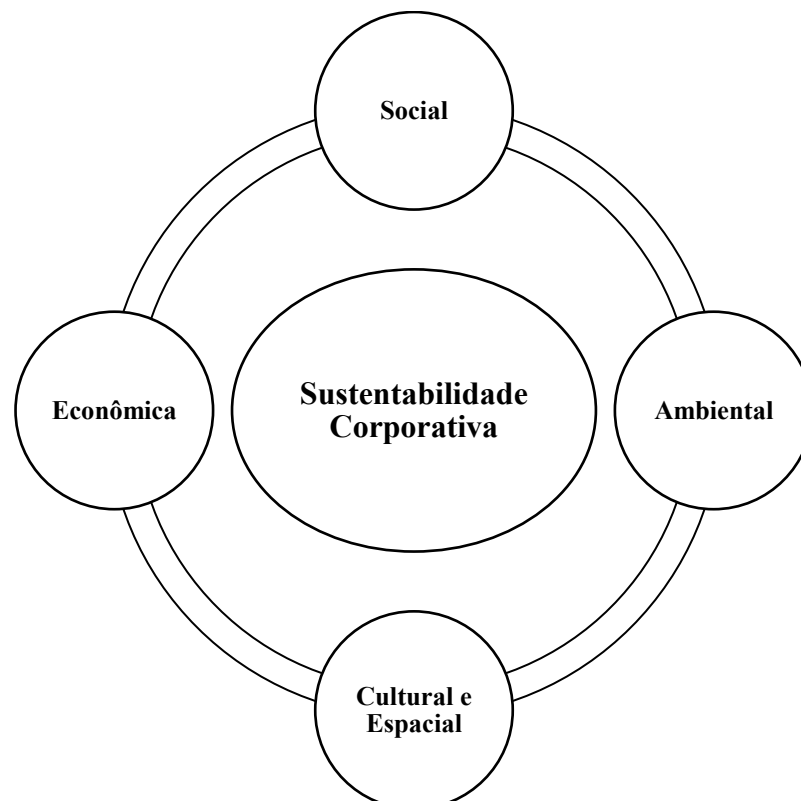


Fonte: Adaptado de Elkington (2001).

As empresas que adotarem programas de RSE terão que passar por uma transição de um modelo que trate as dimensões de forma quase isoladas, com pouca interseção, para um modelo que considere dimensões econômicas, sociais e ambientais. Essa transição ganha ainda maior complexidade, pois envolve toda a cadeia de negócios das empresas, o que afeta as relações com fornecedores, parceiros e clientes. Savitz e Weber (2007) descrevem que a sustentabilidade corporativa ou Triple Bottom Line (TBL) captura a essência da sustentabilidade por mensurar os impactos das atividades de uma empresa em seu entorno. Segundo os autores, uma empresa que tiver TBL positivo terá um aumento no valor da organização.

A sustentabilidade corporativa é um processo dinâmico, que leva às entidades empresariais a legitimação de objetivos econômicos, desde que compartilhem os ganhos com seus *stakeholders*. Ao longo do amadurecimento teórico do tema, outros autores passam a considerar também dimensões adicionais àquelas propostas inicialmente e que, numa linguagem simplificada, seriam desdobramentos da visão proposta por Elkington. Sachs (2000) apresenta, conforme representado na figura 2.4, uma contribuição para a abordagem da sustentabilidade.

Figura 2.4 – As dimensões da sustentabilidade corporativa



Fonte: Adaptado de Sachs (2000).

Segundo ele, a Sustentabilidade Corporativa deve considerar as seguintes dimensões:

i) econômica - possibilita uma alocação e gestão mais eficiente dos recursos e um fluxo regular de investimentos públicos e privados; ii) social - consolida um processo de desenvolvimento baseado num tipo de crescimento orientado por uma visão do que é uma "boa" sociedade; iii) ambiental - minimiza o dano aos ecossistemas, reduzindo impactos e o consumo de recursos não renováveis, considera práticas de reciclagem e conservação, investindo em tecnologias mais limpas; com regras de proteção ambiental; iv) cultural - respeito às especificidades de cada ecossistema, de cada cultura e de cada local e v) espacial – volta-se para uma configuração rural-urbana mais equilibrada e uma melhor distribuição territorial das atividades humanas.

A proposta de Sachs (2000) difere da construção de Elkington, pois apresenta uma abordagem direcionada para os recursos, apontando uma fragilidade do atual modelo, pois, ao se aumentar o volume de produção a pretexto de gerar maior resultado econômico, ocorrerá também um aumento da destruição dos recursos naturais, que são fundamentais para as futuras gerações.

Sachs afirma que a dimensão cultural apresenta particularidades regionais, pois, por exemplo, uma área de influência da agropecuária está submetida a uma realidade econômica e sociocultural distinta de regiões de base industrial. Outra dimensão que, para Sachs, apresenta diferença é a espacial e política, relacionada com a autoestima e cidadania, geralmente devido a um estado controlador dos recursos, a pretexto de decisões políticas.

A dimensão cultural é citada também por Veiga (2007) e Harris e Crane (2002) que destacam a importância dessa dimensão para a estruturação da sustentabilidade. Segundo Veiga (2007), existe uma ampla gama de conceitos sob os quais a sustentabilidade está estruturada, diretamente relacionada e dependente de aspectos históricos, sociais, econômicos e culturais, impossibilitando que se trate a sustentabilidade como algo linear ou exato.

A importância do aspecto cultural pode ser constatada por Harris e Crane (2002), ao afirmarem que, para atingir a sustentabilidade corporativa, as empresas precisarão contar com soluções técnicas, mas fundamentalmente com novos valores, crenças e comportamentos. Entende-se com isso que o sucesso da sustentabilidade corporativa tem relação direta com o grau de mudança da cultura organizacional e essas mudanças não podem ser apenas superficiais ou aparentes. Uma das lacunas identificadas nessa pesquisa está no entendimento da percepção que os gestores têm acerca da sustentabilidade e quais são os fatores que facilitam ou dificultam o sucesso da sustentabilidade no âmbito corporativo.

2.1.3.1 Principais norteadores da sustentabilidade

Entre os posicionamentos identificados sobre sustentabilidade corporativa, verifica-se uma intensa e favorável corrente para estimular estudos que busquem um maior aprofundamento no tema. Linnenluecke e Griffiths (2010) apontam para o aumento de importância prática e teórica que o conceito de sustentabilidade corporativa tem recebido nos últimos anos. Existem estudos que sugerem a falta de clareza sobre o que constitui a sustentabilidade corporativa e que o melhor a fazer nesse momento é a adoção de uma cultura orientada para a sustentabilidade, por meio de princípios e valores. É fundamental que haja uma correta ligação entre essa cultura para a sustentabilidade e a busca dos princípios, sabendo avaliar o que constitui uma cultura orientada para a sustentabilidade e se é possível se tornar mais sustentável com essa mudança de cultura.

É necessária uma maior atuação do Estado, colocado como elemento propulsor para o sucesso da sustentabilidade o estabelecimento de legislação e marcos regulatórios que determinem as metas: atuação para desdobramento adequado das metas do desenvolvimento sustentável em metas de responsabilidade empresarial. Werbach (2010) também chama a atenção para a dimensão cultural como fator essencial para o sucesso. O risco de uma estratégia apenas aparente de sustentabilidade é o foco excessivo no aumento de receita e redução de custos como forma de ampliar o lucro final no curto prazo. Uma estratégia para sustentabilidade deve ser fundamentada numa forma diferente de operar por parte das empresas, mas é evidente que não se deve perder a lucratividade de vista, pois um negócio jamais será sustentável, ao conceito colocado aqui, sem viabilidade econômica.

Azapagic (2003) afirma que a sustentabilidade corporativa não deve ser encarada como apenas mais um chavão ou uma moda empresarial, mas sim uma ferramenta pela qual se pode, entre outras coisas, reduzir custos, gerenciar riscos, desenvolver novos produtos, mudar cultura e estruturas organizacionais. Uma empresa que apresente visão e compromisso com liderança poderá efetuar a não trivial integração entre teoria e prática. A integração da sustentabilidade deve partir de sistemas flexíveis para serem adaptados a realidades específicas.

Flouris e Yilmaz (2010), ao avaliar os riscos e oportunidades da sustentabilidade, sugerem uma abordagem holística e sistemática dos fatores ecológicos, socioeconômicos e corporativos na gestão do negócio. Segundo eles, um quadro conceitual integrador de gestão da sustentabilidade do risco é fundamental e difere entre as empresas, dependendo, por exemplo, do segmento. Em suas propostas é feita uma integração de metas corporativas com a

intenção de criar valor econômico e financeiro por meio da consciência de responsabilidade ambiental e social.

Entretanto, uma abordagem holística não representa toda a realidade. Em geral, uma visão predominante é a reducionista, que tenta traduzir intencionalmente em poucos indicadores, o que gera um simplismo demasiado dos modelos de sustentabilidade, focando apenas na perpetuidade¹¹ e lucratividade. Numa visão mais lúdica das relações de negócios, espera-se que as empresas abandonem essa forma reducionista de pensar e passem a de fato incorporar a responsabilidade empresarial em suas práticas e isso representará, quando bem feita, uma oportunidade ao negócio.

Cavagnaro e Curiel (2012) entendem a sustentabilidade corporativa como a oportunidade que as empresas têm para colaborar com uma melhor qualidade de vida para todos na sociedade, seja agora ou com as futuras gerações. Uma empresa que opta por esse tipo de encaminhamento passa a fazer parte do crescimento econômico responsável, progresso social equitativo e a proteção ambiental eficaz. As três dimensões citadas apontam para a dificuldade em se alcançar uma sociedade sustentável, sem organizações e indivíduos convencidos em fazer parte desse projeto.

Estados e organizações passaram a incluir em suas constituições e tratados o tema desenvolvimento sustentável. Só será possível alcançar um nível de consciência superior quando governos, instituições e organizações tiverem pessoas orientadas ao processo em direção ao objetivo de oferecer maior qualidade de vida a todos. Este processo dependerá das escolhas das pessoas e é essencial uma mudança não apenas nas sociedades e organizações, mas também, nos indivíduos.

As organizações e a sociedade não devem usar na construção de um modelo sustentável o chamado *Greenwashing*¹², pois isso é parte apenas do chamado autoengano¹³. É preciso verdadeiramente uma transição. Algumas iniciativas empresariais utilizam a sustentabilidade apenas em campanhas de marketing e sugerem sem lastro todo um comportamento sustentável. Embora o *Greenwashing* possa parecer uma jogada vantajosa para os oportunistas, pode se transformar em risco, pois não é possível sustentar uma alegação

¹¹ Em finanças é um ativo que proporciona rendimento fixo perpétuo. Diz respeito a continuidade das operações, sem que haja uma preocupação com aspectos de sustentabilidade.

¹² Artificio de marketing de uma organização com o objetivo de dar ao público uma impressão, não verdadeira, de se tratar de um empreendimento ecologicamente responsável, seja por serviços, produtos, ou processos.

¹³ Resultado de um processo mental no qual um indivíduo aceite como verdadeira uma informação tida como falsa por ele mesmo em outro momento.

falsa por todo o tempo. Essa prática está levando empresas a forçarem situações de evidente contradição, como uma famosa marca de refrigerante estimulando as pessoas a praticarem exercícios físicos, quando de fato ao se ingerir refrigerante de maneira intensa as pessoas não conseguirão realizar essas atividades. Na verdade a empresa está tentando de maneira superficial tirar o foco dos malefícios de seu produto, o que não passa de mais um caso de *Greenwashing*.

Como não adianta querer enganar a opinião pública e também não se sustenta algo que não esteja de fato internalizado na empresa, a organização que optar por sustentabilidade corporativa terá que alinhar todas as atividades com princípios norteadores e inseridos num contexto amplo de mundo (CAVAGNARO; CURIEL, 2012). Também não se deve confundir essa integração com a chamada "ecologização", segundo a qual uma organização cria ações, (uma doação, por exemplo), mas que não estão relacionadas e não afetam as atividades da organização. Mesmo que sejam intenções honestas, não apresentarão efetividade e não serão mais do que uma gota de água no oceano (CAVAGNARO; CURIEL, 2012).

O real impacto das organizações nas dimensões social e ambiental deve ser uma consequência do dia a dia das operações, e não ações pontuais. A complexidade e as lacunas inerentes ao conceito de sustentabilidade corporativa levam empresas mal intencionadas a tentarem se aproveitar indevidamente de vantagens que o mercado começa a perceber como práticas de sustentabilidade. A complexidade da sustentabilidade, que pode levar a enganos, está em decisões simples, como saber se é mais sustentável beber um chá numa caneca de cerâmica ou num copo descartável e depois colocá-lo a disposição de coletores. Para obter uma resposta confiável é necessário avaliar mais profundamente o ciclo de vida de um copo. Deve haver foco nos recursos utilizados (se é descartável, biodegradável) e se pode ser utilizado no pós-uso (enquanto copo ou de alguma outra forma). Feita essas análises, então, poderá ser feita uma opção confiável por alguma das alternativas.

A sustentabilidade apresenta uma característica incipiente em diversos mercados consumidores, pois as próprias informações nos rótulos são pouco abrangentes e difundidas, sendo que não há como comparar produtos com diferentes características de sustentabilidade. Mesmo que os mercados passem a informar por meio de rotulagem, é preciso um nível de transparência por parte das empresas, o que dificilmente será conseguido sem o acompanhamento de órgãos reguladores e governos. É preciso que as organizações sérias se unam para entender as dimensões e facetas da sustentabilidade e o fator essencial é o impulso de iniciativas multilaterais. É certamente um dos aspectos mais complexos existentes na

mudança de um paradigma mecanicista para um modelo mais sustentável. Por se tratar de um conceito repleto de lacunas, a sustentabilidade corporativa tem recebido inúmeras críticas.

2.1.3.2 Críticas ao movimento da sustentabilidade

As críticas ao modelo exposto são oriundas de autores como Menz (2010) e Ali *et al.* (2010), que acreditam ser essa uma forma demasiadamente superficial a maneira como se tem levado a cabo os projetos de sustentabilidade corporativa. Segundo eles, o modelo de sustentabilidade corporativa apresenta fragilidades estruturais e operacionais, pois as atividades de negócios se baseiam numa combinação de fatores e interesses que faz com que a chamada sustentabilidade corporativa não seja um objetivo factível. Essa crítica se deve ao fato do conceito ser oriundo da ecologia e, portanto, impossível de ser replicado da mesma forma e entendimento no ambiente empresarial.

Menz (2010) aponta que mesmo que intuitivamente se tenha a impressão de que a sustentabilidade corporativa pode agregar valor para a empresa, verifica-se que na maioria dos casos os benefícios são marginais, não tendo sido incorporados ao preço dos títulos corporativos das iniciativas em sustentabilidade feitas pelas empresas. Ali *et al.* (2010) apontam não haver relação entre atividades de empresas sustentáveis e a intenção de compra do consumidor, uma vez que esse consumidor demonstra uma percepção de valor maior para questões como a qualidade do serviço e produto no lugar de práticas sustentáveis na produção e distribuição dos mesmos. Nesse caso, a não valorização da sustentabilidade pode estar diretamente ligada ao tipo de desenvolvimento que o mercado consumidor apresenta em relação ao tema.

Sweeney, Brown e Cohen (2007) e Jorgensen e Knudsen (2005) afirmam que, embora tenha havido um aumento significativo do interesse pela sustentabilidade, tanto no meio acadêmico como organizacional, a relação entre a sustentabilidade corporativa e o desempenho financeiro não se apresenta plenamente consolidada e consensualmente definida. Mesmo nos estudos dos defensores da sustentabilidade corporativa é possível encontrar evidências de reatividade entre os executivos. Segundo Savitz e Weber (2007), uma pesquisa da *PricewaterCoper* de 2002 entre executivos americanos apontou que os mesmos enxergavam a sustentabilidade como apenas um modismo. Essa pesquisa foi realizada há mais de 10 anos e naquele momento o tema estava, provavelmente, num grau inferior de desenvolvimento, apresentando uma visão limitada à lucratividade apenas de curto prazo e

sobre os desdobramentos que um negócio irresponsável poderia ter para o futuro da empresa e da humanidade.

Segundo Veiga (2010), o combate às ameaças ambientais é um dos desafios coletivos mais complexos da história da humanidade. Certamente haverá custos para nações e empresas, mas o custo da não ação poderá ser maior; segundo o mesmo autor, existe uma onda de pessimismo com esse esforço, e os esforços estão mais na retórica do que na prática. Mesmo com o ceticismo e pessimismo verificados por alguns autores, o modelo de sustentabilidade corporativa é visto como um aspecto empresarial a ser estudado, seja pela sua ampla complexidade existente nas relações, seja pelo risco de que empresas adotem um discurso diferente do que pensam.

Independente das críticas e diferenças de percepções sobre o uso do termo no meio empresarial, o fato é que existe a necessidade de se controlar algumas das assimetrias no modelo de crescimento do mundo industrializado e da sociedade de consumo. Alguns autores apontam para a necessidade de se estudar essas assimetrias geradoras de pressões contra as empresas, não apenas para os negócios, mas para o equilíbrio das relações humanas e do uso dos recursos.

2.1.4 Principais considerações sobre sustentabilidade

O referencial permitiu compreender de uma forma geral a lógica existente entre os conceitos responsabilidade social e empresarial e sustentabilidade corporativa. Pode-se afirmar que a RSE representa ações direcionadas e específicas para o alcance da sustentabilidade corporativa, que se estrutura em decisões que objetivam a promoção do equilíbrio das inter-relações das atividades operacionais com o entorno da organização. Munck e Souza (2009) afirmam que a sustentabilidade corporativa é apenas uma das diversas sustentabilidades necessárias para se alcançar o desenvolvimento sustentável. Admite-se então que essas sustentabilidades são metas de alcance de um fenômeno mais amplo, contínuo e interdependente.

2.2 O novo paradigma da sustentabilidade

Para que um modelo de empresa tenha sucesso num ambiente corporativo sustentável é preciso ter a consciência da necessidade de mudança, aspecto esse que não é um passo fácil, sobretudo ao considerar uma mudança de modelo, pois a manutenção do estado atual não é descartada, principalmente num ambiente de conservadorismo empresarial (CAVAGNARO;

CURIEL, 2012). Não é suficiente acreditar que os executivos apresentarão espontaneamente uma visão diferente da atual tarefa de aumento exclusivo do valor para os acionistas.

A integração ou incorporação da sustentabilidade significa reconsiderar o papel das empresas na sociedade e isso, conseqüentemente, levará à uma mudança nas suposições pessoais dos executivos sobre seu papel e tarefa. A forma como cada indivíduo percebe a realidade pode ser chamada de paradigma, na qual uma pessoa é munida de seus princípios, conhecimentos, experiências, valores e normas de percepção da realidade. A percepção dos executivos em relação à sustentabilidade ainda é a dúvida, pois eles estão ambientados numa visão de curto prazo, lucro ao acionista e desregulamentações de mercados. (FRIEDMAM, 1970). O modelo de economia neoliberal de Friedman (1970) considera aspectos socioambientais como subsistemas de um sistema maior, que é o lucro. Com a atual sensibilidade da relação entre atividade humana e a natureza, percebe-se a importância de se considerar essa questão na gestão dos negócios e romper com o paradigma neoliberal.

Partindo-se de Cavagnaro e Curiel (2012), se verifica que o conceito de paradigma apresenta dois entendimentos: i) o caminho observado numa situação influencia nossos pensamentos e comportamento; ii) nem todos os paradigmas são uma descrição adequada da realidade e uma mudança de paradigma ocorre normalmente. Retorna-se à necessidade de uma quebra de paradigma, iniciando a transição do modelo tradicional para organizações sustentáveis.

Ao se evidenciar a necessidade de mudança de paradigma, não se pode deixar de considerar a importância de mudança de pensamento dos executivos e empresários, formados com uma visão de mundo neoliberal, que precisariam reconhecer o esgotamento desse paradigma e a necessidade de uma visão de mais longo prazo. Edwards (2005) apresenta um estudo no qual mostra a crise do atual paradigma, sendo necessária uma revolução entre os níveis planeta e lucro no âmbito organizacional e as ligações entre os dois níveis (apresentado na figura 2.1).

Considera-se como velho paradigma aquele no qual as percepções da sustentabilidade apresentam pouca sensibilidade, considerando as externalidades do negócio. No novo, a sustentabilidade está presente e deve ser levada em conta no momento de se realizar os custos e considerações sobre a composição do preço. As empresas do velho paradigma operam de forma totalmente equivocada a partir de uma visão de mundo limitada, cabendo, nesse cenário, uma mudança de paradigma, com uma visão mais precisa da realidade (ANDERSON, 1998). No quadro 2.2 são comparadas as visões do Velho Paradigma e do Novo Paradigma.

Quadro 2.2 – O modelo dos dois paradigmas

| | Velho Paradigma | Novo Paradigma |
|---------------------------------|--|---|
| Recursos Naturais | Terra é fonte inesgotável de materiais. Os recursos são infinitos e sempre haverá substitutos; a Terra é ilimitada, pode assimilar todo e qualquer resíduo. | A Terra, as fontes de recursos, a capacidade de assimilar e os substitutos são finitos. Nem todos os recursos terão substitutos (ar, água e petróleo, por exemplo). |
| Prazos | Tempo pensado numa escala reduzida. No máximo a vida de um ser humano. Mais especificamente a vida de trabalho, tempo dedicado aos negócios. | O tempo é maior do que a vida de um ser humano. Deve-se pensar além das necessidades do tempo atual, mas como espécie ao longo do tempo geológico. |
| Seres humanos e natureza | Terra feita para os humanos conquistarem e usufruírem; O homem não requer outras espécies, com exceção de alimentos, fibras e combustível e talvez sombra. | Homem feito para a Terra. A diversidade da natureza é de suma importância na manutenção da teia de vida ao longo do tempo geológico. |
| Tecnologia | É onipresente, especial quando combinada com a inteligência humana, uso do cérebro (prático, objetivo, realista, lógica, orientada para resultados, sem emoção). | Deve ser parte da solução e não do problema. Na equação do impacto ¹⁴ , a Tecnologia deve se mover para o denominador, minimizando impactos. |
| Mercado | A mão invisível, segundo Adam Smith, é quem regula e determina o funcionamento do mercado. | O mercado é oportunista e desonesto, busca externar os custos, devendo ser corrigido constantemente. |

Fonte: Baseado em Anderson (1998); Cavagnaro e Curiel (2012).

O modelo dos dois paradigmas aponta para uma mudança na forma como se visualiza o mundo, através da sociedade e das organizações. Covey (2004) sugere que é preciso ter coragem de mudar radicalmente. Mesmo se tratando de uma difícil transformação, ela é fundamental para que haja o sucesso da sustentabilidade corporativa.

Normalmente procura-se apenas realizar mudanças incrementais, que certamente oferecerão benefícios, mas não serão suficientes para derrubar um paradigma como o mecanicista.

2.3 Os motivadores para a sustentabilidade corporativa

O paradigma mecanicista, que é a forma linear de gerir os recursos e relações em nossa sociedade, se mostrou pouco eficaz no que se refere a motivar as organizações a se engajarem em RSE. Segundo Shrivastava (1995), as organizações precisam mudar sua maneira de atuar orientadas numa nova visão gerencial do ambiente, produção e consumo, riscos financeiros e antropocentrismo. Uma nova orientação gerencial, centrada nos fatores tecnológicos e nos riscos ambientais e que contemple os riscos como problemas internos a serem administrados e não como elementos externos à organização, precisa ser adotada. O

¹⁴ A equação do impacto = População (P) * Afluência (A) * Tecnologia (T).

modelo Gerencial Ecocêntrico de Shivastava envolve uma visão diferenciada dos objetivos, valores, produtos, sistemas produtivos, do ambiente e das próprias organizações. Conforme pode ser verificado no quadro 2.3, existem diferenças entre o modelo de Gestão Tradicional, vigente desde a revolução industrial e o modelo Ecocêntrico, proposto por Shivastava.

Quadro 2.3 - Comparação entre o modelo de gestão tradicional e ecocêntrico

| | Tradicional | Ecocêntrica |
|--|---|--|
| Metas | Crescimento econômico e lucros Riqueza dos <i>stakeholders</i> | Sustentabilidade e qualidade de vida Bem-estar dos <i>stakeholders</i> |
| Valores | Antropocêntrico Racionalidade e conhecimento geral Valores patriarcais | Biocêntrico ou Ecocêntrico Intuição e entendimento Valores feministas pós-patriarcais |
| Produtos | Para função, estilo e preço Esbanjador de embalagens | Para o meio ambiente Em harmonia com o meio ambiente |
| Sistemas de Produção | Intensivo em recursos e energia Eficiência técnica | Baixo uso de recursos e energia Eficiência ambiental |
| Organização | Estrutura hierárquica Decisões de cima para baixo Autoridade centralizada Alta diferença de renda | Estrutura não hierárquica Decisões participativas Autoridade descentralizada Baixa diferença de renda |
| Meio Ambiente | Dominação sobre a natureza Gestão ambiental como um recurso Poluição e resíduos são externalidades | Harmonia com a natureza Recursos rigorosamente finitos Eliminação da poluição e de resíduos |
| Objetivos das Funções Administrativas | Marketing: no aumento do consumo Financeiro: lucratividade em curto prazo Contabilidade de custos: convencional Recursos humanos: aumentar produtividade do trabalho | Marketing: educando o consumidor Financeiro: crescer em longo prazo Contabilidade em custos: ambientais Recursos humanos: segurança e saúde no trabalho |

Fonte: Baseado em Shrivastava (1995).

A gestão ecocêntrica se apresenta como uma evolução da gestão tradicional. Nota-se que uma organização que busca a sustentabilidade corporativa necessita de uma mudança estrutural profunda, além da capacidade de influenciar, principalmente enquanto empresa focal, os parceiros da cadeia de negócios. No campo das funções administrativas, a mudança do marketing é atuar na conscientização dos consumidores ao invés do convencimento da compra a qualquer custo. O financeiro e contábil necessitam deixar de lado o tradicional curto prazo e conservadorismo para atuar numa perspectiva de longo prazo, considerando aspectos ambientais e sociais. A área de recursos humanos precisa focar seus esforços na gestão da segurança e saúde no trabalho.

Um aspecto a ser avaliado no que se refere à sustentabilidade corporativa são os motivadores que levam as empresas a adotarem as práticas e iniciativas contidas no modelo ecocêntrico (SHIVASTAVA, 1995). Numa visão ecocêntrica, não mais se deve ter em mente apenas os interesses centrados na expectativa do ser humano, mas sim nos recursos naturais,

sem desconsiderar o ser humano, que deve ser entendido como parte de um todo. Existem diferentes níveis de análise (ecológicos ou ambientais, entre organizações e individuais) para uma adequada identificação das respostas empresariais.

Dunphy, Griffiths e Benn (2007) sugerem a existência de fases distintas pelas quais as organizações passam até chegar a um nível de poderem ser chamadas de organizações sustentáveis. Essas fases são: i) fase de rejeição ao movimento da sustentabilidade; ii) fase sem respostas para as demandas da sustentabilidade; iii) fase na qual ocorre a observância ao que se tem como demanda para a sustentabilidade; iv) fase de eficiência no uso dos recursos; v) fase de atuação com estratégia proativa; e vi) fase na qual a empresa pode ser considerada sustentável. Os autores apontam ainda para dois conjuntos de sustentabilidade, a sustentabilidade humana e a sustentabilidade ecológica.

Estas fases não devem ser entendidas como um sequenciamento obrigatório, podendo ocorrer situações em que as empresas avancem fases ou as regridam, abandonando práticas de sustentabilidade originalmente estabelecidas. As mudanças significativas são desencadeadas, em geral, pela alteração do desenho organizacional, surgimento de nova legislação, flutuações econômicas ou pela perda de colaboradores entusiastas. A motivação para a mudança de fase pode ser afetada pelos contextos a que a empresa estiver submetida, correspondendo a uma abordagem multidisciplinar necessária. O termo motivador, conforme se utilizará, não apresenta necessariamente um contexto no qual as organizações adotem voluntariamente as práticas de sustentabilidade corporativa, mas sim fatores que levam as organizações, numa relação de causa e efeito, a assumirem uma postura mais responsável.

As expectativas da sociedade com relação aos negócios têm aumentado nos últimos anos. Laszlo e Zhexembayeva (2011) identificam, três tendências de pressões que estão forçando atualmente as empresas à adoção de práticas de sustentabilidade: i) pressão por recursos declinantes; ii) pressão pela transparência radical; e iii) pressão das expectativas crescentes dos *stakeholders*. Na abordagem de Laszlo e Zhexembayeva (2011) verifica-se a importância, a inter-relação e a influência dos diversos setores da sociedade nas pressões sobre as empresas. A pressão por recursos declinantes está associada ao uso abusivo dos recursos naturais para o atendimento às demandas de consumo da sociedade (água, energia, metais, clima, alimentos). Esse fato se dá em função do consumo estar ocorrendo numa velocidade maior do que o potencial de recuperação da natureza, caso do petróleo, minerais, ar limpo e água potável, além de haver uma influência na redução das diversidades animal e vegetal. Existe nesse cenário, portanto, uma oportunidade para organizações que tenham a capacidade de inovar, com a criação de novos produtos sem o atual impacto negativo,

incrementando valor ao negócio e à sociedade. A pressão pela transparência radical relaciona-se à obtenção de informações sobre uma empresa ou produto em qualquer estágio de seu ciclo de vida. Sobretudo atualmente, com a disponibilidade dos meios de comunicações de baixo custo e numa cultura de alta conectividade, que direciona a exigência de que as ações sejam expostas para verificar sua importância e veracidade. Os *stakeholders* de uma organização, por exemplo, desejam ter acesso aos resultados dessa organização e quais as ações o afetam. A ausência de transparência dos empreendimentos levará a uma perda de confiança por parte dos *stakeholders*. Aqueles com maior consciência dos impactos das ações das empresas poderão optar por um menor risco na destinação de seu capital. Essas três pressões estão levando as organizações a criar um ciclo virtuoso, segundo o qual é de se esperar que a sustentabilidade se transforme em norma. (LASZLO, ZHEXEMBAYEVA, 2011).

Segundo McDonough e Braungart (2002), para atender a pressões atualmente impostas às organizações, é preciso uma mudança no modelo de gestão dos recursos, considerando o ciclo de vida de um produto não apenas como a vida útil, mas também as etapas anterior e posterior a seu uso. Bansal e Roth (2000) apresentam um conjunto de motivadores que podem levar as empresas a adotarem de fato as práticas de RSE: i) competitividade – potencial de receptividade e adaptação às exigências regulatórias, melhorando a rentabilidade de longo prazo; ii) legitimação – busca de uma melhor realização de ações num grupo previamente estabelecido de normas, regulamentações, valores ou crenças; e iii) responsabilidade – deriva da preocupação com as obrigações sociais e ambientais pelos seus valores internos.

O contexto leva a diferentes motivadores, podendo ter naturezas combinadas ou híbridas (uma empresa de base florestal terá notadamente um grupo de indicadores diferentes de uma empresa do setor metalúrgico). Bansal e Roth (2000) reforçam que as motivações não têm um caráter único, compondo a chamada combinação de motivações. Ainda segundo esses autores (2000), os assuntos fundamentais têm um potencial maior de impacto sobre a rentabilidade da empresa. A ação de um órgão regulador, por exemplo, poderá gerar passivos financeiros para atividades empresariais que operarem fora de conformidade com a legislação. Os diferentes motivadores levarão a diferentes tipologias de RSE.

Entre as diferentes iniciativas identificadas em responsabilidade, encontra-se a criação de mercados ou produtos “verdes”, a intensificação de processos com tecnologias + limpas, grupos de interesse e doações para causas socioambientais, como também a divulgação de iniciativas e análise do ciclo de vida. Mesmo com as ameaças de multas e prejuízos à imagem, Bansal e Roth (2000) afirmam que só serão consideradas por uma

organização as responsabilidades quando for verificada uma possibilidade de ganhos financeiros (predomínio do viés financeiro). A legislação, competitividade e as razões éticas se apresentam como mais eficientes motivadores para a tomada de decisão sobre os investimentos em práticas de sustentabilidade. As agências reguladoras, além de emitirem as leis, efetuam também o monitoramento da sua aplicação, proporcionando o ambiente adequado para que empresas, que atuarem com um nível mais elevado de consciência obtenham vantagens competitivas por seus esforços. Empresas pioneiras em sustentabilidade estarão obtendo condições internas de usufruir de oportunidades de diferenciação no mercado no longo prazo. Existe um perfil de empresa motivada por valores éticos que terá maior apelo por um encaminhamento de práticas responsáveis, conjugando motivadores éticos e de competitividade. Paulraj, Lado e Chen (2008) apontam que existe uma clara distinção entre estratégia e práticas ambientais, pois uma estratégia corporativa ambiental terá incluído iniciativas que são vistas como oportunidades (investimentos) e não custos, com enfoque no longo prazo que vai além das regulamentações existentes. Entende-se como prática “verde” a estruturação interna para que seja executada a estratégia, cobrindo elementos como a eficiência operacional, a seleção e monitoramento de fornecedores, controlando a cadeia e pressionando esse conjunto a se tornar responsável da mesma forma.

Segundo análise de Paulraj, Lado e Chen (2008), as empresas que encaram as questões ambientais como integrantes da estratégia corporativa, têm suas motivações concentradas no campo das preocupações éticas e na obtenção de vantagens competitivas, possibilitando a estruturação e o gerenciamento das iniciativas em sustentabilidade. Existem empresas com maior empenho no cumprimento de regulamentações ambientais, que focam apenas em suas práticas, sem sequer dar atenção à cadeia de negócio, desconsiderando a inovação e gestão de riscos. A partir do esclarecimento acerca dos três grupos de motivadores que levam as empresas a programarem ações sustentáveis, cabe uma averiguação sobre as partes interessadas, migrando o conceito, de uma visão de *shareholders* para *stakeholders*. No tratamento da sustentabilidade corporativa é necessário considerar que o entorno das empresas e as suas diversas conexões também apresentam interdependência com a mesma. É importante conhecer quais são as partes beneficiadas pela sustentabilidade corporativa, tema que será abordado no próximo tópico.

2.4 Os detentores de interesse numa corporação

Diversos autores apontam que as origens conceituais da sustentabilidade corporativa estão na teoria dos *stakeholders* proposta por Freeman (1984). Segundo Ehr Gott *et al.* (2010), Heath (2006); McWilliams, Siegel e Wright (2006), Wheeler e Sillanpää (1997) e Walsh (2005), as organizações precisam atender a mais demandas de um grupo maior de *stakeholders*, como clientes, fornecedores, funcionários, comunidade em geral, acionistas, entre outros. Contrariamente a essa visão, Friedman (1970) defende que a empresa não pode ser responsabilizada por externalidades do negócio, que ficou conhecida como visão neoclássica e estava alinhada com a teoria do *shareholders*. O que Friedman chama de externalidades são exatamente os interesses desses *stakeholders*. Entretanto, o pensamento de Friedman passa a ser questionado, por considerar o mundo como linear e infinito no que se refere à disponibilidade de recursos. O modelo de Friedman apresenta sua argumentação com base na teoria criada numa visão oriunda da Revolução industrial, período em que não se era possível identificar a dimensão dos impactos das atividades industriais no uso dos recursos. Post, Preston e Sachs (2002), Rugimbana, Quazi e Keating (2008), Sweeney, Brown e Cohen (2007) e Van Marrewijk (2003) apontam que são duas teorias contraditórias, pois, de um lado, a Teoria do *shareholder* representa uma abordagem clássica do negócio, na qual a sua única responsabilidade está nos interesses dos acionistas, e de outro está a Teoria do *stakeholder*, que leva em consideração o interesse de um grupo mais amplo de partes interessadas.¹⁵

2.4.1 Abordagem do *stakeholder* versus do *shareholder*

Post, Preston e Sachs (2002); Rugimbana Quazi e Keating (2008) afirmam que existe um debate em torno de duas posições hierárquicas e contraditórias. A visão contida na teoria do *shareholder* é uma abordagem oriunda da Economia Clássica, na qual o objetivo de uma empresa deve estar em remunerar o capital dos acionistas. Van Marrewijk (2003) diverge e afirma que as empresas não são apenas resultado do investimento dos acionistas, mas do uso de recursos comuns a todos, que ele chama de partes interessadas. Como são teorias que envolvem interesses divergentes, são consideradas visões concorrentes, descritas como polos

¹⁵ Grupo composto por fornecedores, clientes, consumidores, governo, sociedade em geral, empregados, entre outros.

opostos, conforme o quadro 2.4. A comparação entre as teorias permitiu a construção de um quadro comparativo entre as teorias do *stakeholders* e *shareholder*.

Quadro 2.4 – Comparação entre a teoria do *shareholder* e do *stakeholder*.

| Aspecto | Teoria do <i>shareholder</i> | Teoria dos <i>stakeholder</i> |
|-------------------------------------|--|---|
| Origens | Oriundo dos conceitos da economia clássica Rugimbana Quazi e Keating (2008); Curran (2005), a empresa deve gerar valor apenas para os acionistas. | As empresas têm um conjunto amplo e integrado de partes interessadas, cabendo obrigação e responsabilidade (SPENCE; RUTHERFOORD, 2010). |
| Representação da Empresa | Natureza das empresas - nexos de contratos ou relações entre grupos com objetivos conflitantes; Importância da gestão - os gestores são atores-chave, porque eles têm direito de controle residual; (VILANOVA, 2007). | |
| Papel da gestão | Gerentes são encarregados da gestão do dia a dia com contrato de trabalho, resguardando o valor do acionista. (VILANOVA (2007). | Gerentes são tidos como árbitros entre desejos conflitantes; gerentes podem aumentar o valor agregado da empresa. (VILANOVA, 2007). |
| Ideias Centrais | Agentes oportunistas; gestores maximizam o lucro dos acionistas; Controle gerencial limitando; Mecanismos de incentivo de alinhamento dos objetivos dos gestores com os dos acionistas; Controle deve estar nas mãos dos acionistas; (VILANOVA, 2007). | Agentes não são apenas oportunistas; Os agentes representam uma organização centrada e altruísta; Gestores devem satisfazer interesses das partes interessadas; Aumentar a representação de não controladores; Controle deve ser dividido entre <i>stakeholders</i> ; (VILANOVA, 2007). |
| Pressupostos comportamentais | | |
| Boas Práticas de Governança | | |
| Objetivos | Retorno sobre o investimento para os acionistas; empresas são vistas como instrumentos de criação de valor econômico para quem investe capital de risco (GREENWOOD, 2001). | Confronta a visão de privilégio aos acionistas (Freeman, 1984). Incorpora a necessidade de equilibrar as reivindicações de todas as partes interessadas (RUF ET AL., 2001). |
| Ética | Qualquer atividade é justificada se aumentar o valor para o acionista. Gastos sociais são uma violação de direito, quando não levar a riqueza do acionista (RUF ET AL., 2001). | Apresenta postura reformista básica da teoria acionista, buscando movê-lo em direção a uma maior equidade e menor concentração em interesses dos acionistas. (KALER, 2003). |
| Justificativas | Justifica-se pelo direito de propriedade e teoria da agência. Os acionistas pretendem maximizar seu valor. Gerentes que não maximizam o valor violam o direito por gastos desnecessários. (MOORE, 1999). | O propósito da organização é criar riqueza e distribuí-la entre os investidores, os empregados e a sociedade que investem na forma de conhecimentos, competências e infraestrutura. (FREEMAN, 1984). |
| Visão predominante | A única razão aceitável para engajar-se em sustentabilidade são os interesses próprios, obtendo lucros em seguida. Abordagem reducionista e Visão de Curto Prazo (AGATIELLO, 2008). | Indivíduos que contribuem para a criação ou destruição de valor devem ser levados em consideração, pois têm relação causal com o empreendimento. Abordagem integrada e Visão de Longo – Prazo (POST; PRESTON; SACHS, 2002) |

Fonte: Próprio autor.

Pode-se considerar Freeman como o responsável pelo desenvolvimento de uma teoria que aborda as partes interessadas, tendo se tornado elemento comum tanto na literatura sobre gestão como no meio empresarial. Clarkson (1995) afirma que as quatro partes interessadas para qualquer negócio são, em ordem de importância, os clientes, colaboradores, comunidade

e acionistas, mas identifica que se os interesses dos três primeiros grupos forem atendidos de forma eficaz, a empresa obterá resultados satisfatórios, beneficiando, inclusive, os acionistas. Asif, Bruin e Fisscher (2008) afirmam que a sustentabilidade corporativa apresenta suas origens conceituais na teoria dos *stakeholders*. A teoria dos *stakeholders* se torna mais importante se pensada num ambiente de múltiplas interações (GARRIGA; MELE, 2004), (MCWILLIAMS; SIEGEL; WRIGHT, 2006), (JENSEN, 2002). Mitchell, Agle e Wood (1997) apontam que é necessária uma teoria de identificação das partes interessadas que defina quem são de fato as partes interessadas de forma confiável, livre de viés de qualquer lado e apresentando uma abordagem estratégica do conceito. Freeman (1984) efetua uma questão subjacente à teoria dos *stakeholders*, referente a quem deve ou não deve ser beneficiado pelos resultados de uma empresa. Apesar de uma ampla gama de publicações sobre a teoria dos *stakeholders*, não existe consenso sobre quem deve qualificar os elegíveis a serem *stakeholders*.

Bryson (2004) define partes interessadas como um grupo de pessoas ou organizações que devem ser considerados pelos dirigentes, gerentes e executivos seniores. Kolk e Pinkse (2007) ampliaram o âmbito, propondo que as partes interessadas sejam qualquer grupo ou indivíduo que pode afetar ou é afetado pela realização do propósito de uma corporação. Metcalfe (1998) afirma que controlar as ações de certos *stakeholders* é impossível, cabendo uma tipificação desses grupos de interesse. Conforme Clarkson (1995), a realização de distinções ou agrupamentos entre partes interessadas, primárias e secundárias. Stakeholders primários são agentes cuja participação contínua é essencial pra a sobrevivência da empresa. Apresentam uma relação contratual com as empresas (por exemplo: acionistas, funcionários, clientes, fornecedores). Stakeholders secundários são aqueles que influenciam ou são influenciados pela corporação, mas sem contrato formal com as empresas. Apresentam um potencial de impacto significativo (por exemplo: o governo e as comunidades locais).

Maignan e Ferrell (2001) afirmam que os interesses de alguns *stakeholders* secundários serão atendidos devido à possibilidade de impacto sobre os resultados da empresa, considerando nessa categoria os meios de comunicação, entre outros. Tem havido uma expansão na composição dos *stakeholders*, sendo, portanto, necessário que a empresa dedique recursos escassos, como tempo, energia e outros para diferentes grupos interessados. Mitchell, Agle e Wood (1997) apontam que a determinação dos *stakeholders* deve considerar três fatores chave de atributos dos agentes. Esses fatores são indicadores da quantidade de atenção que a empresa deverá direcionar a cada agente ou grupo. Os fatores apresentam graus

de relevância e sugerem que diferentes tipos de partes interessadas podem ser identificados de acordo com o grau de poder, legitimidade e urgência.

O Poder relaciona-se com a capacidade de produzir determinado resultado ou influenciar outro agente a fazer algo que possa produzir impactos, como mobilizar forças sociais e políticas. Os *stakeholders* apresentam diferentes percepções sobre a Legitimidade, dependendo das reivindicações de cada grupo. Segundo esse autor, a Urgência está baseada nas características, sensibilidade e tempo de importância da reivindicação. Alguns estudos apontam para a diferença de percepção sobre quem são de fato os *stakeholders*.

Wheeler e Sillanpää (1997) apontam que uma fragilidade do modelo neoclássico está na sua demasiada consideração da teoria que tem como único detentor de interesse o acionista, existindo a necessidade de se averiguar um mais amplo conjunto de partes interessadas. Segundo eles, os *stakeholders* devem ser considerados em três grupos distintos: i) sociais primários, com interesses diretos no sucesso da organização. São os empregados, clientes, fornecedores, parceiros comerciais, acionistas, proprietários e investidores; ii) sociais secundários, ligados de forma indireta à empresa, constituem uma natureza representacional, participam da construção da reputação da empresa, entre outros. São governos, órgãos reguladores, sociedade civil e suas instituições, grupos de pressão, acadêmicos, mídias e concorrentes; iii) Não sociais, são aqueles que não possuem vínculo contratual com a empresa, como o meio ambiente, futuras gerações, espécies não humanas, grupos de pressão ambiental e organizações de proteção dos animais. Numa abordagem estratégica, Porter e Kramer (2006) afirmam haver fortes conexões entre vantagem competitiva e questões sociais, podendo ser essas questões fontes geradoras de benefícios de produtividade a uma empresa. Porter e Kramer (2006) apresentam uma nova forma da empresa interagir com seu meio, que desencadeará num processo de melhor produtividade, incrementando a competitividade e, adicionalmente, promovendo a melhor utilização de recursos como água e energia, segurança e saúde do trabalhador, minimização de impactos ambientais e maior habilidade dos colaboradores na execução de suas atividades. Para atuar num ambiente de sustentabilidade plena, a relação das empresas não deve se restringir ao acionista, mas numa gama ampla de *stakeholders*.

As empresas devem buscar a identificação de quais são as expectativas das diversas partes interessadas, podendo a empresa obter vantagens competitivas. Carter (2005) aponta que os *stakeholders* principais são os mais diretamente interessados no negócio, como os clientes, governos e os colaboradores. A RSE ganhou maior abrangência, surgindo também como *stakeholders* os concorrentes e comunidades do entorno. As empresas devem, portanto,

adotar estratégias de negócios que atendam amplamente às necessidades dos *stakeholders*. Kolk (2010) defende que a adoção das práticas de responsabilidade, quando voluntariamente desenvolvida, proporcionará impactos nas suas operações e nas preocupações dos *stakeholders*. Arevalo (2010) aponta que existe um efeito transformador sobre a cidadania que pode resultar do ensino e aprendizagem, que é facilitado por iniciativas voluntárias de sustentabilidade corporativa.

Robinson, Kleffner, e Bertels (2011) exploram a relação entre sustentabilidade corporativa, reputação e valor da empresa. Uma forma das empresas demonstrarem para as partes interessadas sua liderança no tema é sua adesão em algum índice de sustentabilidade; os resultados evidenciam que os benefícios de se estar associado a um índice superam os custos de tal associação. Os fornecedores devem ser considerados partes detentoras de interesse. Wiedmann, Lenzen, Barrett (2009) apontam que o desempenho em sustentabilidade deve cumprir certos requisitos, como os impactos diretos de seus processos nas comunidades do entorno e os impactos indiretos na cadeia de negócio.

Laszlo (2008) aponta a existência de cinco tendências para a expansão do valor do acionista até os *stakeholders*: i) necessidades da sociedade versus lacuna no setor público - a ineficiência dos governos em abordar e combater questões como pobreza, doenças, poluição e exclusão social abre oportunidades para as empresas atuarem; ii) expectativas crescentes para saúde, segurança e bem-estar social e ambiental - comprovação da redução de gases; iii) internet como ferramenta para união dos *stakeholders* - documentários, vídeos, postagens em redes sociais de práticas consideradas inapropriadas; iv) mercado como agente regulador - crescimento dos investidores que buscam empresas limpas “verdes”; e v) rigidez na legislação - leis mais rigorosas para o controle de emissão de gases, fiscalização da produção, processo e descarte de resíduos.

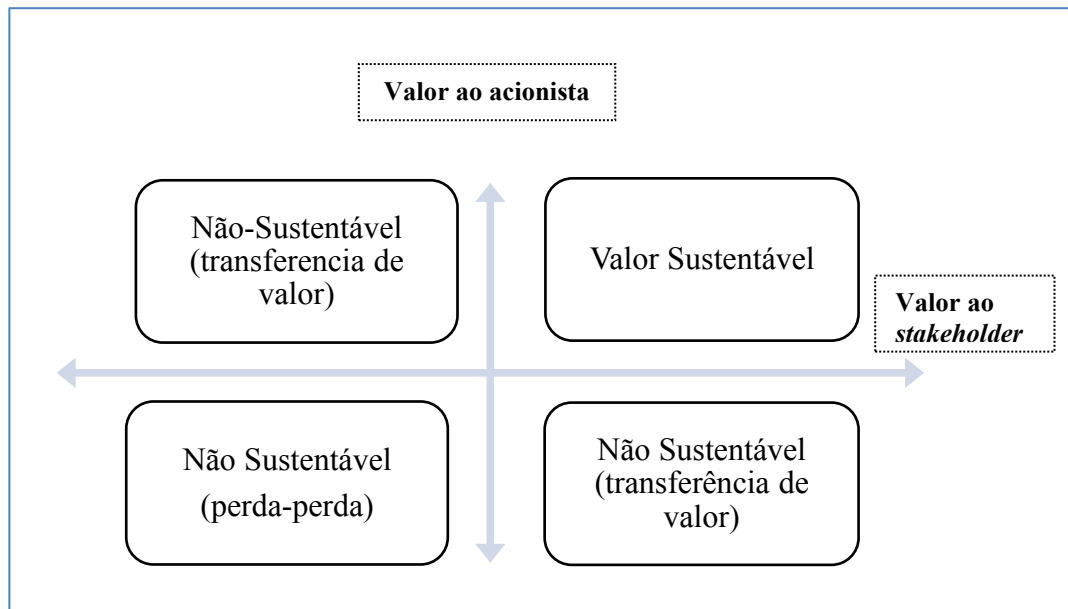
Um interessante modelo de entendimento da teoria do *stakeholder* pode ser obtido de Laszlo (2008), que em sua construção defende que os gestores devem ter uma visão de fora para dentro sobre como a empresa deve criar e sustentar vantagens competitivas. Líderes que engajam *stakeholders* e abordam de maneira proativa os problemas conseguem antecipar com mais eficiência as mudanças dos meios de negócios.

Segundo Laszlo (2008), uma empresa deve entender a geração de valor em dois eixos. Num deles está a geração de valor para o acionista e na outra está a geração de valor para o *stakeholder*. Ele acredita que as empresas que geram valor ao acionista e destroem o valor dos detentores de interesse apresentam um modelo falho de negócios. Torna-se essencial, dessa forma, a criação de valor para os acionistas, mas também para os *stakeholders*.

Laszlo (2008) sugere que, avaliando os quadrantes da figura, seja possível identificar qual é a meta essencial das empresas (quadrante superior direito) nas quais exista a melhor situação de valor para acionista e *stakeholder* simultaneamente. Segundo ele, o valor sustentável não é aquele que cria valor para o *stakeholder* em detrimento de valor retirado do acionista. Os *stakeholders* que desejam que as empresas contribuam para sociedade e meio ambiente, destruindo valor do acionista, deixaram de entender a natureza do negócio.

As principais análises da figura 2.5 podem ser feitas por simples relações de *trade-off*, conforme a posição nos quadrantes.

Figura 2.5 – Estrutura de valor sustentável de Laszlo



Fonte: Adaptado de Laszlo (2008).

No quadrante superior esquerdo, o valor é transferido dos *stakeholders* para os acionistas, sendo que os primeiros passam a representar um risco para a existência da empresa. O uso de produtos nocivos ao meio ambiente e à sociedade representam risco para sua continuidade, pois se entende que o valor para o acionista foi criado às custas do prejuízo a um grupo de *stakeholders*, que representa mais uma transferência do que uma criação de valor.

No quadrante inferior esquerdo, quando o valor é destruído tanto para os *stakeholders* como para os acionistas, todos saem perdendo, a exemplo da queda de receita por uma ação prejudicial à imagem, como foi o caso da venda da Hershey. Tanto acionistas quanto *stakeholders* perderam com a diminuição na comercialização de chocolate da marca após o anúncio da sua venda para uma multinacional.

No quadrante inferior direito, quando a transferência ocorre do acionista para os *stakeholders*, pode ocorrer da empresa deixar de ter viabilidade. Um exemplo desse tipo de situação é a política industrial americana, que inibe a terceirização no exterior (protegendo o emprego no país e criando valor ao *stakeholder*). Por outro lado isso levará a uma destruição de valor ao acionista de forma simultânea (maiores custos operacionais). Quando o estado faz uma política dessa natureza, terá benefícios de curto prazo e a empresa arcará com custos trabalhistas não competitivos. Inserem-se nesse quadrante também as ações de cunho filantrópico ou assistencialista.

Por fim, no quadrante superior direito cria-se valor para acionistas e *stakeholders* simultaneamente, o único caso no qual se cria o valor sustentável. Normalmente eles começam em projetos mais eficientes, inovadores e com menor uso de recursos (energia elétrica, água, custo de operação) do que instalações convencionais. Entende-se também como valor sustentável a eliminação de embalagens desnecessárias, o dimensionamento de embalagens, a utilização de produtos mais recicláveis, reutilizáveis e biodegradáveis. As empresas que conseguem prover água e alimentos aos pobres sem afetar a sua rentabilidade e sem cobrar mais de seus clientes representam uma importante forma de criação de valor sustentável. O segredo é não criar situações conflitantes com seus consumidores.

Na teoria do *shareholder* o interesse do acionista está preponderantemente associado à lucratividade. Para um grupo mais amplo de detentores de interesse, como é o caso da teoria do *stakeholder*, o conceito de valor ganha outras características, podendo estar associado a uma benfeitoria ou o compartilhamento de uma informação. O conceito de Valor é ponto central nessa pesquisa, pois é necessário saber se a percepção de valor é a mesma para todos os *stakeholders*.

2.5 Como conceituar o valor em sustentabilidade

Criar valor para o *shareholder* ou para o *stakeholder* pode apresentar diferenças de perspectivas, por isso, esse tópico explora a revisão bibliográfica dos diferentes sentidos que o conceito de valor pode receber (valor de uso, troca, criado, capturado). Segundo Ito *et al.* (2012), embora o termo valor apresente um uso bastante difundido atualmente, ele pode apresentar sentidos diversos, como o da vantagem competitiva ou receita total. De acordo com Normann e Ramirez (1998); Foss (2002), do ponto de vista da estratégia, é a capacidade de criação, captura e proteção de valor para o negócio empresarial. Porter (1985) afirma que se trata daquilo que os compradores se disponibilizam a pagar pelo que lhes é oferecido. Numa

definição tradicional, verificada por intermédio do construto de Kaplan e Norton (1997), o valor pode ser oriundo de: i) imagem; ii) atributos de funcionalidade, qualidade, preço e tempo; e iii) relacionamentos.

Bowman e Ambrosini (2003), Pitelis (2009) e Ito *et al.* (2012) apontam que o conceito de valor estará intrinsecamente relacionado a dimensões de conformidade com exigências, preço, marca, relacionamentos e experiências. As definições de valor apresentarão diferentes tipologias. Para Ito *et al.* (2012) existem definições intermediárias que são perdidas ao se realizar a fragmentação do termo sem o movimento contrário de se considerar o todo, nessa síntese. Inicialmente, é possível a abertura do conceito de valor em dois, o valor de uso (visão qualitativa para o usuário) e o valor de troca (visão quantitativa para o usuário). Entre as definições teóricas, destacam-se a criação e a captura de valor. Bowman e Ambrosini (2003) afirmam que criar valor consiste na aquisição de um input com um determinado valor de uso, que resultará num output com um valor de uso superior ao inicial. Ito *et al.* (2012) aponta um exemplo segundo o qual o sistema de distribuição que termina num supermercado cria valor para o cliente, pois reúne, no mesmo lugar, com baixo custo, um grupo de itens essenciais. É criado, então, valor agregado com valor de uso, não havendo inovação.

O conceito de valor recebe tratamento desde o surgimento da economia, seja nas construções de Karl Marx¹⁶ sobre a criação de valor que pode ser resultado do trabalho humano ou de Adam Smith¹⁷, com os diversos tratados discutindo a criação de Valor para as Nações. Passa pelo empreendedorismo e o surgimento de cooperativismo (BOWMAN; AMBROSINI, 2003), conceitos de geração de valor por meio do conhecimento e de recursos (BARNEY; HESTERLY, 2006) ou então numa abordagem estratégica de valor, conforme apontado por Porter (1985). Porter (1985) apresenta o conceito de integração da cadeia de valor, representando uma relevância na postura colaborativa para a criação de valor. Segundo ele, o valor criado é resultado de trabalho compartilhado das empresas e pessoas envolvidas na cadeia. Epstein e Roy (2001) apresentam um modelo de cadeia de valor adaptado ao conceito de Sustentabilidade Corporativa. Assim como Porter, eles separam a estrutura

¹⁶ Karl Heinrich Marx (Tréveris, 1818 - Londres, 1883) intelectual e alemão, fundador das bases da doutrina comunista moderna, atuou como economista, filósofo, historiador, teórico político e jornalista. Desenvolveu o conceito de mais-valia para explicar a relação de obtenção dos lucros no capitalismo. Segundo ele, o trabalho gera riqueza e parte dessa fica com o empregador.

¹⁷ Adam Smith (Kirkcaldy, 1723 - Edimburgo, 1790) filósofo e economista escocês. É considerado o pai da economia moderna e o mais importante teórico do liberalismo econômico. Estudou o conceito de valor sobre a perspectiva da natureza e a causa da riqueza das nações. Procurou demonstrar que a riqueza das nações resultava da atuação de indivíduos que, pelo próprio interesse, geram crescimento econômico e inovação tecnológica.

disponível em duas (atividades primárias e de apoio), tendo como objetivo final dessa estrutura a geração de Margem para o negócio.

Bowman e Ambrosini (2003) assinalam que o que determina a Margem de uma firma será também o poder de barganha, que Porter (1985) apresenta em seu modelo de cinco forças competitivas. Já para Ito *et al.* (2012) o conceito de captura de valor existe devido à dificuldade da empresa criadora em retê-lo, ficando uma parte do valor criado na companhia nas demais empresas da cadeia. Segundo Lepak; Smith e Taylor (2007) isso se trata de desvio de valor. Pitelis (2009) e Ito *et al.* (2012) sugerem um conjunto de determinantes que tem como objetivo a captura de valor: as barreiras de entrada e as estratégias genéricas de Porter (1980); a eficiência gerada por integração de estratégias, cooperação e diversificação; além das capacidades internas da empresa difíceis de imitar. A criação e a captura de valor são atividades distintas (haverá *trade-off* entre criação e captura), o que exigirá estruturas organizacionais diferentes e até conflitantes.

Ito *et al.* (2012) aponta que, entre os diferentes significados de valor, verifica-se que suas dimensões remetem a diferentes tipologias de atores, naturezas e finalidades. O valor de uso é aquele que satisfaz a necessidade de utilidade específica de um indivíduo e o valor de troca tem uma característica situacional monetária ou econômica. A percepção de utilidade liga o conceito de valor de uso ao comprador e ao produtor. Uma empresa pode ter sua percepção de valor de uso alterada, ao adquirir recursos para seu processo, devido a identificar um potencial transformacional naquilo. A empresa irá alterar, por meio de seu processo produtivo, as características dos insumos, resultando num novo valor de uso a ser comercializado. Uma empresa terá, portanto, ao finalizar seu produto, um valor de venda maior do que apenas a agregação dos custos incorporados a esses produtos.

A empresa adquire os recursos com o seu valor de uso inicial e, ao serem transformados, terão novos valores de uso, de acordo com as expectativas dos consumidores. Isso pode também ser chamado de materialização da necessidade num produto ou serviço. Ito *et al.* (2012) e Zeithaml (1988) apontam nesse ponto específico que marketing pode oferecer alternativas, pois o valor criado precisa ter valor de mercado, não bastando considerar apenas o valor criado pela empresa, mas a percepção que o mercado tem sobre o que é o valor.

A empresa precisa ter uma percepção do que o mercado deseja para poder direcionar todos os seus esforços na realização de produtos ou serviços que tenham realmente valor além da soma dos insumos adquiridos. Segundo Miles e Snow (2003), quanto mais alinhado for o dimensionamento de uso dos insumos com a percepção de valor criado que o mercado tem, maior vantagem competitiva a empresa terá.

A complexidade desse alinhamento se deve ao fato de haver uma ampla gama de possibilidades de arranjos de valor, diversificando na intensidade de utilidade, heterogeneidade e no posicionamento de valor da empresa em seu ambiente competitivo. Ito *et al.* (2012) aponta para a existência de alguns fatores capazes de gerar novos valores de uso como estando associados à qualidade ou preço dos fornecedores de recursos, à tarefa de identificar necessidades de compradores, selecionar e direcionar insumos, execução das rotinas e atividades produtivas, o trabalho empreendedor e o estoque de conhecimento de uma empresa. Um possível motivo para a não coincidência entre o valor criado e capturado pode estar no fato de que geralmente o valor pode ser capturado por outra empresa participante da cadeia de negócio, pois a captura de valor só ocorrerá efetivamente durante a relação de troca, que pode conter assimetrias de informação e de poder entre os diversos agentes.

Para Porter (1985) essa assimetria pode ser oriunda também do poder de mercado, por um posicionamento vantajoso de barganha, definidos em estratégias genéricas. Pode-se então entender essa assimetria como uma balança que definirá a captura do valor, seja entre vendedores ou compradores. Uma empresa que determina as concepções, cabendo ao líder de mercado o poder de influenciar o valor de troca do produto e serviço, determinando a relação de troca estabelecida e a direção do fluxo de valor.

O processo de transação é um ponto em comum dos diversos sentidos do termo valor, pois é quando se mensura a perspectiva do comprador, cabendo, portanto, aos vendedores a identificação dessa percepção, para então atuar na criação de um valor e obter a opção do comprador. O valor ganha materialidade no momento da troca, quando ocorre o acordo. Nesse momento pode-se dizer que o vendedor vence o concorrente e convence o comprador, definindo o valor capturado pelas partes. O valor dependerá, portanto, também do arranjo sistêmico de trocas.

Porter e Kramer (2006) apontam, como pode ser visto no quadro 2.5, a criação de valor compartilhado como uma perspectiva que não se limita aos conceitos definidos até hoje, passando a ter uma abordagem estratégica, com orientação para o longo prazo e alinhada com negócio, assumindo abrangência ao se alinhar com a teoria dos *stakeholders*, em que diversos públicos são detentores de interesse no empreendimento. Por isso é fundamental a integração das dimensões econômica, social, ambiental, cultural e espacial (SACHS, 2000).

Quadro 2.5 – Modelo de responsabilidade versus valor social comparativo

| | CSR ¹⁸ - Responsabilidade | CSV ¹⁹ – Valor |
|-------------------|---|---|
| Valor | Fazer o Bem; | Benefícios socioeconômicos dos custos; |
| Agenda | Comunicação externa/ preferências pessoais; | Empresa específica e gerida internamente; |
| Princípios | Cidadania, filantropia, sustentabilidade; | Criação de valor para comunidade e empresa; |
| Lucro | Separada da maximização do lucro; | Integra à maximização do lucro; |
| Impulsor | Em resposta a uma pressão externa; | Integração de competitividade; |
| Caráter | Impacto limitado pela pegada e Orçamento; | Realinha o orçamento da empresa inteira; |
| Exemplo | Compra por meio do comércio justo | Aquisição para qualidade e produtividade. |

Fonte: Adaptado de Porter e Kramer (2006).

Ao sugerir uma criação de valor compartilhado, Porter e Kramer (2006) colaboram com uma reorganização do capitalismo que mobiliza os estudos desde a queda de sua contraposição socialista. Entretanto, Rossetti (2012) verifica uma confusão conceitual entre as diversas definições existentes entre a filantropia e a sustentabilidade. Cada uma das teorias tenta apregoar sua maior importância, o que não deixa de ter certo sentido, mas ao se falar em Sustentabilidade Corporativa é importante que, conforme recomendam Porter e Kramer (2006), evitar a caridade corporativa.

Uma empresa não deve, portanto, apenas gerir seus recursos internos, mas também deverá gerir o compartilhamento efetivo que tem ocorrido com os diversos públicos detentores de interesse. As empresas devem apresentar uma visão de compromisso de longo prazo, planejando e estruturando a geração de benefícios sociais não mais de maneira marginal, mas sim prioritária. As Marcas precisam ser sustentáveis em toda uma cadeia de negócio, contribuir verdadeiramente para a sociedade e fazer a diferença num ambiente global de competitividade. Eis, portanto, a verdadeira vantagem competitiva.

Um risco para as empresas *Greenwashing* é que há, de fato, fragilidades em suas atitudes e elas não conseguirão manter essa aparência por tempo demasiado longo. A regra então é efetuar uma internalização da sustentabilidade, sendo fundamental ter planejamento, visão gerencial e estabelecer compromisso com resultados. A discussão nesse ponto não está acerca de aspectos teóricos, de como conceituar a gestão de sustentabilidade, mas na prática, como deve funcionar a gestão da marca e da reputação, sem que seja algo sem lastro com a realidade e possa corresponder a retornos em vantagens competitivas. Deve haver uma prática baseada em programas e projetos concretos, alinhada com as suas crenças, interesses e estratégias, criando relacionamentos duradouros e benéficos não apenas para os

¹⁸ *Corporate social responsibility* – Responsabilidade social corporativa

¹⁹ *Creating shared value* – Criando valor compartilhado

consumidores, mas para todos que possam deter interesse no empreendimento. Segundo Schultz e Barnes (1999), existem inúmeras lacunas nas estratégias corporativas de marca, que se localizam entre três vértices: i) visão estratégica; ii) cultura organizacional; e iii) reputação.

Quando uma empresa tem uma gestão orientada para esses vértices, o alinhamento estratégico, com uma cultura interna favorável e engajando os diversos públicos, é um sinal de que as iniciativas terão chance maior de sucesso. Não se deve ter enquanto atitude da marca apenas aspectos socioambientais, mas temas como cultura, entretenimento e comportamento também relevantes socialmente. Uma empresa precisa comunicar suas ações para ganhar envolvimento, gerar vínculos e criar condições de aumentar o valor para todos.

Para Laszlo (2008), criar valor sustentável é uma forma de uma empresa avançar nas prioridades de negócio, motivar a inovação e ter vantagens competitivas. É, portanto, fundamental que as empresas considerem suas dimensões sociais, ambientais, culturais e econômicas. O conceito central na estrutura de criação de valor é que o valor de negócio criado por uma empresa está sempre associado ao valor do *stakeholder*, positivo (uma empresa agrega ao capital ou ao bem-estar de seus *stakeholders*) ou negativo (uma empresa reduz o capital ou solapa o bem estar dos mesmos).

A atribuição de valor de um stakeholder varia conforme sua percepção e suas expectativas com relação a uma empresa. Uma percepção negativa está associada a empresas cuja ética de atuação é contestável: buscam atender somente normas governamentais reguladas (e não a portarias e leis em trâmite); afetam o ambiente no entorno local, tanto por destruir ambiente quanto por não se preocupar em novas formas de utilização desse ambiente; não promovem integração com a comunidade local; reprimem sindicatos e a atuação de ONGs. Por outro lado, empresas que buscam minimizar seu impacto de atuação no entorno e localidade no qual estão inseridas utilizam a parceria de ONGs e sindicatos para entender como sua produção impacta a qualidade de vida da população, além de atender em requisitos legais, estabelecem parcerias com o governo local para recuperação ambiental e inclusão social e causam uma percepção positiva de valor no *stakeholder*.

2.5.1 O valor gerado pela reputação

Devido à forma como muitas empresas têm encarado a Sustentabilidade Corporativa atualmente, é importante que se faça uma análise também dos componentes que levam à construção de uma reputação. Segundo Petrick et. al. (1999), a reputação é o produto de um processo competitivo em que a empresa demonstra ao público suas características distintas,

visando não a maximização do lucro, mas do seu status moral e socioeconômico. Deve-se entender o capital reputacional como aquele que é a atribuição à percepção da empresa como tendo boa conduta no mercado. Torna-se então um atrativo ativo intangível que poderá levar o consumidor a optar por essa empresa, correspondendo a uma estratégia de diferenciação, como será visto a seguir dessa pesquisa.

A ênfase tem sido dada atualmente à reputação, lealdade do consumidor e conhecimento tecnológico, entre outros. Atualmente, os produtos têm sido cada vez mais semelhantes em suas características estruturais e funcionais básicas, cabendo às práticas mercadológicas de condutas que levam à boa reputação atuarem como potencial fator de geração de vantagens competitivas. Zylbersztajn (2000) afirma que o empresário que desconsiderar o papel da reputação num mercado exigente cometerá erros irreparáveis, pois, segundo ele, um dos mecanismos mais eficientes de controle do oportunismo é uma reputação sólida, medida como o valor presente de determinado fluxo futuro de recursos advindos do valor da marca e da imagem pública.

Machado Filho (2002) aponta que o capital reputacional de uma empresa é composto por várias dimensões que moldam a imagem como um todo de qualquer corporação. As mais evidentes dimensões que moldam a imagem são a qualidade do produto que a empresa oferece, os seus serviços agregados, as práticas comerciais com clientes, fornecedores, instituições de crédito, práticas internas de recursos humanos, capacidade de inovação tecnológica, entre outras. Estes são os fatores que tradicionalmente conferem boa reputação e trazem vantagens competitivas sustentáveis às empresas no longo prazo. Brickley, Smith e Zimmerman (2000) afirmam que a reputação da empresa para o comportamento ético, desde sua integridade em lidar com clientes, fornecedores e outros *stakeholders*, pode ser chamada de *brand name capital*, ou capital de marca, assim como os outros ativos intangíveis de qualquer organização. Mercados mais evoluídos em termos de exigências propiciarão incentivos para o comportamento ético das empresas. Nesse tipo de mercado, empresas que desenvolvem um comportamento questionável, no aspecto ético ou legal, intencionalmente ou não, atrairão atenção, o que, por sua vez, causará danos à empresa, comprometendo a sua perpetuidade.

Savitz e Weber (2007) apontam para o caso da Hersheys que, por intermédio de uma análise de viabilidade financeira, resolveu vender a empresa para uma multinacional. Entretanto, a informação saiu das salas de reuniões dos acionistas e chegou à mídia, o que, em algumas semanas, resultou em um movimento contra a marca e suas vendas caíram significativamente. Teve, portanto, sua reputação abalada. Caso inverso foi o mencionado por

Gibson (2000) sobre a Johnson & Johnson, que em 1982 tirou de circulação todo o lote de Tylenol do mercado quando descobriu que houve uma sabotagem por meio da injeção de veneno em algumas caixas. A reação da empresa foi aberta, embora tenha maior custo em aspectos financeiros tangíveis, evitando que uma imagem negativa se instalasse na marca. Pode-se ainda citar, como exemplos satisfatórios de proteção das marcas, as montadoras de automóveis, que já têm bem clara uma política para a correção de erros, o popular *recall*.

Fombrun (1996) define a reputação corporativa como a “reação afetiva ou emocional líquida” dos *stakeholders* diante do nome da empresa. A identidade corporativa é o conjunto de princípios e valores dos colaboradores da empresa. A identidade corporativa se apresenta na forma das práticas empregadas nas relações com parceiros internos e externos.

Os fatores que auxiliam na construção da reputação, podem ser divididos em quatro grupos distintos: i) qualidade ou confiabilidade - percepção sobre os produtos e serviços da empresa; ii) credibilidade - investidores e fornecedores, no cumprimento de contratos; iii) confiança - público interno constituinte da empresa, com a sua percepção da solidez e integridade da empresa; e iv) responsabilidade – é o papel, em sentido amplo, da empresa em meio a comunidade.

É preciso avançar numa análise teórica que explique o comportamento dos agentes nas suas práticas comerciais. A partir da leitura de material sobre o tema, percebe-se que as situações de reputação se tornam mais ou menos relevantes do ponto de vista apenas econômico, análise da qual derivam possíveis comportamentos não éticos dos agentes, tidos como comportamentos oportunistas. Segundo Zylbersztajn (2000), o oportunismo é um pressuposto comportamental, resultado da ação de indivíduos na busca do seu próprio interesse. Mas o interesse individual pode ser procurado de maneira não oportunista, pois este é oriundo de um princípio de jogo não cooperativo, no qual existe a assimetria de informação, permitindo o surgimento de um benefício monopolístico.

Akerlof (1970) aponta para algumas situações de assimetrias de informação que podem levar mercados à falência. O autor aponta para o mercado de carros usados, no qual o vendedor detém mais informações sobre aspectos técnicos e históricos do veículo do que o comprador. Milgrom e Roberts (1992) afirmam que se trata de uma seleção adversa, na qual a oferta dos produtos é determinada de uma maneira adversa ao interesse do comprador. Esse cenário no qual os carros usados apresentem baixa qualidade aumentará o preço dos carros com boa qualidade, mas isso tenderá a um equilíbrio de mercado que será composto por um determinado preço, que estará incluindo tanto carros de alta como de baixa qualidade.

Fombrun, Gardberg e Sever (2000) afirmam que a atividade socialmente responsável colabora no reforço da integração entre empresa e *stakeholders*, auxiliando as empresas na construção do capital reputacional, melhorando a capacidade de negociar melhores contratos com fornecedores e governo. Atividades de RSE são potenciais criadoras e mantenedoras do capital baseado em reputação ou reputacional sob dois aspectos: i) criar vantagem competitiva, por meio de um aprimoramento na capacidade de atrair e manter recursos; ii) minimizar riscos de perdas de reputação. Fombrun (1996) afirma ser possível verificar a existência de uma lógica no aumento de valor da empresa a partir de ações socialmente responsáveis. A lógica contida nessa teoria apresenta uma relação positiva entre os investimentos em RSE e os ganhos de capital que a empresa obterá. As empresas têm adotado atualmente códigos de conduta com o objetivo de evitar prejuízos no valor reputacional por escândalos ou ações judiciais.

Williams e Barret (2000) apontam uma relação positiva entre empresas com ações filantrópicas e a restauração de imagem, abalada por atos praticados. As ações de filantropia fazem parte da visão na teoria do *stakeholder*, em que as responsabilidades sociais devem beneficiar um amplo conjunto de agentes, inclusive do entorno. Nesse ponto se torna importante um aprofundamento no estudo das vantagens competitivas, sobretudo nos potenciais ganhos em Sustentabilidade Corporativa.

2.6 A vantagem competitiva oriunda da sustentabilidade

Colocadas as questões referentes aos motivadores, *stakeholders* e o valor efetivamente percebido no ambiente empresarial, se faz necessário um aprofundamento do tema estratégia, com um foco na vantagem competitiva que pode ser obtida por meio da sustentabilidade corporativa. No mundo globalizado o motivador competitividade tem se tornado cada vez mais importante e não se pode, portanto, deixar de considerar esse aspecto. Chih, Chih, e Chen (2010) afirmam que as empresas que realmente agem de forma socialmente mais responsável aumentam suas vantagens competitivas quando o mercado percebe valor nessa iniciativa. A sustentabilidade tem se mostrado mais efetiva em países com mais imposições legais devido a uma presença mais forte do Estado, inversamente ao verificado em nações nas quais predominam os direitos dos acionistas, que tendem a não apresentar iniciativas voluntariamente.

A partir disso, pode-se afirmar que a regulação das atividades empresariais exerce um efeito positivo sobre a sustentabilidade corporativa, já que empresas de países mais

desenvolvidos e com um cenário macroeconômico mais favorável apresentam maior profundidade em suas iniciativas. A diferença entre os países está, segundo Hart e Milstein (2004), no fato de que empresas de países desenvolvidos têm maior percepção de que a redução da poluição pode simultaneamente estar associada ao aumento dos lucros. A sustentabilidade deve ser parte da estratégia, com oportunidades fundamentais ao negócio. Essa estratégia refere-se à prevenção da poluição, gestão de produtos e o desenvolvimento de tecnologia limpa.

Para usufruir de vantagens competitivas as empresas precisam ter um mapa que mostre a relação entre os novos produtos ou serviços e as competências necessárias para a sua realização. Num ambiente em que a sustentabilidade esteja mais difundida entre consumidores, governos e empresas, alguma competência específica será necessária. A vantagem poderá estar na melhora da imagem corporativa ou numa redução de custos com a minimização de desperdícios, sendo que a forma como a empresa operacionaliza essa vantagem pode ser chamada de modelo de negócio. Existem diversas abordagens segundo as quais a estratégia tem suas bases conceituais, sendo necessário apresentá-las e avançar no entendimento de modelo de negócios. O conceito de estratégia tem recebido atenção nos meios acadêmico e empresarial (ANSOFF, 1977), (PORTER, 1985), (JOIA; FERREIRA, 2005), (GHEMAWAT, 2002), (WRIGHT; KROLL; PARNELL, 2000). Algumas abordagens apresentam maior relevância e se consolidaram como marcos determinantes de mudança de visão sobre o tema.

2.6.1 Os valores e comportamento organizacional

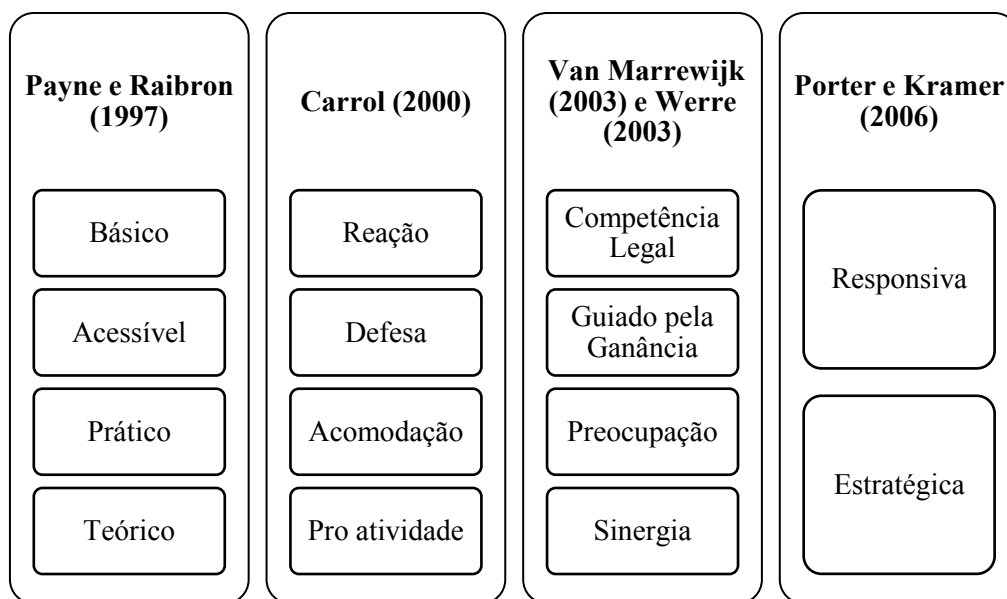
Oliveira e Tamayo (2004) apontam que valores individuais podem ser determinantes dos valores organizacionais (considerados nesse trabalho valores organizacionais o comportamento dos indivíduos numa organização – valores compartilhados). De acordo com Paarlberg e Perry (2007), os valores organizacionais são os princípios orientadores do comportamento numa organização conhecidos como cultura organizacional. A cultura organizacional (mais detalhada no capítulo 4) se mostra fundamental para o sucesso de programas e projetos nas empresas. Os valores estabelecem as práticas de gestão numa determinada organização, e têm relação com as estratégias das empresas. Para Oliveira e Tamayo (2004) os valores estabelecem funções organizacionais essenciais, desde a criação de modelos mentais que sustentem a internalização da visão e missão da empresa, até o fato de que os valores auxiliam na construção e fixação de uma identidade para a organização. Os

valores organizacionais são determinantes no desempenho, satisfação e produtividade dos recursos.

Joyner e Payne (2002) questionam a adequação do comportamento organizacional, e a necessidade de se avaliar esse comportamento por intermédio do uso dos conceitos de ética corporativa. Payne e Raiborn (1997) definem ética corporativa como um sistema de valores e de princípios associados a uma definição de certo ou errado. Joyner e Payne (2002) apontam que o comportamento ético deve ser algo contínuo, com dois extremos; ético legal, obrigação e ético-moral, compromisso. Entre esses comportamentos podem existir outras tipologias associadas ao que o autor chamou de contínuo ético.

A abordagem do comportamento será desenvolvida face ao envolvimento ético de questões da sociedade. Carroll (2000), Payne e Raiborn (1997), Van Marrewijk e Werre (2003) ilustram diferentes respostas das organizações no que tange à sustentabilidade corporativa ou RSE. Zanca (2009) apresenta um agrupamento conceitual, conforme figura 2.6, comparando esses autores e a abrangência das suas pesquisas.

Figura 2.6 - Agrupamento conceitual da sustentabilidade corporativa



Fonte: Baseado em Zanca (2009).

Payne e Raiborn (1997) classificam na primeira coluna as respostas organizacionais como níveis: i) básico – realizam apenas o que lhes é imposto por leis e regulamentações, nada mais; ii) atualmente acessível – comportamento aceito pela sociedade em geral, pois a organização segue as leis e regulamentações, entretanto, nesse nível, a organização apresenta falta de esforço e de dedicação quanto aos problemas socioambientais; iii) prático - procura se

esforçar para solucionar os problemas socioambientais; iv) teórico - apresenta um comportamento ético-moral focado na solução dos problemas socioambientais causados pela sua existência.

Na segunda coluna é possível verificar a proposta de Carroll (2000) que as apresenta da seguinte forma: i) reação – se preocupa com as dimensões socioambientais oriundas de marco regulatórios que afetam suas operações; ii) defesa - interage com a dimensão social, evitando e fugindo de pressões (legais e sociais) devido à ausência de preocupação socioambiental; iii) acomodação - se preocupa com as dimensões socioambientais, por si só, sem que haja outro interesse, faz porque tem que fazer; iv) pró-atividade - interage de forma voluntária com as dimensões socioambientais, se antecipando aos problemas gerados pela organização, somente por acreditar nisso. Van Marrewijk e Werre (2003), na terceira coluna, classificam as respostas em: i) complacência legal; ii) guiado pela ganância; iii) preocupação; e iv) sinergia.

Para Porter e Kramer (2006), as empresas, ao adotarem práticas de sustentabilidade, estarão assumindo um comportamento responsivo ou estratégico. Entende-se como algo responsivo a adoção de uma conduta moderada de se realizar negócios, com práticas como a boa cidadania corporativa e mitigação dos impactos na comunidade ou contexto mais amplo dos negócios, como a cadeia de valor. A questão estratégica refere-se à transformação das atividades da cadeia de valor, objetivando benefícios à comunidade, fortalecendo e alavancando as capacidades estratégicas no contexto competitivo.

Existem outras perspectivas estratégicas para se tratar a sustentabilidade, como a *Resource-based view* (RBV), que auxilia na análise interna, proporcionando potenciais vantagens competitivas, devido ao arranjo de recursos disponíveis para o atendimento às demandas expostas pelos mercados em que atuam e, através destes recursos combinados, criarem capacidades que podem levar a vantagem competitiva. Outra abordagem é a inovação, que pode levar as empresas a explorar novos e promissores mercados, por meio de mudanças radicais em produtos, serviços ou processos.

As diversas estratégias e motivações para a Sustentabilidade Corporativa estão passando a ser reconhecidas como uma opção a ser seguida. Nas próximas seções serão visitadas as teorias que tratam das estratégias organizacionais e que consideram a Sustentabilidade em seu quadro de análise e a Cultura Organizacional, que, segundo a literatura, apresenta papel decisivo ao sucesso dos programas de Sustentabilidade Corporativa adotados pelas empresas.

3. ESTRATÉGIAS DE SUSTENTABILIDADE

A sustentabilidade corporativa demanda uma análise integrada dos principais componentes internos e externos que envolvem a empresa. O reconhecimento e a importância da sustentabilidade tornam necessária a adoção de estratégias que enxerguem um conjunto mais amplo de *stakeholders*. Essas estratégias devem conter outros aspectos da sustentabilidade de forma direta, como o posicionamento, inovação, recursos envolvidos, excelência organizacional, entre outras identificadas na literatura. A abordagem da estratégia tem o intuito de verificar se as empresas diferenciam o jeito de fazer negócios a partir da sustentabilidade. No decorrer da seção serão abordadas as principais escolas de estratégia conhecidas e que apresentam utilidade para o entendimento do tema.

3.1 Escola estratégica do posicionamento

A estratégia relaciona-se a um conjunto de decisões numa empresa, que afetam o direcionamento presente e o planejamento futuro (ANDREWS, 1996). Mudanças nos valores transformam a tecnologia empregada, alteram a forma de lidar com o meio ambiente, provocam mudanças na economia e no mercado atuante, mudam a sociedade e as relações políticas entre países, classes, sexo e cor. É necessário que as empresas formulem e programem suas estratégias com foco nesses conceitos e ponderem as oportunidades e riscos do negócio. A estratégia é uma forma da empresa criar uma posição exclusiva, que envolva um diferente conjunto de atividades (PORTER, 1996). O sucesso da estratégia de uma empresa relaciona-se a um conjunto de fatores que vão além do conhecimento do mercado. Aspectos internos, como a estrutura, o grau de confiabilidade e a política de relacionamento com o cliente são fatores que também influenciam nos objetivos da organização. A estratégia deve ser formulada de fora pra dentro e o mercado é o objetivo principal.

Porter (2001) aponta para a existência de seis princípios fundamentais segundo os quais o posicionamento estratégico deve se orientar: i) um objetivo certo - retorno superior sobre o investimento em longo prazo; ii) estratégia deve capacitar na entrega de valor diferente da concorrência; iii) precisa ser reflexo de uma cadeia de valores diferenciada; iv) envolve *trade-offs*, importantes e excludentes para se tornar única; v) definir como os elementos da organização irão se ajustar de forma conjunta; vi) envolver continuidade na direção escolhida. Esses princípios norteiam os tomadores de decisão.

A forma como uma empresa opera suas atividades, o que inclui a sustentabilidade, compreende as estratégias de competição adotadas. De acordo com Porter (1996), há três estratégias genéricas que podem ser usadas juntas ou separadas para criar uma posição competitiva defensável em longo prazo. As estratégias competitivas genéricas são compostas por: i) custo – esforços na busca por eficiência produtiva, aumento de volume de produção, minimização de gastos com propaganda, pesquisa e desenvolvimento – o atrativo é o preço mais baixo. Em termos da sustentabilidade, a ecoeficiência pode ser entendida como uma estratégia em custo, pois pode levar a empresa ao menor uso de materiais ou consumo de energia; ii) diferenciação – a empresa investe em imagem, tecnologia, pesquisa e desenvolvimento, recursos humanos e qualidade para criar diferenciais para o consumidor. Na associação entre vantagem competitiva e abordagem para a sustentabilidade o lançamento de um produto cosmético com ingredientes orgânicos pode contribuir para melhorar a imagem da empresa perante os consumidores. Entretanto, esse tipo de mudança não pode afetar a funcionalidade e o preço, pois é a percepção sobre o produto que deve mudar; e iii) segmentação ou foco – empresas que miram segmentos específicos do mercado e possuem linhas de produto limitadas. Pode haver o foco em custo, na qual a empresa busca vantagens de custos em segmentos selecionados e foco em diferenciação, na qual existam necessidades especiais a serem atendidas. Para Porter (1996), a empresa que tenta utilizar simultaneamente as estratégias genéricas tem um desempenho inferior às concorrentes, por não focar o negócio em uma posição específica; Thornhill e White (2007), contudo, afirmam que uma empresa pode usar estratégias de diferenciação e liderança de custos simultaneamente. O modelo de Porter é apontado por Orsato (2012) como importante para a sustentabilidade, pois não fixa aspectos como definitivos, mas sim fornece um modelo referencial a partir do qual o debate pode evoluir efetivamente.

Laszlo e Zhexembayeva (2011) apontam que prioridades de sustentabilidade têm emergido num ritmo lento e as empresas pioneiras que adotam o pensamento em sustentabilidade terão garantida uma fonte de vantagem estratégica para o futuro, pois a tendência é de aumento contínuo de desafios subjacentes ao tema. Espera-se que o desempenho sustentável, enquanto vantagem competitiva, suma na medida em que todas as empresas atinjam um nível de maturidade em sustentabilidade corporativa, mas devido a falta de priorização da pauta, isso poderá demorar. Como forma de caracterizar os fatores determinantes da competitividade, Porter (1979) desenvolveu o modelo das cinco forças competitivas. As forças competitivas são fatores externos à empresa: fornecedores, novos entrantes, produtos substitutos, compradores e competidores. O modelo é componente da

escola do posicionamento para uma abordagem voltada para a sustentabilidade, pois avalia o ambiente competitivo em que a empresa está inserida. Com base na análise das cinco forças e no posicionamento da empresa perante o mercado é possível estruturar a opção por uma das duas estratégias genéricas, a liderança em custo ou a diferenciação. Cavagnaro e Curiel (2012) afirmam que a estratégia em sustentabilidade é um conceito que não é tratado com a profundidade devida. Segundo Porter (1996), uma mudança de objetivos (no caso de organizações efetivamente sustentáveis) deve ser refletida tanto na estratégia, quanto no conjunto de atividades empresariais cotidianas. Contudo, pouco se discute sobre os impactos das alterações ocasionadas pela visão sustentável. A vantagem competitiva só se mantém se for de fato praticada pela organização; os retornos competitivos da sustentabilidade corporativa só serão possíveis caso a empresa dissemine e pratique a cultura sustentável em sua estrutura.

Schmidheiny (1992) afirma que a sustentabilidade corporativa representa uma mudança significativa nas metas e premissas das atividades, o que impacta também na estratégia da empresa. Uma atividade pode ser facilmente imitada por um concorrente, entretanto, um conjunto de atividades não pode. Uma estratégia de sustentabilidade deve servir a uma visão e missão sustentáveis; trabalhar com um princípio único e isolado como a ecoeficiência não será uma estratégia adequada. Também não funcionará o uso de princípios pontuais de assistencialismo ou filantropia, que, embora apresentem impactos positivos na sociedade, não está associado a atividades essenciais da organização. Segundo Epstein (2003), realizar filantropia ou assistencialismo não constituirá um conjunto de reforço das atividades que decorrem de apoiar a postura sustentável da organização.

Porter (2001) aponta conexões entre as vantagens competitivas e questões sociais. Existem inúmeras maneiras de tratar as preocupações da sociedade, o que inclusive pode render benefícios de produtividade para uma empresa. Quando se investe num programa de bem-estar, o benefício é para a sociedade, mas também para os funcionários que vivem nessas comunidades, o que pode levar à minimização de fatos como as ausências do empregado e produtividade perdida.

Baumgartner (2009) apresenta uma proposta que considera as vantagens competitivas oriundas de práticas sustentáveis, com investimentos numa estratégia focada em sustentabilidade. Segundo o autor, para que a empresa tenha reais vantagens, é preciso que os mercados reconheçam valor nas práticas adotadas. Nesse ponto existe a função do Estado na criação de marcos regulatórios que obriguem as práticas de sustentabilidade.

A sustentabilidade pode ser benéfica socialmente, quer para a sociedade em geral (menor nível de emissões e impactos nas comunidades do entorno) ou para o cliente (demanda menor de energia do produto). Uma estratégia para a sustentabilidade corporativa será aquela que atenda às necessidades não apenas da empresa, mas também de seus *stakeholders*, com a preservação e o reforço dos recursos à disposição, sejam eles humanos ou naturais.

Não se pode afirmar que iniciativas como a ecoeficiência não sejam adequadas para suportar a sustentabilidade, apenas não podem ser a razão de existir da sustentabilidade nas empresas. Ter consciência da responsabilidade corresponde a integrar o ponto de vista de oportunidades nas atividades de sustentabilidade da empresa, numa busca não só pela eficiência, mas também pela eficácia (DYLLICK e HOCKERTS, 2002).

A sustentabilidade corporativa se apresenta como uma fonte de criação de valor, tanto para a empresa como para a sociedade. As estratégias de sustentabilidade indicam como lidar com o desafio desse tema, considerando um ambiente multidimensional. Baumgartner (2009) apresenta três diferentes tipos de empresas no que se refere à reação diante dos desafios da sustentabilidade: i) empresas que ignoram a sustentabilidade; ii) aquelas que alteram apenas o discurso, agindo como *greenwashers*; e iii) as que integram aspectos da sustentabilidade nas estratégias de negócios.

Empresas rivais têm copiado cada vez mais rapidamente os líderes de mercado e as empresas seguidoras se conformam em ser iguais às líderes; a equiparação pode ocorrer através do *Benchmarking*, que corresponde a buscar em um rival detentor de primazia a melhor forma de se fazer determinada atividade; esses fatores criam uma convergência competitiva. Empresas que integram aspectos da sustentabilidade nas estratégias de negócios criam um diferencial na cultura e na reputação, características essas que são difíceis de imitar. Empresas seguidoras, mas sem o cerne sustentável em seu valor, conseguem no máximo agir como *greenwashers*.

As empresas devem estabelecer interconexões entre atividades com valor e que sejam de difícil imitação, para criar vantagens competitivas (PORTER, 2001). Pode-se pensar que a estratégia genérica de competição mais adequada para o atual cenário, incluindo o das empresas brasileiras, pode estar associada à inovação em sustentabilidade.

3.2 Abordagem baseada em recursos de Barney

A abordagem baseada em recursos é estruturada a partir da ideia de que a organização é um conjunto de recursos. O foco está no fato de o conjunto de recursos internos ter a capacidade de gerar e manter vantagens competitivas, com lucratividade de longo prazo (WERNERFELT, 1984). Pode-se entendê-la como um complemento para a abordagem de posicionamento, o que dá relevância ao potencial da estrutura interna de uma empresa em gerar vantagens competitivas. Segundo Porter (2001), tudo o que pode ser comprado (recursos) não pode ser considerado vantagem competitiva, pois está a disposição de qualquer empresa. Essa posição é questionada pela escola baseada em recursos, pois o desenvolvimento de um recurso relaciona-se com sua complexidade, não sendo possível sua cópia.

Para Teece, Pisano e Shuen (1997) e Wernerfelt (1984) existem recursos tangíveis, que são os recursos físicos disponíveis, e recursos intangíveis, composto por marcas, capital intelectual, capital de giro e competência em processos. Barney (2001) afirma que o valor de um recurso relaciona-se com sua interação com o mercado, raridade e potencial vantagem competitiva, avaliando-se, para isso, atributos específicos dos recursos, conforme definido no modelo de recursos Valiosos, Raros, Inimitáveis e Organizáveis (VRIO).

A nomenclatura VRIO corresponde às iniciais das características inerentes aos recursos com potencial gerador ou de manutenção de vantagens competitivas: i) valioso – apresenta a capacidade de gerar valor; ii) raro – apresenta escassez no mercado; iii) inimitável – difícil de ser copiado, imitado ou substituído pelos concorrentes, e iv) organizável – organizado de maneira a permitir a exploração.

A abordagem baseada em recurso preconiza a acumulação dos recursos como base para a obtenção de vantagens competitivas. Grant (1991) apresenta o modelo de vantagens competitivas dos recursos. A estratégia seguida pelas empresas deve relacionar-se com recursos mais valiosos, que são competências capazes de criar capacidade e sustentar a vantagem competitiva (GRANT, 1991). A empresa que detém um recurso valioso desempenha uma atividade de forma mais eficiente do que os concorrentes (COLLIS; MONTGOMERY, 1995).

Herzog (2000) considera um grupo de características inter-relacionadas para a manutenção de uma vantagem competitiva baseada em recursos: heterogeneidade, que é o perfil característico dos recursos e capacidades da empresa; sustentabilidade, que envolve a heterogeneidade e a disponibilidade dos recursos; e apropriabilidade, para manutenção das

rendas geradas pelo uso dos recursos. Apesar dos condicionantes, não há garantias de que a vantagem competitiva se manterá ao longo do tempo. É também difícil de determinar quando existe uma oportunidade ou um risco externo. Desconhecendo os recursos necessários para sua exploração, pode-se considerar que os recursos disponíveis internamente correspondem ao limite para a busca de oportunidades.

Cabe à empresa definir uma estratégia que possibilite a exploração eficiente dos recursos, com a existência de um processo dinâmico de retroalimentação, em que a organização decida sobre o aumento ou não da especialização dos recursos-chave da estratégia. Barney (2001) define essa visão como as competências dinâmicas, que fornecem a ideia de que as competências estão orientadas em mudanças de seu ambiente considerando ainda as inovações, além de capacitarem as empresas a responderem e criarem novas competências distintivas.

Segundo Iansiti e Clark (1994), a competência dinâmica é o que origina a sustentabilidade e a manutenção de períodos de desempenho satisfatório da empresa. O processo mantenedor e gerador de competências adicionais são cumulativos, inclusive com relação à aprendizagem, além de ter uma natureza incremental, com a geração de inovações contínua e evolutivamente.

Entre os modelos analíticos desenvolvidos para o entendimento das competências, Leonard-Barton (1998) averiguou as atividades geradoras de conhecimento e a solução de problemas, assim como a implantação de inovações e conhecimentos e a importação desses conhecimentos. De acordo com Pavitt (1990), os recursos apresentam características sinérgicas que podem promover a inovação e deve haver estímulo a novas ideias e à capacidade de inovação organizacional, que irá credenciar a empresa a buscar constantemente inovações, mantendo e aprimorando as competências.

Entre as contribuições da abordagem baseada em recursos para a sustentabilidade, se inclui o fato que as organizações apresentam características distintas umas das outras, o que demanda um caminho estratégico. Pode-se concluir com isso que as empresas devem conhecer suas estruturas em termos de funções básicas (marketing, recursos humanos, qualidade, etc.) e outros aspectos que possam conceder suporte a uma capacidade de viabilizar seus objetivos estratégicos.

Se para a abordagem baseada em recursos é difícil estabelecer quando um cenário se apresenta como oportunidade ou risco (devido a pouca visão externa), para a estratégia do oceano azul, assunto do próximo tópico, não se deve combater a concorrência, mas sim torná-la irrelevante.

3.3 Estratégias do oceano azul de Kim e Mauborgne

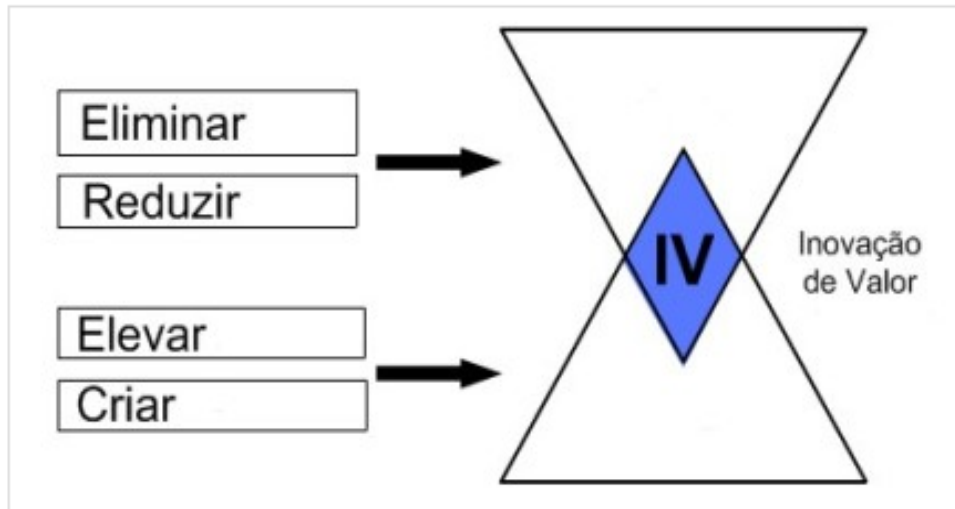
As inovações constituem um elemento essencial para que as organizações possam contribuir para um desenvolvimento sustentável. Barbieri (2007) defende que uma organização sustentável deve ter uma concepção socioambiental de desenvolvimento e não apenas o sucesso na obtenção de condições de competitividade, que é um dos sentidos triviais do termo. Uma organização inovadora sustentável é aquela que introduz novidades que atendam às múltiplas dimensões da sustentabilidade em bases sistemáticas e que obtenham resultados esperados para ela, para a sociedade e para o meio ambiente. Uma empresa inovadora sustentável deve ter caracterizada a sustentabilidade tanto no processo de inovação, quanto nos resultados obtidos, que devem ser sustentáveis (nas três dimensões).

Kim e Mauborgne (2005) acreditam que a incorporação das dimensões ambientais e sociais, e a conseqüente adoção da sustentabilidade, representam uma oportunidade para as empresas sobreviverem no mercado. Para explicar o argumento, os autores criaram a metáfora dos oceanos: os oceanos vermelhos são os setores existentes, com alto nível de concorrência (vermelho por conta do sangue derramado nos conflitos por mercado); os oceanos azuis são setores inexistentes ou inexplorados, sem contestação ou concorrência, livres para serem empreendidos.

As empresas lidam com um ambiente que tem se tornado cada vez mais inóspito (oceano vermelho) e a prosperidade depende cada vez mais de formas diferentes e únicas de enxergar o mercado e praticar o negócio, que é a busca pelo oceano azul. Em termos de sustentabilidade, é possível notar que as questões sociais e ambientais têm recebido das empresas um tratamento superficial, que as leva a resultados incrementais dentro do paradigma e as mantém no oceano vermelho.

Empresas capazes de inovar em sustentabilidade percebem os oceanos azuis ao incorporarem questões como a eliminação de combustíveis fósseis, resíduos e produtos químicos tóxicos. Um risco verificado nessa estratégia é que não se consiga o volume necessário para que se forme um oceano e as inovações não representem os retornos esperados. A inovação de valor, para Kim e Mauborgne (2005), é o encontro entre o custo (deve ser eliminado ou reduzido) e o valor para o comprador (deve ser elevado e criado), conforme pode ser observado na figura 3.1.

Figura 3.1 - Inovação de valor – estratégia do oceano azul



Fonte: Kim e Mauborgne (2005).

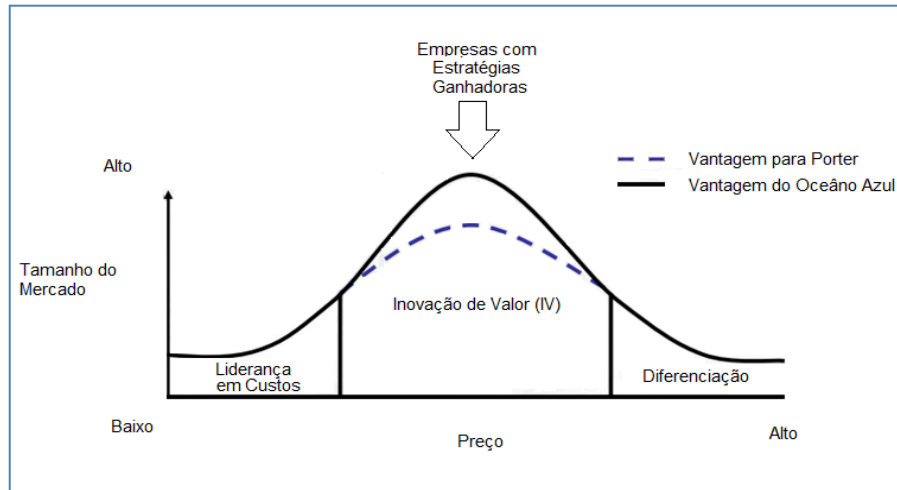
A inovação de valor ocorre num ponto de intersecção entre o valor para o cliente, apontado no triângulo inferior, que é a criação ou elevação dos atributos do que é produzido, e a redução ou eliminação de atributos não geradores de valor, representada pelo triângulo superior. Na intersecção desses triângulos está a região chamada de Inovação de Valor (IV), na qual haverá vantagens de custos em função dos altos volumes.

Kim e Mauborgne (2005) afirmam que o executivo deve seguir três critérios para definir os oceanos azuis (com atração comercial), que apontam para a o acréscimo de valor para estratégia da empresa, os produtos, serviços e modelos de negócio envolvidos: i) utilidade para o consumidor – avaliar se apresenta uma utilidade excepcional, e quais motivos podem ser decisivos para o interesse dos consumidores; ii) preço estratégico – saber se o projeto apresenta um preço estratégico que os consumidores estejam dispostos a pagar; e iii) modelo de negócio - criação de um modelo de negócio que integre a utilidade excepcional, o preço estratégico, assegurando uma margem de lucro satisfatória.

Parte dos desafios para a sustentabilidade exige uma mudança sistêmica nas cadeias produtivas: o carro elétrico demanda mudança em toda a cadeia e no sistema de produção e distribuição da eletricidade; o setor de plástico de celulose demanda inovações nas tecnologias e práticas de descarte. Tais fatores propiciam ambiente para a inovação, que apresenta uma natureza sistêmica (LASZLO; ZHEXEMBAYEVA, 2011; KIM; MAUBOURGUE, 2005). Para Kim e Mauborgne (2005) as empresas que focarem a atuação

em novos mercados (no oceano azul) serão aquelas com estratégia ganhadora de pedidos, conforme pode ser observado na figura 3.2.

Figura 3.2 – Comparação entre as estratégias de Porter e do Oceano Azul



Fonte: Adaptado de Kim e Mauborgne (2005) e Porter (2001).

A verdadeira vantagem competitiva está com as empresas que conquistam o oceano azul, pois seu desempenho tenderá a ser superior ao das empresas com as estratégias sugeridas por Porter (KIM; MAUBOURGUE, 2005). A sustentabilidade se apresenta como uma forma das empresas usufruírem de significativas e duradouras vantagens estratégicas. Quando pioneiras na valorização de alternativas aos combustíveis fósseis, geração descentralizada de energia, plásticos de celulose, surgirá a possibilidade de criação de novos e lucrativos espaços de mercado sem concorrência nos anos subsequentes. A ideia de concorrer e competir no mercado ganha um novo viés quando a sustentabilidade, vista como inovação, é introduzida no processo produtivo. O quadro 3.1 apresenta um comparativo entre a lógica convencional (defendida na escola estratégica do posicionamento) e a lógica com a inovação em valor.

A expansão de mercado por meio da canibalização das empresas existentes deve evoluir, de acordo com Kim e Mauborgne (2005), para a busca de novos mercados e modelos de negócio ainda não explorados, de forma que a concorrência se torne irrelevante (não sendo capaz de atuar no mesmo segmento sem a mesma expertise) e próprias demandas sejam criadas por meio da inovação. A definição da estratégia pelo estabelecimento dos elementos de valor na visão dos clientes cria uma nova curva de valor determinada pelos fatores redução, criação, eliminação e elevação.

Quadro 3.1 – Evolução da lógica convencional para a lógica de inovação de valor.

| Dimensões da Estratégia | Lógica Convencional | Lógica de Inovação de Valor |
|--------------------------------------|---|---|
| Princípios da Indústria | As condições da indústria são dadas. A ideia é “competir” no mercado; | Condições da indústria podem ser modeladas. A ideia é tornar a concorrência “irrelevante”; |
| Clientes | Uma empresa deve reter e expandir sua base de clientes através de maior segmentação e customização, ganhando “participação” de mercado (<i>market share</i>); | Empresa inovadora através do valor possui como meta a maior quantidade de clientes possível, com a ideia de ampliar a base de clientes, inclusive novos espaços de mercado; |
| Ativos e Competências | Uma empresa deve promover ao máximo sua carteira de ativos e competências existentes; | Uma empresa não deve restringir-se ao que possui, mas se perguntar o que deveria ser feito se fosse começar novamente; |
| Oferta de Produtos e Serviços | As fronteiras tradicionais da indústria determinam os produtos ou serviços a serem ofertados. O objetivo é maximizar o valor dessas ofertas. | Uma empresa inovadora através do valor pensa em termos da solução total para o cliente, mesmo transcendendo as ofertas tradicionais da sua indústria. |

Fonte: Adaptado de Porter e Kramer (2006) e Kim e Mauborgne (2005).

O entendimento da lógica da estratégia e o modelo de negócios de dado segmento requer que se entenda o relacionamento das questões que determinam a nova curva com o valor (KIM; MAUBORGNE, 2005): i) eliminar atributos de valor antigos: além de não mais gerar, destroem o valor da empresa; ii) reduzir atributos em excesso de produtos e serviços: no esforço de imitar e superar a concorrência, a empresa atua além dos requerimentos dos clientes, e aumenta a estrutura de custos desnecessários; iii) elevar o padrão de alguns produtos acima do que o setor pratica; e iv) criar fontes inteiramente novas de valor para os compradores - criar demandas e mudar a estratégia de preços.

Ao responder essas questões, é possível atuar numa Nova Curva de Valor (NVC), na qual é razoável reconstruir elementos valiosos para os clientes. Laszlo e Zhexembayeva (2011) defendem que há ausência de aprofundamento por parte de Kim e Mauborgne (2005), pois os autores apresentam uma única referência ao conceito sustentabilidade, que é o fator utilitário para o consumidor (chamado por eles de respeito ao meio ambiente), reduzindo a ideia de outros fatores como produtividade, simplicidade, conveniência, risco e divertimento. Kim e Mauborgne (2005) reconhecem que sua teoria apresenta aplicações voltadas para a sustentabilidade, mas estas são pouco exploradas.

A criação de mercados novos agrada os defensores da sustentabilidade, mas para se ter certeza de que não existe um exagero na expectativa do que se pode esperar, se torna importante uma imersão na teoria da inovação radical de Christensen (1997), cujo modelo também aponta para a criação de vantagens competitivas.

3.4 Inovação radical de Christensen

De acordo com o Manual de Oslo, inovar corresponde a programar um produto ou serviço novo ou significativamente modificado, como mudança no processo, novo método de marketing, alteração organizacional em práticas de negócios nas organizações interna ou externamente (OECD, 1997). O pensamento da sustentabilidade como uma inovação pode ser averiguado na perspectiva de Christensen (1997). Na visão do autor, as empresas precisam optar pela inovação disruptiva ou radical²⁰, ao invés de inovações incrementais²¹. Aquelas já estabelecidas num determinado mercado têm maior chance de sucesso contra os novos concorrentes em disputas quando o objetivo da inovação são os clientes com alto nível de exigência, dispostos a arcar com um preço adicional por valor inserido nos produtos e serviços. Uma inovação cuja natureza não seja incremental proporciona o rompimento de um modelo predominante de negócio e altera as bases da competitividade. Adner (2002) aponta que a inovação disruptiva traz ao mercado um desempenho inferior do que o atualmente oferecido e pode, num primeiro estágio, ser julgada inconcebível ou inadequada pelos potenciais clientes. Por outro lado, irão predominar atributos contidos em características como menores preços, simplicidade, portabilidade, praticidade e conveniência de uso.

Empresas com sucesso em inovação radical tenderão a um ciclo virtuoso, pois ao desenvolverem essa prática ganharão experiência e investimentos sólidos, devido à confiança, aprimoramento e acréscimo de atributos de valor aos seus produtos. Por isso se diz que a inovação radical tem o potencial de gerar um novo mercado, com novo conceito para os consumidores. As principais diferenças entre as inovações radical e incremental são apresentadas no quadro 3.2.

Quadro 3.2 – Característica das inovações radicais e incrementais

| Inovações Radicais | Inovações Incrementais |
|---|---|
| Menor desempenho em produtos estabelecidos; | Melhor desempenho produtos estabelecidos; |
| Novos atributos valorizados pelos consumidores; | Atender aos mercados “tradicionais”; |
| Menor custo, maior simplicidade e praticidade; | Atributos são menos atrativos: custo e tempo; |
| Empresas entrantes no mercado; | Empresas estabelecidas no mercado; |

Fonte: Adaptado de Christensen (1997).

As inovações radicais estão associadas, prioritariamente, a empresas entrantes num novo mercado, e cujos atributos são valorizados pelos consumidores; as inovações

²⁰ Quando ocorre ruptura e quebra de paradigmas anteriormente estabelecidos, mudança de um padrão.

²¹ Em caso de aperfeiçoamento e mudanças constantes e graduais, com resposta aos anseios dos clientes.

incrementais são associadas, em geral, a empresas estabelecidas no mercado, com consumidores tradicionais que buscam preços atrativos. Como verificado, as vantagens e oportunidades para empresas que adotam o modelo de inovação radical serão mais significativos do que atuar com inovações incrementais.

Christensen (1997) é responsável pelo amadurecimento da Teoria de Inovação Disruptiva; seus conceitos norteiam algumas das práticas atuais de empresas no que se refere à concorrência e sobrevivência no mercado. Essa teoria considera que: i) os recursos das empresas dependem dos clientes e investidores; ii) pequenos mercados não resolvem as necessidades de crescimento; iii) mercados que não existem não podem ser analisados; iv) fornecimento da tecnologia não pode ser igual à procura de mercado.

Os produtos oferecidos tornam-se obsoletos frente a uma tecnologia disruptiva, que pode inicialmente ser utilizada em mercados de pequena escala. A inovação disruptiva entra no mercado e causa redefinição da trajetória dos produtos sem a mesma base tecnológica (CHRISTENSEN, 1997). Porém, o fato de apresentarem novos atributos (menor custo, simplicidade e conveniência para o uso), permite-lhes em uma primeira fase conquistar os consumidores menos exigentes.

A disrupção pode ocorrer em novos mercados (*new-market*), caracterizada pela criação de mercados consumidores e novos atributos com valores ao produto ou *low-end*, com baixo custo e foco em consumidores menos atrativos para empresas estabelecidas no mercado (CHRISTENSEN, 1997). No quadro 3.3 comparam-se as inovações incrementais e disruptivas de acordo com os aspectos desempenho, clientes-alvo e modelo de negócio.

Quadro 3.3 – Desempenho, clientes-alvo e modelo de negócio.

| | Incrementais | Radicais | |
|--------------------------|--|--|---|
| | | <i>Low-end</i> | <i>New-market</i> |
| Desempenho | Melhorado em atributos valorizados por clientes exigentes do setor. | Melhor em critérios tradicionais vs. o segmento inferior ao mercado dominante. | Pior em critérios tradicionais, melhor em novos atributos (simplicidade/ conveniência). |
| Clientes-alvo | Consumidores dispostos a pagar por melhor desempenho. | Consumidores mais que satisfeitos no segmento inferior do mercado dominante. | Novos consumidores com poder aquisitivo ou habilidades de comprar e usar. |
| Modelo de Negócio | Lucro melhor ou igual, pelo uso dos processos / estrutura de custos atual. | Capacidade para gerar retornos atraentes a preços mais baixos | Lucrativo a preços unitários e volumes de produção menores. |

Fonte: Adaptado de Kim e Mauborgne (2005).

No aspecto desempenho, inovações incrementais levam à melhoria de atributos valorizados pelos clientes mais exigentes; o mercado *low-end* apresenta bom desempenho nos

critérios tradicionais, e no *new-market* há desempenho inferior do que o mercado dominante. Com relação a clientes-alvo, inovações incrementais consideram consumidores mais lucrativos que estejam dispostos a pagar pela melhoria do desempenho; o mercado *low-end* apresenta consumidores mais do que satisfeitos em mercado inferior ao dominante, em *new-market* relaciona-se ao surgimento de novos consumidores. É avaliado ainda o modelo de negócio para cada um dos tipos de inovação. A inovação incremental melhora a margem de lucro, aproveitando de uma estrutura de custos existente, a *low-end* apresenta a capacidade de geração de retornos mais atraentes e preços mais baixos e a *new-market* apresenta a lucratividade com produtos de preços unitários mais baixos, inicialmente com volumes de produção menores.

Embora existam na literatura estratégias que consideram a sustentabilidade, há autores que apontam que um novo modelo de negócios voltado para a sustentabilidade precisa ser desenvolvido. Segundo Joia e Ferreira (2005), modelo de negócios é um conceito para explicar como as organizações funcionam ou interagem com seus mercados. Com o surgimento e disseminação da internet, o termo se transformou numa das expressões mais populares no mundo dos negócios. Essa difusão abre espaço para confusões e imprecisões no uso do termo. O esclarecimento dessas imprecisões e apresentação de alguns modelos de negócio que têm em seu cerne a sustentabilidade é o que será tratado a partir do próximo tópico.

3.5 Modelos de sustentabilidade corporativa

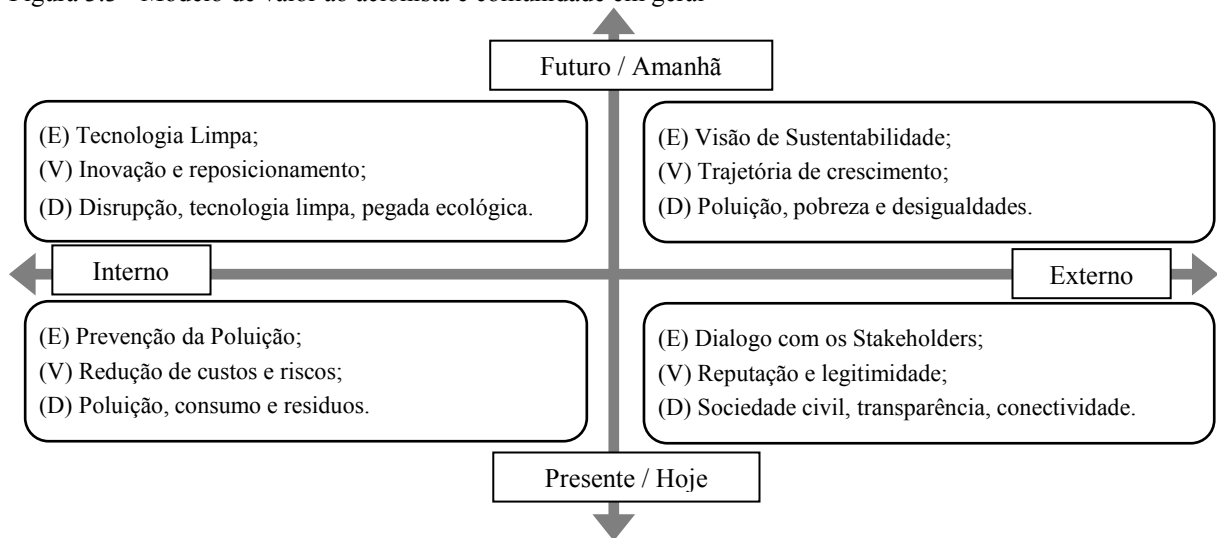
Os modelos que apresentam enfoque em sustentabilidade possibilitam a identificação de estratégias que as empresas poderão adotar considerando os critérios das dimensões econômica, social, ambiental e a cultural. Os modelos abordados nesse tópico apontam contribuições ao entendimento da forma como a sustentabilidade deve ser operacionalizada por meio da RSE.

3.5.1 Conceito de criação de valor de Hart e Milstein

Abordagens construídas com base exclusiva em valor ao acionista apresentam releituras e posicionamentos que servem a um aprofundamento do conhecimento sobre a sustentabilidade. É o que acontece com o modelo de Hart e Milstein (2004), que defendem que a sustentabilidade pode, além de oferecer o crescimento econômico, ser fonte de vantagem competitiva.

Embora o tema sustentabilidade tenha relevância, parte dos executivos considera o desenvolvimento sustentável um mal necessário, envolvendo regulamentações, custos e responsabilidades onerosas (HART; MILSTEIN, 2004). Existem quatro motivadores, representados nos quadrantes na figura 3.3, que conduzem empresas na adoção de práticas sustentáveis (HART; MILSTEIN, 2004). É possível identificar as estratégias adotadas (E), os valores percebidos (V) e os direcionadores ou indicadores de cada quadrante (D):

Figura 3.3 - Modelo de valor ao acionista e comunidade em geral



Fonte: Hart e Milstein (2004)

No primeiro grupo de motivadores, no quadrante inferior esquerdo, o quadro que se forma é oriundo de anos de um processo de exaustão e intensiva utilização dos recursos naturais e geração de resíduos. A crescente demanda por recursos naturais força as empresas a repensarem seus modelos de negócios e reestruturar suas operações por toda a cadeia (WU; PAGELL, 2011). Entre as pressões recebidas pelas organizações está o fato dos recursos apresentarem uma tendência de disponibilidade declinante, o que implica no uso abusivo desses recursos para o atendimento às demandas (LASZLO; ZHEXEMBAYEVA, 2011). Uma lacuna que se pode apontar na literatura relaciona-se à forma como as organizações terão que lidar com suas obrigações de curto prazo para que continuem viáveis no aspecto econômico (e possam atender às pressões do modelo de sustentabilidade), mas não abandonem uma visão de longo prazo, considerando que essas mesmas empresas operam num sistema que cresceu em meio ao uso desordenado de recursos.

O segundo grupo de motivadores se encontra no quadrante inferior direito e diz respeito à proliferação e interligação dos diversos *stakeholders* da sociedade civil. Com a diminuição do poder do Estado, por conta de regimes globais de comércio, grupos da

sociedade civil ocupam esse espaço deixado, ao atuar no monitoramento e definição de padrões sociais e ambientais. Laszlo e Zhexembayeva (2011) indicam pressões recebidas pelas empresas, que se referem a expectativas crescentes que os *stakeholders* têm por parâmetros de desempenho como a saúde, igualdade social ou respeito ambiental.

Tencati e Zsolnai (2009) sugerem uma estratégia colaborativa para resolver as preocupações com a sustentabilidade e o envolvimento dos *stakeholders*. É essencial pensar nesse motivador como uma importante construção de longo prazo, benefícios mútuos e uma nova e alternativa maneira de se fazer negócio. Empresas com esse viés apresentam uma estrutura mais democrática, com sistemas de governança equilibrados e visão abrangente de objetivos e desempenho, não apenas no conceito financeiro de curto prazo.

Um terceiro grupo de motivadores pode ser observado no quadrante superior esquerdo e consiste em tecnologias emergentes e inovações, o que tem levado a um processo de obsolescência as indústrias intensivas em energia e matérias-primas. Pode-se considerar a nanotecnologia e a bioengenharia, potenciais de criação de produtos e serviços, e que podem eliminar o conceito de resíduo ou a poluição. Outras possibilidades estão na adoção de matriz energética mais limpa, que podem ser usadas em escala menor e atender a demandas localizadas, eliminando toda uma necessidade de infraestruturas de cabos e distribuição.

Rochon *et al.* (2010) apontam que as inovações que podem contribuir para a sustentabilidade surgiram em laboratórios, agências internacionais e institutos de pesquisa, uma vez que cada uma dessas entidades é, compreensivelmente, mais focada em pesquisa. Torna-se importante saber que tipo de aproximação as empresas têm com esses tipos de órgãos, e se as empresas tem buscado parcerias para a solução de questões de sustentabilidade. Uma diferença que pode ser observada é que empresas de países em desenvolvimento apresentam suas iniciativas de investimentos baseadas em retorno de curto prazo e redução de custos. Por outro lado, pode-se considerar que nos países desenvolvidos é mais comum se pensar em investimento como uma forma de apoiar a estratégia.

Como quarto conjunto de motivadores, verifica-se no quadrante superior direito o aumento da população, da pobreza e da desigualdade associadas à globalização. Para Phillis, Kouikoglou e Manousiouthakis (2010), a atual sociedade parece estar numa encruzilhada devido aos problemas sociais e ambientais. O aquecimento global, a extinção de espécies, a superpopulação, a pobreza, a seca, entre outros, sugerem uma averiguação sobre o grau de sustentabilidade de nossa sociedade. Segundo eles, existem diferentes tipos de sustentabilidade corporativa entre os diferentes países do mundo, e a sustentabilidade dependerá do contexto ao qual as empresas estejam submetidas.

Pode-se considerar então que as operações de empresas em países em desenvolvimento apresentem um grau de necessidade em atuar no curto prazo mais acentuado do que as empresas de países desenvolvidos, as quais têm mais chances de apresentar uma maior consolidação de suas operações e uma estabilidade macroeconômica. Dessa maneira, dada a complexidade e multidimensionalidade das variáveis envolvidas, não se pode considerar uma solução única para a adequação corporativa da sustentabilidade em todo o mundo, mas sim compreender cada um dos quatro grupos de motivadores.

Avaliando o conjunto de motivadores proposto, se verifica que as empresas podem adotar para a criação de valor uma estratégia de redução no uso de matérias primas e poluição, minimizando os desperdícios de seus processos produtivos, atuando com maior transparência e responsabilidade, desenvolvendo tecnologias inovadoras que possam reduzir as pegadas sobre o planeta ou a criação de valor para atender às necessidades daqueles localizados no extremo inferior da pirâmide de renda do mundo. Tudo isso de uma forma que facilite a criação e distribuição de renda inclusiva.

Prahalad e Hart (2002) indicam que algumas empresas têm concentrado seus esforços no aumento da capacidade de consumo das populações de baixa renda, criando produtos e serviços que atendam às necessidades desse segmento da sociedade. Essa forma de pensar o consumo não é plenamente aceita, pois esse tipo de ação pode também ser interpretado como uma forma de imperialismo corporativo, não solucionando a causa efetiva do problema da pobreza e do desenvolvimento sustentável. Qualquer que seja a estratégia das empresas, o certo é que poucas têm explorado as oportunidades contidas na parte superior do gráfico, na qual estão, segundo Hart e Milstein (2004), as oportunidades associadas a novas capacitações e mercados. Competências específicas têm conduzido as empresas a uma maior atuação no combate à poluição e de gerenciamento de produtos. Empresas que apresentam uma visão para a sustentabilidade são em geral multinacionais, com habilidade na aquisição de novas competências, atuação em parcerias, inovação e mudança de portfólios de produtos. Esse é um padrão de empresa com maior chance de sucesso na adoção dos conceitos de sustentabilidade, não se preocupando apenas com a defesa das bases do negócio.

As contribuições significativas desse tópico para a construção de um quadro sobre sustentabilidade são a identificação de diversos níveis de sustentabilidade nos quais as empresas atuam. Existe, segundo o modelo de Hart e Milstein (2004), uma característica distinta entre a sustentabilidade oferecida pelas empresas hoje, associada à redução de custos, e a busca por uma melhor reputação e o anseio por atender a um quadro de desenvolvimento

sustentável ampliado: este último requer uma migração para a inovação e tecnologias mais limpas e a busca por uma trajetória de crescimento organizacional.

As empresas estão na fase de atender aos requisitos e não propiciam ainda um cenário de desenvolvimento sustentável. O próximo tópico buscará um entendimento de quais são os principais aspectos de um modelo baseado em excelência organizacional, normatizado e derivado das regras de qualidade.

3.5.2 Modelo da excelência organizacional de Karapetrovic

Alguns dos modelos de sustentabilidade encontrados buscam na área de qualidade referenciais que sustentem suas estruturas. Zanca (2009) aponta para modelos oriundos dos movimentos de qualidade. As origens da sustentabilidade têm relação com as origens da qualidade, pois ambos os conceitos nasceram de ideias que num primeiro instante foram tratadas com superficialidade e sem aprofundamento. Como a qualidade está num momento mais consolidado enquanto teoria e apresenta muita similaridade com a sustentabilidade, se espera dessa também uma função certificadora que permitirá que com o tempo se ganhe legitimidade. Verifica-se ainda que a teoria da sustentabilidade pode ser utilizada em conjunto com os conceitos da qualidade. Segundo Romano *et al.* (2010), não existem nessas teorias princípios mutuamente excludentes

March (1999) e a *American Society for Quality* (ASQ) apontam que as técnicas de qualidade não apenas deveriam levar em consideração o âmbito econômico, mas também a dimensão social. O conceito de qualidade deve ser orientado para o atendimento de requisitos não apenas de clientes, mas de um grupo amplo de *stakeholders*. Karapetrovic e Jonker (2004) defendem que um negócio deve objetivar a criação de valor e sinergias, com foco não apenas nos clientes, mas nas demais partes interessadas, relacionadas ao meio ambiente e à sociedade. Van Marrewijk (2003) aponta que os fundamentos da Sustentabilidade Corporativa podem ser construídos com base no modelo de gerenciamento da qualidade e de excelência. Wilkinson e Dale (1999) sugerem que, além do foco na satisfação dos clientes, devem se preocupar com fatores como bem-estar dos colaboradores, ambiente de trabalho, impacto dos produtos e serviços nas comunidades do entorno, além dos efeitos do uso e descarte desses itens. Os *Stakeholders* estão cada vez mais preocupados como assuntos dessa natureza, pois, segundo eles, as organizações estão utilizando diferentes metodologias para garantir a satisfação dos clientes e demais interessados.

Wilkinson e Dale (1999) sugerem o uso de um sistema de gestão integrado *Integrated Management System* (IMS) abrangendo além dos aspectos de qualidade, as dimensões

ambiental e social. Segundo Waddock e Bodwell (2002), devido às pressões dos *Stakeholders* e da globalização, tem sido cada vez maior a preocupação das organizações com fatores além da dimensão econômica, justificando a adoção de sistemas de gerenciamento dos *Stakeholders*. Essa necessidade favorece a migração de um conceito de *Total Quality Management* (TQM) para o *Total Responsibility Management* (TRM), gerenciando as necessidades e preocupações dos *Stakeholders*. Essa é a terceira geração do movimento da qualidade, com fundamento na inclusão das dimensões ambientais e sociais nos atuais modelos de gestão.

Van Marrewijk (2003), Waddock e Bodwell (2002) indicam que a mudança deve ter início por transformações estruturais da organização (valores, fundamentos, visão, missão), definindo-se novas formas de trabalho, objetivos, metas, ferramentas de avaliação que considerem as dimensões ambientais e sociais. Castka *et al.* (2004) reforçam que é necessária uma mudança na filosofia da organização, mas com uma abrangência por todos os processos atuais. Karapetrovic (2003) refere-se à existência de diferentes formas de mudança de um padrão TQM para o TRM, necessitando de integração e que seja capaz de auxiliar as organizações na adoção de novas formas de gestão.

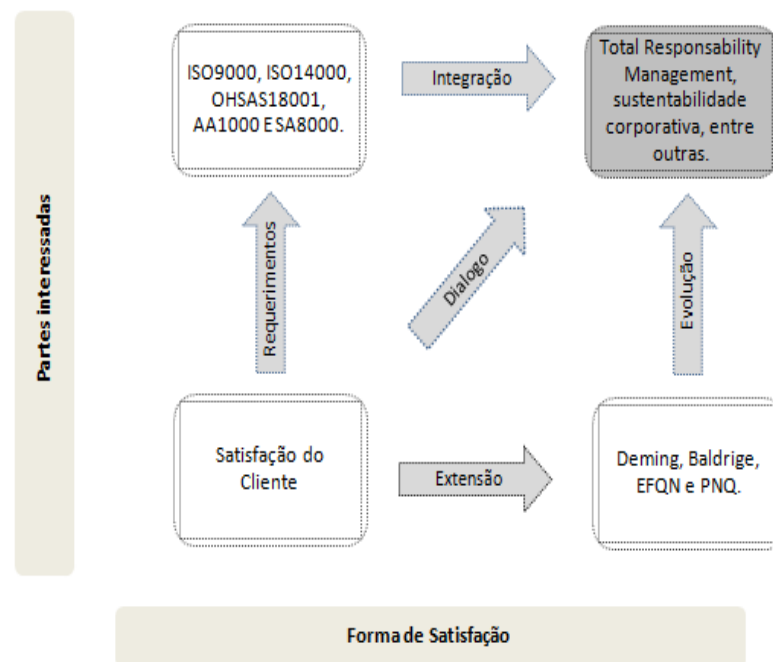
Wilkinson e Dale (1999) sugerem a integração dos diferentes sistemas de gestão num sistema amplo de gestão integrada, contemplando sistemas de qualidade, ambientais, saúde e segurança, entre outros. Algumas empresas têm adotado a prática de incorporar a sustentabilidade na função qualidade, devido a ser este um conceito com forte apelo legal e de atendimento de normas de clientes, aproveitando assim uma estrutura existente para atendimento de TQM, incorporando a ele as dimensões ambientais e sociais, gerenciando a satisfação de todos os *stakeholders*, não apenas os clientes.

O elemento que confirma que uma organização se preocupa com aspectos externos é a implantação de sistemas de gestão da satisfação do cliente. O estágio inicial evolui e surge a preocupação com outras partes interessadas na cadeia de negócios em que a empresa está inserida. São elementos importantes do segundo estágio, no qual surgem as certificações que consideram outros *stakeholders*.

Conforme Romano (2010), a sustentabilidade corporativa tem sido buscada pela aplicação de questionários e certificações, como por exemplo: i) *Dow Jones Sustainability Index* (DJSI); ii) *Global Reporting Initiative* (GRI); iii) Relatório Ethos de RSE; iv) Planejamento Estratégico para a Sustentabilidade Empresarial (PEPSE); v) Método de Avaliação de Indicadores de Sustentabilidade (MAIS); vi) *International Organization for Standardization* (ISO); vii) *Forest Stewardship Council* (FSC); e viii) *Social AccountAbility*

8000 (SA8000). O reconhecimento por parte da organização da necessidade de um sistema integrado de gestão, caracterizando a preocupação com um conjunto de *stakeholders* além dos clientes e demais elos da cadeia de negócio, é demonstrado a partir da figura 3.4.

Figura 3.4 – Evolução da preocupação com cliente para preocupação ampla



Fonte: baseado em Karapetrovic (2003) e Zanca (2009).

Nela, a incorporação de uma nova visão leva a três formas de passagem das preocupações apenas com o cliente para uma preocupação ampla com os diversos *stakeholders*: i) integração dos diferentes sistemas de gestão da organização; ii) evolução do conceito de excelência; e iii) incorporação do diálogo com diferentes *Stakeholders*.

O termo Excelência remete a uma associação com padrões de Qualidade e, dentro do conceito de TQM, pode ser entendido como sinônimo, aplicando em diferentes modelos de organizações. Segundo esses modelos, através da incorporação de conceitos do desenvolvimento sustentável (pressões dos *stakeholders* ou competitividade) é possível evoluir para um modelo de TRM. Hensler e Edgeman (2002) apresentam o modelo *Best Business Excellence*, que se refere aos componentes de um modelo de excelência sustentável: B –Biophysical; E – Environmental; E – Economic; S – Societal e T – Technology. O *Best Business Excellence* propõe a unificação dos conceitos de desenvolvimento sustentável aos modelos de medição do desempenho existentes.

Segundo Edgeman (2000), deve haver a inserção de critérios das dimensões ambiental e social, possibilitando avaliar o grau de aderência da Sustentabilidade Corporativa por meio

dos pilares contidos no BEST. As organizações precisam identificar princípios e valores para atuação sustentável, que devem passar por todos os processos e estruturas organizacionais (planejamento, processos e resultados), considerando os *stakeholders*, migrando os modelos de excelência para modelos de excelência sustentável, reconhecendo as dimensões sociais e ambientais e com respectivos critérios de avaliação da excelência. É necessário o reconhecimento dos valores e do comportamento organizacional, no que tange a sustentabilidade corporativa, o que dependerá dos valores dos indivíduos e da própria organização. Para Tamayo, Mendes e Torres da Paz (2000), os valores são representações cognitivas das necessidades humanas universais: i) biológicas; ii) de interação social; e iii) sócio institucionais. É necessário o reconhecimento da realidade, das necessidades e do planejamento, criando ou aprendendo respostas adequadas para a satisfação. A questão referente aos valores está representada no capítulo 4, específico sobre Cultura Organizacional.

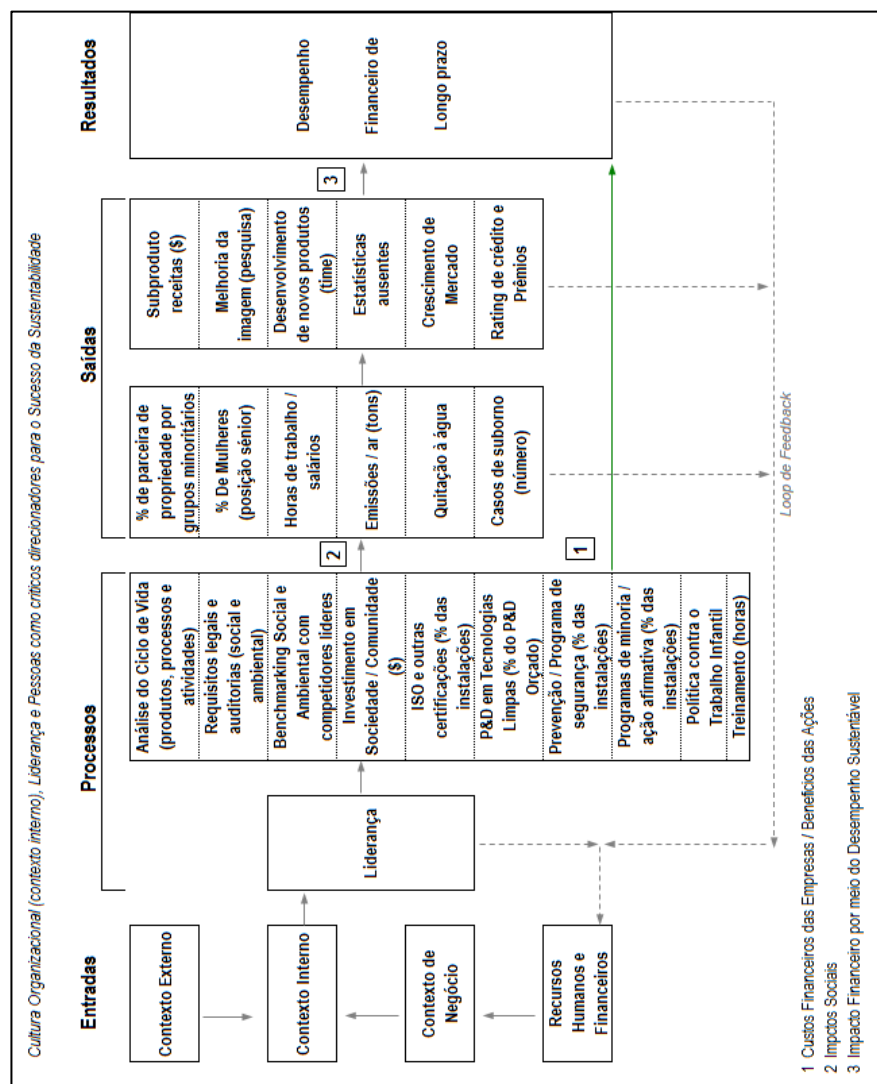
Esse modelo contribui com quadro sobre sustentabilidade devido à sua aproximação com a função qualidade. Apresenta uma abordagem de valores e comportamento organizacional, dependendo dos valores dos indivíduos e da própria organização, que abre mais um pouco a discussão necessária sobre cultura organizacional. É fundamental uma averiguação nas empresas que utilizam sistemas integrados, com o intuito de identificar se a sustentabilidade está vinculada à qualidade, pois isso indicará que a empresa apresenta uma visão normativa da sustentabilidade. No tópico seguinte será abordada a visão de Epstein, que construiu seu conceito baseado num modelo estruturado que contém uma abordagem abrangente de exame, medição e gerenciamento dos indicadores de sustentabilidade.

3.5.3 Conceito de indicadores-chave de Epstein

Com a inserção da sustentabilidade no ambiente empresarial, surge a necessidade de se acompanhar as ações de sustentabilidade em nível operacional, por meio do monitoramento que permita no final o atendimento de uma meta estratégica. Van den Brink e Van der Woerd (2003) e Leon-Soriano, Munoz-Torres, Chalmeta-Rosalen (2010) apontam para a necessidade do desenvolvimento de um Scorecard para a sustentabilidade, que permita as empresas integrar e acompanhar a sustentabilidade em suas estratégias. Para alcançar as metas de sustentabilidade, as empresas precisam integrar metas ambientais e sociais no planejamento de tarefas de gestão da organização, servindo como base para a adoção de um sistema de informação alinhado com a estratégia do negócio. É preciso o desenvolvimento de um conjunto coerente de avaliação da medição das ferramentas de monitoramento. A ferramenta

de *benchmark* em sustentabilidade deve alinhar os interesses das corporações com as metas das diversas áreas de apoio, como gestores e analistas. Epstein (2008) apresenta um modelo estruturado que contém uma abordagem abrangente de exame, medição e gerenciamento dos indicadores de sustentabilidade. Segundo a proposta, os gestores são os responsáveis por incorporar em sua estratégia de operações os controles que proporcionarão um melhor desempenho da sustentabilidade e conseqüentemente o desempenho financeiro. A figura 3.5 demonstra como Epstein representa o desdobramento da sustentabilidade corporativa.

Figura 3.5 – Modelo dos indicadores de desempenho



Fonte: Epstein (2008).

Epstein (2008) afirma que, para melhorar a sustentabilidade no processo estratégico, os gestores devem identificar e medir cuidadosamente principais vetores de desempenho entre os

insumos e processos, que são compostos de: i) contexto interno; ii) contexto externo; iii) contexto de negócio e iv) recursos humanos e financeiros.

Epstein e Roy (2001) afirmam que existe um crescente número de executivos que reconhecem a importância da formulação de uma estratégia corporativa, que considere a sustentabilidade. É fundamental o desenvolvimento de indicadores de monitoramento do desempenho social e ambiental, além dos impactos nos diversos stakeholders, permitindo a integração entre estratégia corporativa e operações. Epstein (2008) afirma que deve haver uma institucionalização detalhada das questões de sustentabilidade, nos diversos sistemas, estruturas e medidas que são necessários para uma mudança da cultura organizacional e processos, melhorando o desempenho geral nas dimensões social e ambiental. Além da cultura organizacional, Epstein aponta a liderança como determinante para o sucesso do gerenciamento dos desempenhos social, ambiental e financeiro simultaneamente.

Epstein e Wisner (2001) apresentam uma proposta de *Balanced Scorecard*²² para mensuração das dimensões ambiental e social, no qual identificam os fatores-chave de desempenho que ligam aspectos operacionais a objetivos estratégicos da empresa. Entretanto, a maior contribuição de Epstein (2008) vem com o que ele chamou de separação dos sistemas de execução de programas de sustentabilidade corporativa: i) sistemas **Hard** – são sistemas formais, incluindo a estrutura, avaliação de desempenho, entre outros sistemas motivacionais de incentivos ao comportamento dos colaboradores; e ii) sistemas **Soft** – são de natureza informal, como a cultura organizacional, a liderança e os colaboradores da empresa, direciona-se ao sucesso de uma estratégia para a sustentabilidade.

O modelo de Epstein aponta que melhorar o desempenho em sustentabilidade corporativa está mais diretamente relacionado a melhorar sistemas internos de execução. As empresas, quando incorporam a sustentabilidade precisam ter um alinhamento interno, sobretudo em suas estruturas organizacionais, dispondo de sistemas de medição de desempenho das métricas sociais e ambientais. Ao se considerar esses sistemas como únicos, não se têm verificado sucesso na adoção de estratégias de sustentabilidade, pois embora fundamentais, não bastam para alinhar os interesses da organização, executivos, e demais colaboradores. Sistemas formais devem fazer parte de um conjunto mais amplo de sistemas de motivação. As ações passam por comunicar o valor da sustentabilidade para a organização, mantendo os empregados responsáveis pelas atividades, acompanhando com uma adequada

²² É uma metodologia de medição e gestão de desempenho desenvolvida por Kaplan e Norton (1992). Sua função é o acompanhamento das metas desdobradas da estratégia corporativa.

mensuração de metas razoáveis com a devida objetividade. Algumas empresas deixam claro que não querem a mensuração de seus impactos de sustentabilidade por julgarem de difícil captura ou acreditarem ser um desperdício de seu trabalho.

Epstein (2008) apresenta alguns casos de empresas com culturas típicas construídas sobre a sustentabilidade, que auxiliam os tomadores de decisão a lidar com as compensações de uma gestão simultânea das dimensões social, ambiental e financeira. Segundo o autor, empresas como a The Home Depot²³ e a Nissan²⁴, com plantas localizadas nos Estados Unidos, identificaram que a cultura corporativa enfatiza normas críticas para a inovação aberta, como a autonomia e iniciativa, além de riscos inerentes à mudança. A busca por essas empresas se deu em função da necessidade de se verificar na prática como alguns diferentes segmentos encaram a sustentabilidade. Essas empresas realizam avaliações de cultura organizacional anualmente e encorajam seus colaboradores a participar de pesquisas anônimas.

Epstein (2008) afirma que os funcionários participam porque têm experiências de casos em que suas vozes foram ouvidas. O exemplo citado foi o do CEO da Home Depot, que avalia todos os comentários de empregados, podendo capturar sugestões e percepções de como estão as coisas com o clima e como isso poderá conduzir a cultura a um estágio diferente. A Nissan realiza regularmente pesquisas com funcionários em todo o mundo, avaliando as atitudes e utilizando os resultados para ajudar a melhorar a gestão da empresa e a cultura corporativa. Uma característica comum a essas empresas está na forma como elas enxergam a sustentabilidade. Em princípio assemelham-se a mercados que proporcionam esse tipo de prática, em que o extrativismo apresenta bens substitutos e são produtos com valor agregado, o que certamente facilita a incorporação dessas práticas de convívio harmônico a um conjunto amplo de *stakeholders*.

Epstein não apresenta resistência e nem questiona a importância dos sistemas rígidos, mas reforça que é necessário um fortalecimento de aspectos informais, como a adoção de programas de sustentabilidade corporativa. Os sistemas informais apresentam a Cultura Organizacional, a ser explorado mais detalhadamente no capítulo 5, como essencial ao sucesso da sustentabilidade. Segundo Epstein (2008) e Epstein e Roy (2001), é necessário verificar se as empresas apresentam mecanismos de verificação sobre os retornos financeiros

²³ Empresa varejista americana do segmento de produtos de construção e serviços. Opera em lojas a partir de grandes armazéns e edifícios, sua maior loja está localizada em Nova Jersey;

²⁴ Montadora multinacional japonesa com sede no Japão. Foi a sexta maior fabricante de automóveis do mundo, atrás das empresas General Motors, Grupo Volkswagen, Toyota, Hyundai Motor Group, e a Ford em 2011.

das práticas de sustentabilidade. Outra questão é saber se existem canais de comunicação para que os colaboradores informem e sejam informados sobre resultados e obrigações para com a sustentabilidade. No próximo tópico, será abordado o modelo *Great Place to work*, que aponta características e preconiza que é algo tangível pensar num lugar em que as pessoas realmente gostem de trabalhar.

3.5.4 Abordagem *Great place to work* de Levering

O modelo *Great Place to Work* (GPTW)²⁵ apresenta uma contribuição para a avaliação cultural das empresas com relação ao comprometimento dos colaboradores com os programas institucionais, por meio de um conceito bastante difundido na Europa, mas que se apresenta num nível iniciante no Brasil. Wilber (2000) e Van Marrewijk (2003) apresentam um modelo de gestão compartilhada das responsabilidades do negócio. As organizações que originalmente apresentavam apenas uma visão de curto prazo, voltada para a lucratividade, estão num processo de mudança para uma visão mais ampla, que inclui o impacto das organizações nas dimensões sociais e ambientais. As organizações não consideravam anteriormente os interesses além dos acionistas. Entretanto, nos últimos anos, os outros *stakeholders* aumentaram seu poder de influenciar o sucesso ou não do negócio. As empresas que atualmente operam num mundo globalizado tiveram que adotar novos valores, aprender novas competências, novos estilos de liderança e a tomada de decisão numa estrutura organizacional modificada.

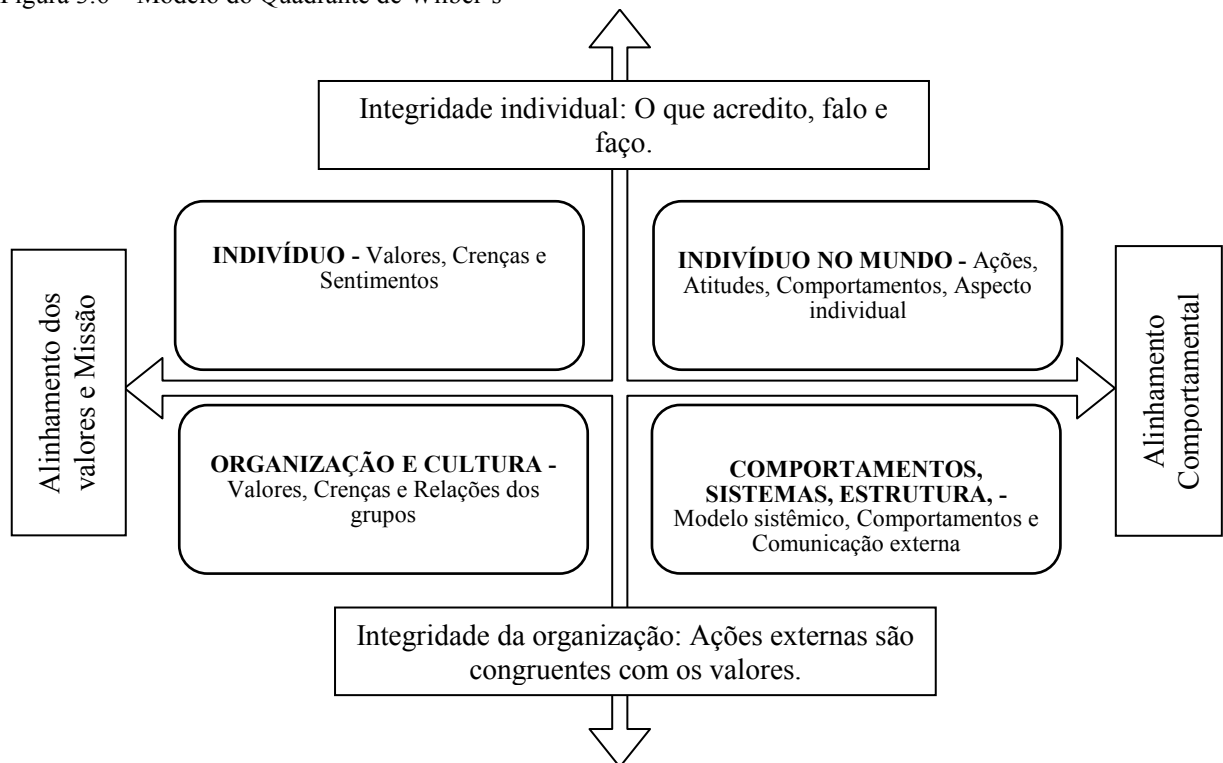
Van Marrewijk (2003) aponta que as empresas adotam abordagens de gestão, como o redesenho de processo de negócio e produção enxuta. Em geral, as empresas buscaram o aumento da velocidade e desempenho das equipes, integrando processos por meio de sistemas, o que demanda cooperação entre departamentos, filiais, etc. Para o sucesso dessa integração é preciso o engajamento de todos os *stakeholders*, numa cultura de confiança, em que é fundamental a percepção de mútuo respeito, credibilidade e imparcialidade. A fim de criar um ambiente criativo, dedicado e comprometido, os funcionários e a empresa precisam ter valores, direcionadores pessoais e capacidades coincidentes. Os empregados não devem ser entendidos apenas como um recurso, mas sim como seres humanos que, ao participarem

²⁵ Abordagem metodológica criada por Robert Levering nos anos 80, que pressupõe a busca por conhecer as características do ambiente empresarial sob a perspectiva dos funcionários. O GPTW tem como missão melhorar a sociedade, auxiliando as empresas na transformação de seu ambiente de trabalho. (WILBER; 2000)

de qualquer projeto ou programa da empresa, precisam perceber benefícios, não apenas financeiros, mas de crescimento, colaboração e construção de da carreira.

Van Marrewijk (2003) elabora argumentos conceituais, empíricos e práticos dos motivos pelos quais as empresas precisam se concentrar nas suas dimensões sociais como forma de melhorar o seu desempenho organizacional; o GPTW corresponde a um lugar no qual as pessoas gostem de trabalhar, algo como “um grande lugar para se trabalhar”. O modelo desenvolvido por Wilber (2000) e Van Marrewijk (2003) demonstra a existência de uma conexão de várias manifestações de realidade e distingue quatro áreas interdependentes, para que um lugar seja realmente um GPTW. Conforme observado na figura 3.6, o modelo compreende dois eixos: um no qual existe uma visão de interior e exterior e o outro eixo, uma visão individual ou coletiva.

Figura 3.6 – Modelo do Quadrante de Wilber's



Fonte: Baseado na adaptação de Van Marrewijk (2003).

Uma categorização das perspectivas tomadas sobre as pessoas e seu comportamento em diferentes escolas de pensamento pode ser feita ao se avaliar o modelo de quadrante de Wilber: i) superior esquerdo - inclui a psicanálise e a matemática, considera e interpreta as experiências pessoais, tem sua base no “Eu”; ii) inferior esquerdo - inclui hermenêutica filosófica, procura interpretar a consciência coletiva ou pluralidade de pessoas, tem sua base em "Nós"; iii) superior direito – inclui o comportamentalismo, limita-se à observação do

comportamento dos indivíduos, trata a vontade do sujeito como um enigma, tem sua base em "Aquilo"; e iv) inferior direito – inclui a teoria econômica, que incide sobre o comportamento de uma sociedade (pluralidade) como entidades funcionais vistos de fora.

Em geral, as organizações discutem com foco em estruturas, esquemas, procedimentos, resultados financeiros e indicadores operacionais (lado direito do gráfico). Wilber (2000) aponta que a dimensão social das organizações é tão importante quanto os elementos do lado direito. Ele apresenta elementos que reforçam a necessidade de uma cultura de apoio, e afirma que uma força de trabalho dedicada irá ser positivamente decisiva ao sucesso do empreendimento corporativo. No GPTW é possível verificar o foco que cada um dos quadrantes apresenta, bem como cada um dos eixos colocados no modelo. Numa organização equilibrada entre os dois eixos existirá maior possibilidade de sucesso na transição para um modo sustentável de executar suas operações. Cabe lembrar que a sustentabilidade é um processo complexo para a organização e que a transição pode ser facilitada se a organização souber operar em níveis de maior complexidade.

Wilber (2000) aponta para uma responsabilidade dos indivíduos em desenvolver e aplicar valores e estruturas de apoio institucional, com o objetivo de lidar com os desafios prevaletentes. Quando ocorre uma falha de alinhamento entre valores dos empregados e da organização, os funcionários estão menos dispostos a compartilhar suas ideias. Quando há medo, controle, burocracia, comportamento territorial e manipulação, os funcionários são resistentes (BARRETT, 2006). Existem características distintivas dos locais de trabalho verdadeiramente de sucessos. Trata-se de um lugar no qual os funcionários têm confiança e apreciam as pessoas para quem e com quem trabalham, têm orgulho no que fazem e criam dimensões, um conjunto de valores que pode fazer a diferença entre o sucesso e fracasso. Podem ser consideradas características comuns das melhores empresas para se trabalhar: i) forte empenho e gestão do CEO em ser um *Great Place to Work*, entre outros, apoiando a estratégia com um manifesto de sua convicção de que as pessoas são indispensáveis para o sucesso do negócio (é preciso acreditar); ii) ativos canais de comunicação entre funcionários e administração, havendo uma comunicação bidirecional, permitindo o fluxo de informações, inclusive negativas sem receio de divulgação; iii) acabar com a divisão entre a gestão e trabalho, transformando o local de trabalho numa comunidade de criação, dando percepção de uma cultura especial e única; e iv) os funcionários devem ter orgulho do seu trabalho, equipe e empresa. Sentimento de transparência no trabalho, celebrar o sucesso dos pares e cooperar com toda a organização, além de ter prazer em trabalhar e lidar com as pessoas.

Van Marrewijk (2003) afirma que a maior parte das organizações é focada na ordem e no sucesso, incluindo desafios em cumprir os requisitos para uma melhor cooperação, diálogo e compreensão. Essa confiança levará a um processo de transição e, portanto, justiça, respeito e credibilidade, que desempenham um papel vital. O ambiente de trabalho é medido pela qualidade das três relações interligadas: i) relação entre empregados e gestores; ii) relação entre colaboradores e a empresa; e iii) relação entre os diversos colaboradores.

Existem algumas dimensões que são apresentadas por Van Marrewijk (2003) na identificação de um GPTW, que podem ser verificadas abaixo: i) credibilidade; ii) respeito; iii) justiça; iv) orgulho; v) camaradagem. O GPTW se transformou numa certificação que permite saber por intermédio de uma abordagem conjunta se empregados e empresa têm políticas e práticas direcionadas a um lugar diferenciado para se trabalhar. Van Marrewijk e Werre (2003) identificam não ser suficiente uma solução padronizada para todos os conceitos de sustentabilidade corporativa. O conceito deve ser tratado de forma ampla no que se refere a dimensões e sistemas de valores relacionados. A sustentabilidade corporativa apresenta seis níveis nos quais as organizações podem estar localizadas, sendo que cada nível está estruturado conforme disposições institucionais. Os níveis são referentes a diferentes motivações e presentes em diferentes sistemas de valores: i) preliminar – não existe ambição para sustentabilidade corporativa, apenas algumas iniciativas por pressões de legislação ou exigências externas; nesse estágio é necessário constante monitoramento; ii) atendimento aos indicadores – consiste na promoção de bem-estar para a sociedade, limitados a certo foco de atuação daquilo que cabe a iniciativa privadas. A empresa motiva-se para a sustentabilidade corporativa como um comportamento correto ao agir; iii) com fins lucrativos - consiste na integração de aspectos sociais, éticos e ambientais, mas é necessário que contribua para o resultado financeiro. A motivação é um caso de negócio, promovendo, caso seja rentável, valor reputacional em mercados; iv) cuidados - equilibrar as dimensões econômica, social e ambiental, como fontes geradoras de lucro. A motivação vem do ser humano, do potencial social e do cuidado com o planeta; v) sinérgica - busca soluções sinérgicas funcionais e bem equilibradas. Pretende-se a criação de valor econômico, social e ambiental, integrando todos os interessados. Apresenta motivação de que a sustentabilidade é importante por se tratar de um progresso inevitável; vi) holística - integrada e incorporada totalmente a todos os aspectos da organização. Tem como função a contribuição para a qualidade e a continuidade das operações de uma organização. A motivação é que a sustentabilidade é a única alternativa, devido a interdependência global existente. É responsabilidade universal de cada pessoa ou organização o bem estar de todos os outros seres.

A composição dos níveis permite um entendimento de que, caso as empresas enfrentem diferentes circunstâncias e sistemas de valores dominantes, as organizações irão desenvolver diferentes manifestações e níveis de sustentabilidade corporativa. Azapagic (2003) aponta que legislações combinadas com a pressão dos *Stakeholders* funcionam como uma das principais forças motivadoras para o interesse da indústria em sustentabilidade corporativa, o que está levando as empresas a reconhecerem a sustentabilidade como uma oportunidade de negócios por meio de: i) redução de gastos com saúde ocupacional, fornecendo ambiente seguro e saudável; ii) economias de custo devido a métodos de produção mais limpa e a inovação; iii) maior acesso aos credores, seguradoras e empréstimos; iv) baixa perda pós-fechamento de custos; v) influência de melhores práticas sobre a regulação; vi) maior valor para a marca; e vii) vantagens competitivas devido a uma abordagem de responsabilidade social.

Para a realização dos objetivos, é pressuposta uma abordagem de sistemas que permita o balanceamento das políticas econômicas, preocupações ambientais e sociais através de: i) identificação das partes interessadas e as questões-chave da sustentabilidade; ii) planos de ações necessários para abordar essas questões; iii) desenvolvimento de indicadores de acompanhamento e controle da medição; iv) avaliação, garantindo a melhoria contínua da sustentabilidade corporativa; e v) compartilhamento de informações e comunicação com os *stakeholders*.

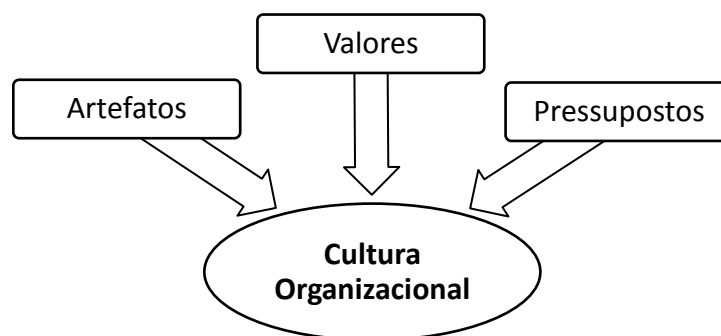
A contribuição do modelo GPTW para auxílio à construção de um quadro de sustentabilidade é a definição de diferentes níveis segundo os quais as organizações ou indivíduos possam operar um controle pleno de seu ambiente dinâmico e interdependente. Considera-se que uma empresa que atua num nível holístico terá maior capacidade de reconhecer tudo ao seu redor, se posicionar e montar planos para lidar com quaisquer situações. Existem diversos aspectos na teoria do GPTW que levam a uma abordagem de cultura organizacional, que será tratada no capítulo 4. A cultura organizacional tem sido frequentemente citada na literatura, inclusive como Fator Crítico de Sucesso, tendo sido desenvolvidas inclusive ferramentas de avaliação da cultura organizacional.

4. A CULTURA ORGANIZACIONAL

Segundo Chiavenato (2010), cultura organizacional é um conjunto de hábitos e crenças estabelecidos por normas, valores, atitudes e expectativas, divididos pelos membros de uma organização; refere-se a um grupo de significados compartilhados por todos os membros e que distingue uma organização das demais. A ideia de cultura organizacional surgiu entre as décadas de 1970 e 1980 (HOFSTEDE, 1981), (OUCHI; PRICE, 1993), (SCHWARTZ; DAVIS, 1981), (SCHEIN, 1992) como um dos mais controversos temas em gestão (CRANE, 1995). Desde o início houve uma ampla gama de interpretações que resultou numa falta de consenso: entre as definições de cultura incluem-se noções de comportamento, normas e rituais proposto por Trice e Beyer (1984), valores, ideologias e crenças sugeridos por Schwartz e Davis (1981) e formas compartilhadas de significado, como definido por Smircich (1983). Schein (1992) define pressupostos básicos, aqueles que constituem o núcleo de uma cultura de determinado grupo. Estes pressupostos ou paradigmas são as maneiras de sentir e perceber o ambiente no entorno de um determinado grupo.

Hofstede (1998) aponta cultura como uma característica coletiva e não individual. Fleury e Fleury (1997) afirmam que a cultura se refere aos valores profundos de uma organização, desenvolvidos e assimilados pelo grupo ao longo da sua história, e é a forma como uma organização aprendeu a lidar com os problemas (CRANE, 1995), (LINNENLUECKE; RUSSELL; GRIFFITHS, 2009). Schein (1992) propõe um modelo teórico de cultura organizacional composto por três níveis ou dimensões, conforme apresentado na figura 4.1.

Figura 4.1 - Componentes da cultura organizacional



Fonte: Baseado em Schein (2004).

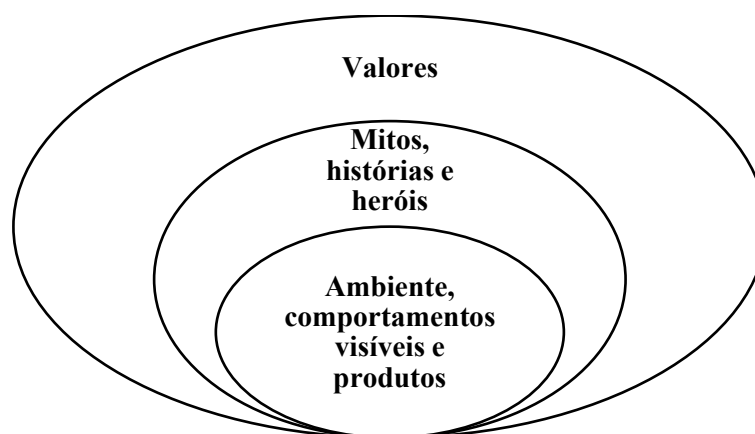
Esses três níveis correspondem ao grau de visibilidade que os fenômenos organizacionais apresentam: i) artefatos - incluem os elementos tangíveis, identificáveis de maneira simples numa organização (arquitetura, mobília, código de vestimenta). Trata-se dos elementos visíveis de uma cultura e podem ser reconhecidos por pessoas fora dessa cultura; ii) valores - são os valores declarados por uma organização, como as regras de comportamento. Corresponde à forma como os indivíduos apresentam a organização, tanto para si mesmos, quanto para os outros; e iii) pressupostos básicos - é o aspecto com maior profundidade em cultura. São as ações tomadas de maneira normalmente inconsciente e correspondem à essência dessa cultura, constituindo a parte de maior dificuldade na sua identificação.

Uma organização deve zelar objetivamente pelo correto gerenciamento do terceiro nível. Segundo Schein (2004), é o mais importante para a efetividade de uma mudança organizacional, pois envolve pressupostos básicos de um grupo. Os artefatos são os aspectos visíveis, audíveis, manifestações dos pressupostos básicos, como padrões de comportamento, rituais, ambiente físico, histórias e mitos. Podem ser, por exemplo, como os códigos de vestimenta identificados em algumas empresas, que representam a indicação de alguma cultura básica. Os valores compartilhados compreendem outro componente da cultura organizacional, cujas razões expostas explicam por que as coisas são da forma que são, tais como normas internas, códigos de ética, formalização de valores da companhia e outros; Como exemplo, muitas empresas possuem uma formalização de sua missão, informando aos clientes e colaboradores o que a empresa espera, e vinculando elementos essenciais da cultura organizacional em questão.

Pressupostos inconscientes representam outro componente da cultura e determinam como os indivíduos de um grupo percebem, pensam e sentem. Ao se considerar que certos valores compartilhados pelo grupo levarão a determinados comportamentos e que esses comportamentos se mostram adequados para solucionar problemas, o valor é gradualmente transformado num pressuposto inconsciente, sobre como as coisas realmente são (SCHEIN, 1992). Os pressupostos básicos são construídos numa situação temporal ampla, determinados pelas experiências dos membros de uma organização. Numa determinada situação, em que uma mudança resultou em fracasso no passado e os envolvidos foram punidos, muitas vezes com a perda de suas posições, haverá certamente um pressuposto que pode se estabelecer de que as mudanças são perigosas, pois podem trazer “punição”. Nesse cenário, ocorrerá uma generalização para qualquer programa de mudança, mesmo que esse gire em torno da sustentabilidade, que tem se tornado tema presente nas pautas acadêmicas e empresariais. Isso se deve ao fato de que, como a experiência do grupo foi negativa, automaticamente serão

geradas resistências contra esta mudança. Fleury e Fleury (1997) afirmam que a averiguação das práticas organizacionais possibilita o desvendamento da cultura de uma organização. Os autores propõem um modelo no qual a cultura organizacional é subdividida em três níveis: i) produtos e comportamentos visíveis; ii) histórias, mitos e heróis; e iii) valores. Esse modelo pode ser visto na figura 4.2:

Figura 4.2 - Os níveis da cultura organizacional



Fonte: Baseado em Fleury e Fleury (1997).

Este modelo apresenta uma relação direta com a proposta originalmente estabelecida por Schein, contendo três níveis, que embora apresentem uma nova denominação, têm um significado próximo ao do modelo original. Entretanto, Fleury e Fleury (1997) aprofundam de fato o tema ao adicionarem a dimensão política ao modelo. Segundo eles, a cultura compreende um conjunto de valores definidos por aspectos simbólicos e práticas organizacionais, que atribuem significações para construir uma identidade por meio de sua capacidade de ordenar e gerar sentidos, que podem ser elementos de comunicação e consenso, como apresentado nas relações de dominação.

A cultura organizacional se forma por intermédio da vivência e experiência do grupo em lidar com problemas, sejam eles dentro do processo de aprendizagem segundo o qual se resolvem problemas ou não. Com a definição de dado padrão cultural como aceito, passa a ser a forma adequada de se pensar, agir e sentir no grupo. A partir disso, o padrão passa a ser reconhecido como a “forma certa de se fazer as coisas”, e qualquer tipo de mudança se torna de difícil realização (FLEURY; FLEURY, 1997).

A existência de um padrão cultural definido e aceito é por si só uma resistência a mudanças, sobretudo mudanças que afetem os pressupostos básicos da cultura dessa

organização. Segundo Fischer (1989), esses padrões, quando inadequados, podem inviabilizar projetos de mudança que alterem pressupostos básicos, mesmo com todos os argumentos de eficácia ou importância da nova técnica ou modelo de gestão, como no caso da sustentabilidade. Com relação a práticas e valores, Hofstede (1998) afirma que as práticas são seguidas, em geral, por um amplo conjunto de membros da organização, entretanto, nem todos compartilham dos mesmos valores. Separar valores de práticas é recorrentemente visualizado nas organizações, como a questão que envolve a hierarquia, em que um gerente lança mão de seu poder para determinar uma vontade, que nem sempre é a melhor decisão técnica. Tal fato colabora com a afirmação de Hofstede sobre as assimetrias entre práticas e valores dos membros de uma organização.

Baumgartner (2009) apresenta uma abordagem que trata da influência que os programas de sustentabilidade sofrem dos artefatos, valores e pressupostos básicos, que são aspectos culturais de uma organização. Um programa de sustentabilidade afetará as relações de poder dentro da organização, e, sobretudo por se tratar de um conceito novo, é natural que existam resistências de pessoas ou departamentos, que se sentem como se estivessem perdendo seu poder (por exemplo, na condução de um programa de sustentabilidade, as pessoas ou setores que estiverem liderando o projeto terão um maior volume de recursos financeiros à sua disposição, além de maior visibilidade, o que certamente resultará em maior força para impor suas prioridades e objetivos, desencadeando as tais resistências de pessoas ou departamentos).

Um adequado gerenciamento deste processo de mudança identificará as resistências prováveis e terá que lidar com elas, embora não haja consenso por parte dos autores sobre a melhor forma de lidar com essas resistências. Linnenluecke e Griffiths (2010) apontam que a cultura organizacional é frequentemente tratada como a principal razão do fracasso da adoção de programas de mudança organizacional. As significativas trocas de sistemas e de métodos nas empresas devem ser precedidas pelas mudanças na cultura organizacional instalada. Ao não se trabalhar a cultura do meio organizacional, novas técnicas adotadas podem não ter o sucesso esperado. No momento que não se modificam os pressupostos básicos, as mudanças serão apenas superficiais e a organização estará desperdiçando tempo com ideais não sustentáveis. Determinados tipos de culturas influenciam decisivamente o sucesso de adoção de novos modelos de negócios. Uma empresa com cultura mais permeável terá maior chance de sucesso, pois terá uma maior disseminação e absorção do que uma cultura fechada e conservadora.

Ao se considerar a sustentabilidade no ambiente corporativo, é preciso apresentar um conceito, que é o clima organizacional. Enquanto a cultura se refere à estrutura profunda da organização, fundamentada nos valores, crenças e suposições dos membros da empresa, o clima retrata o ambiente organizacional em termos estáticos, ou conjunto de dimensões fixas. Clima tem uma característica relativamente temporária, sujeita ao controle e limitada pelos aspectos do ambiente social, percebidos pelos profissionais. Segundo Hofstede (1998), o clima pode ser avaliado como positivo ou negativo, enquanto a cultura não pode ser classificada como certa ou errada, melhor ou pior. Schein (1992) afirma que a normas, rituais e o clima são manifestações de cultura organizacional. A cultura engloba um conjunto de significados com maior profundidade, sendo menos consciente que o clima. Enquanto a primeira tem seu cerne na interação social ligada ao contexto, o segundo refere-se à percepção e impactos do contexto. Uma associação que facilita o entendimento é a imagem de um iceberg, com a cultura representado pelo iceberg todo e o clima sendo representada pela parte visível acima d'água.

4.1 A cultura organizacional para a sustentabilidade

Linnenluecke e Griffiths (2010) apontam para a existência de uma variedade de interpretações e dimensões culturais, além de um número de temas comuns e semelhanças. Cameron e Quinn (2006) e Jarnagin e Slocum (2007) afirmam que a adoção de uma ferramenta técnica ou estratégia de sustentabilidade poderá falhar numa etapa de mudanças organizacionais importantes, pois uma cultura anterior estará presente, determinando o real funcionamento da organização. A adoção, com sucesso, de um programa de sustentabilidade corporativa será dependente direta dos valores e ideologias culturais. Baumgartner e Ebner (2010) propõem um conjunto de estratégias de sustentabilidade que demandam perfis distintos e níveis de maturidade também diferenciados.

A estratégia com foco em sustentabilidade apresenta uma gama de tipologias de estratégias genéricas segundo Dyllick *et al.* (2000), Schaltegger e Dyllick, (2002) e Baumgartner (2009): i) estratégia introvertida; ii) estratégia extrovertida ou transformadora; iii) estratégia conservadora; e iv) estratégia visionária. No quadro 4.1 é apresentada a descrição do perfil e do nível de maturidade de cada uma das estratégias de sustentabilidade. Os perfis apresentam padrões de adoção de uma estratégia específica. Uma empresa pode mudar o compromisso de sustentabilidade para níveis mais elevados, dependendo da necessidade, tipo de indústria, do tamanho ou demais condições básicas.

Quadro 4.1 – Estratégias para sustentabilidade – perfil e nível de maturidade

| Estratégias | Perfil | Nível de Maturidade |
|---------------------|--|--|
| Introversa | Foco em normas sociais e ambientais, minimizando os riscos para a empresa. | Baixa sustentabilidade, foco em elementos básicos, como conformidade, regras e diretrizes. Nível de maturidade da sustentabilidade é pobre. |
| Extroversa | Foco nas relações externas e na licença para operar (Legitimação); Difere-se entre Convencional (C) e Transformativa (T). | (C) - Comunicar o compromisso de sustentabilidade para a sociedade, diferenciando-se além da exigência legal. A sustentabilidade fica normalmente em Comunicação (risco de <i>Greenwashing</i>), em caso de não haver cooperação entre a comunicação e outras funções do processo. (T) - Influência positiva nas condições básicas de sustentabilidade. Passa a ter um direcionador para a sustentabilidade na sociedade (ganhos de credibilidade). Maturidade interna elevada em sustentabilidade. Impactos positivos na sociedade são os mais relevantes. |
| Conservadora | Foco na eficiência e na produção mais limpa. | Foco na eficiência de custos e processos bem definidos. Processos da sustentabilidade são os mais importantes da estratégia e devem ter uma maturidade notável. Compromisso de investimento em tecnologia adequada, saúde e segurança para funcionários e meio ambiente. Medidas derivadas, a fim de analisar e aumentar os processos e avaliar, com base em medidas adequadas, a sustentabilidade. Pouco foco na dimensão social. |
| Visionária | Foco na sustentabilidade em todas as atividades empresariais. Diferenciação e inovação é fonte de vantagem competitiva. Divide-se em estratégias convencional (C) e sistêmica (S). | Sustentabilidade altamente desenvolvida. Apresenta duas estratégias similares: i) convencional (C) e Sistêmica (S), que se diferem na motivação e orientação. A estratégia visionária (C) é orientada para o impacto no mercado, enquanto a estratégia visionária (S) combina perspectivas de fora para dentro e de dentro para fora, buscando uma posição competitiva, interiorizando e melhorando continuamente a sustentabilidade na empresa. |

Fonte: Baseado em Baumgartner (2009).

Alguns aspectos da sustentabilidade apresentam maior importância do que os outros, de modo que pode aumentar o foco nas mudanças de perfil de sustentabilidade e no nível de maturidade (ética na produção de produtos farmacêuticos, por exemplo).

Baumgartner e Biedermann (2007) apontam para uma tipologia de estratégias que auxiliam na verificação das correlações da orientação sobre alguns fatores (princípios de sustentabilidade, riscos e oportunidades) conforme o quadro 4.2, que pode apresentar quatro níveis de correlação. Verifica-se que estratégias visionárias apresentam maior correlação com as orientações para a sustentabilidade, assim como para oportunidade. Da mesma forma, estratégias conservadoras apresentam pouca correlação com riscos, oportunidades ou os princípios de sustentabilidade. Uma estratégia extroversa pode apresentar uma característica transformadora, que é aquela que tem maior interação e capacidade de mudar as condições de mercado. Uma estratégia transformadora, diferente de uma convencional, tem por objetivo a criação de novas oportunidades de mercado, e sempre busca refúgio na teoria da sustentabilidade corporativa.

Quadro 4.2 – Correlação entre Estratégias de sustentabilidade versus fatores.

| Fatores | Introversa | Conservadora | Extroversa | | Visionária | |
|--|------------|--------------|------------|-----|------------|-----|
| | | | (C) | (T) | (C) | (T) |
| Orientação para a Sustentabilidade | 0 | 1 | 1 | 2 | 3 | 3 |
| Riscos | 2 | 0 | 1 | 2 | 1 | 2 |
| Oportunidades | 0 | 1 | 1 | 2 | 2 | 3 |
| 0 = Sem correlação 1 = Com correlação 2 = Alta correlação 3 = Muito alta correlação (C) = Convencional (T) = Transformadora | | | | | | |

Fonte: Baseado em Baumgartner (2009); Baumgartner e Biedermann (2007).

Baumgartner (2009) aponta também para o sentido de mostrar a relação das estratégias de sustentabilidade com fatores culturais, que determinam a ocorrência de maturidade organizacional. Cada nível de maturidade estará associado mais diretamente a um tipo de estratégia do que a outros. Entretanto, pode-se lançar mão de uma composição com diferentes estratégias para determinados negócios. Os perfis identificados apresentam um padrão mínimo a seguir, mas é possível elevar os compromissos de sustentabilidade dependendo de situações específicas de determinada empresa. Essas condições estão relacionadas normalmente ao tamanho da empresa, segmento em que atua, demanda de exigências legais, entre outros. Bansal e Roth (2000) concluíram que a influência das preocupações individuais na responsabilidade ecológica é moderada pelo grau de importância atribuído ao assunto do ambiente. O impacto das preocupações individuais é maior quanto maior for a importância atribuída às mesmas. À medida que as preocupações individuais são materializadas em iniciativas de responsabilidade ambiental, a empresa é adicionalmente motivada por fatores de competitividade, de vantagem competitiva.

Outra abordagem de cultura é dada por Barrett (2006) ao separar a cultura em níveis, associando ao que a pirâmide de Maslow²⁶ aponta como sete níveis de consciência da organização:

- i) Sobrevivência - centra-se em questões financeiras e de crescimento organizacional; deve incluir valores como lucro, remuneração ao acionista, saúde do

²⁶ É uma hierarquização desenvolvida por Abraham Maslow, na qual o indivíduo priorizará necessidades de níveis mais básicos (fisiológicos) antes de níveis mais elevados (reconhecimento).

empregado, e segurança; os aspectos potencialmente limitantes deste nível são gerados a partir de temores sobre a sobrevivência, que incluem comportamento territorial, cuidado e exploração;

ii) Relacionamentos - trata da qualidade das relações interpessoais entre os funcionários e clientes / fornecedores; inclui valores, tais como abertura da comunicação, resolução de conflitos a satisfação do cliente, cortesia e respeito; dos aspectos potencialmente limitantes deste nível surgem temores em torno de perda de controle ou conta pessoal, e isso leva à culpa, manipulação e concorrência interna;

iii) Autoestima - preocupações práticas e sistemas e processos que melhoram o trabalho, métodos de entrega de serviços e produtos; valores deste nível incluem produtividade, eficiência profissional e crescimento, o desenvolvimento de habilidades e de qualidade; o potencial limitando desse nível compreende grau de baixa autoestima e estar fora de controle; valores potencialmente limitantes incluem status, arrogância, burocracia e complacência (Não há aspectos potencialmente limitantes para os níveis 4 a 7);

iv) Transformação - centra-se em contínua renovação e desenvolvimento de novos produtos e serviços; contém valores que superam a potencial limitação dos valores de níveis de 1 a 3; valores deste nível incluem prestação de contas, participação dos trabalhadores, aprendizagem, inovação, trabalho em equipe, desenvolvimento pessoal e compartilhamento de conhecimento (Os níveis 5, 6 e 7 representam graus crescentes de conexão dentro da organização);

v) Coesão interna - se concentra na construção da coesão e de um senso de espírito de comunidade dentro da organização; inclui valores como confiança, integridade, honestidade, sensibilização, cooperação e excelência de justiça; os subprodutos são entusiasmo, prazer, compromisso, paixão e criatividade (Além de focar na conexão interna, níveis 6 e 7 têm no foco a conexão externa);

vi) Inclusão - centra-se no aprofundamento e fortalecimento de relações e da realização dos funcionários dentro da organização, o que inclui valores como desenvolvimento de liderança, mentoring, coaching e cumprimento empregado; externamente, abrange valores tais como cliente e colaboração com fornecedores, parcerias estratégicas, alianças, envolvimento da comunidade, consciência ambiental;

vii) Unidade - reflete a maior ordem de conexão interna e externa; no interior da organização, inclui valores como a visão, a sabedoria, perdão e compaixão.

Externamente, inclui valores como a justiça social, a perspectiva dos direitos humanos, global e as gerações futuras.

Barrett (2006) aponta adicionalmente que os líderes estão aprendendo que o capital humano será a única e verdadeira vantagem competitiva, defendendo a administração ambiental e a RSE como as futuras chaves para o aumento da produtividade e criatividade. Os valores defendidos pelas organizações estão cada vez mais influenciando em sua capacidade de contratações e de vendas. Então se deve considerar a cultura organizacional como elemento essencial para o sucesso das estratégias corporativas.

4.2 Como desvendar a cultura organizacional

O estudo da cultura organizacional tem representado um desafio para os pesquisadores identificar os melhores, inovadores e consistentes caminhos metodológicos. O desafio está no fato de que o tema guarda uma simplicidade aparente, mas que oculta um fenômeno de alta complexidade, iludindo e confundindo a maioria dos pesquisadores. O objetivo deste tópico é identificar maneiras de capturar a cultura de determinados lugares associando posteriormente aos benefícios oriundos da sustentabilidade corporativa.

4.2.1 A cultura organizacional do curto prazo

Baumgartner (2010) apresenta uma pesquisa na qual foram identificados diferentes artefatos quando relacionados à sustentabilidade corporativa. Entre os artefatos apresentados destacam-se: políticas e documentos, programas de treinamento, comunicação, relatórios de sustentabilidade e programas comunitários. Os principais valores identificados foram a segurança e o compromisso de valor para o acionista; valores oriundos da reputação, e cumprimento de boas práticas empresariais de sustentabilidade. O desenvolvimento sustentável foi citado, mas é avaliado apenas como suporte para criar valor para o acionista. A pesquisa apresentou algumas dúvidas sobre o desenvolvimento sustentável. Na verdade não se tem certeza de que este seja de fato um problema importante para o futuro. O estudo de Baumgartner (2010) não apresenta evidências de compromisso de valor para os demais *stakeholders*, que não o acionista, e não existe consenso sobre os outros valores e quem são os *stakeholders* legítimos do empreendimento.

As empresas exibem uma visão de curto prazo em seus valores, e não se apresenta como um ambiente propenso ao sucesso das práticas de sustentabilidade corporativa: visão de curto prazo e de interesse do acionista. O nível mais profundo de cultura é o de pressupostos básicos, que não podem ser perguntados diretamente, pois só são identificados nas

inconsistências entre artefatos e valores. As declarações de apoio aos pressupostos básicos identificaram que não existe o consenso de que a sustentabilidade represente um valor inquestionável, pois existem inúmeras discussões, incertezas e tensões sobre o tema.

Os dados da pesquisa de Baumgartner informam que a empresa apresenta uma cultura bastante formal e rígida, tendo a medição como fator importante, havendo sempre a validação de um superior para a tomada de decisão; parece ser um ambiente conservador tradicional, avesso a risco. Apresenta a percepção de que gerar valor é remunerar o acionista. Toda e qualquer análise de investimento deve apresentar retorno financeiro, pois a empresa precisa ganhar dinheiro. É preciso medir com fatos concretos para ter valor e retornos intangíveis são menos valorizados, os quais não são comumente medidos.

Para Baumgartner (2010) essas premissas indicam que seria necessário acrescentar a sustentabilidade como um elemento adicional aos pressupostos básicos, como parte de pontos de vista das empresas. A sustentabilidade é parte da estratégia real, pois aparece na lista de artefatos; entretanto, é parcialmente integrada ao nível de valores e não consta dos pressupostos básicos. A sustentabilidade é vista como importante ao sucesso empresarial, mas sem a certeza de que será relevante para o futuro de fato. Baumgartner (2010) afirma que os executivos apresentam alguma indicação sobre os pressupostos básicos, que são: i) a empresa objetiva ganhar dinheiro para seus acionistas; e ii) a medição e o controle é um aspecto central dos negócios.

Baumgartner (2010) aponta que externamente a empresa segue uma estratégia de sustentabilidade convencional Extrovertida, na qual não existe um foco nos relacionamentos externos. A meta estratégica da sustentabilidade é engajar o colaborador como participante e responsável por políticas. A empresa que atua com essa estratégia não precisa dos fundamentos da sustentabilidade ao nível dos pressupostos básicos, pois o nível preocupado com estratégia e metas são os valores. Para a integração da sustentabilidade ao nível dos valores e dos pressupostos básicos dois pontos são essenciais: i) caso de negócios para a sustentabilidade deve vincular aos aspectos desse tema o valor do acionista (direta ou indiretamente) e mensuração dos ganhos; ii) compor os processos de controle do desempenho dos gestores, permitindo a mensuração de aspectos da sustentabilidade.

A empresa apresenta algumas situações em que a visualização de valor na sustentabilidade pode começar a ser mensurada como demanda a lógica do negócio, pois a sustentabilidade ajuda a empresa a acelerar o licenciamento de novos projetos e não se verifica como mutuamente excludentes os princípios de sustentabilidade corporativa e cultura organizacional. Existe, contudo, uma espécie de contradição, segundo a qual a empresa

apresenta os valores alinhados com o que se tem chamado de sustentabilidade corporativa, uma cultura voltada para tal prática, mas não consegue demonstrar os valores econômicos delas.

4.2.2 A pesquisa quantitativa para mensuração da cultura

A cultura organizacional pode ser mensurada pelas dimensões identificadas por Hofstede (1980) e Alcântara *et al.* (2010) em pesquisas multiculturais. Silva, Medeiros e Enders (2011) apontam que a uma abordagem quantitativa possibilita a descrição da cultura de um ponto de vista do indivíduo externo à organização. Homburg e Pflesser (2000) demonstram que o uso de tipologias quantitativas possibilita uma maior compreensão do fenômeno, ao passo que Schein (1992) considera que podem apresentar um risco de reducionismo que pode prejudicar a compreensão da complexidade da cultura. A abordagem quantitativa é a descrita por Cameron e Quinn (2006) baseada em valores competitivos, com a tipificação de cultura conforme quadro 4.3.

Quadro 4.3 – Modelo dos quadrantes de cultura organizacional.

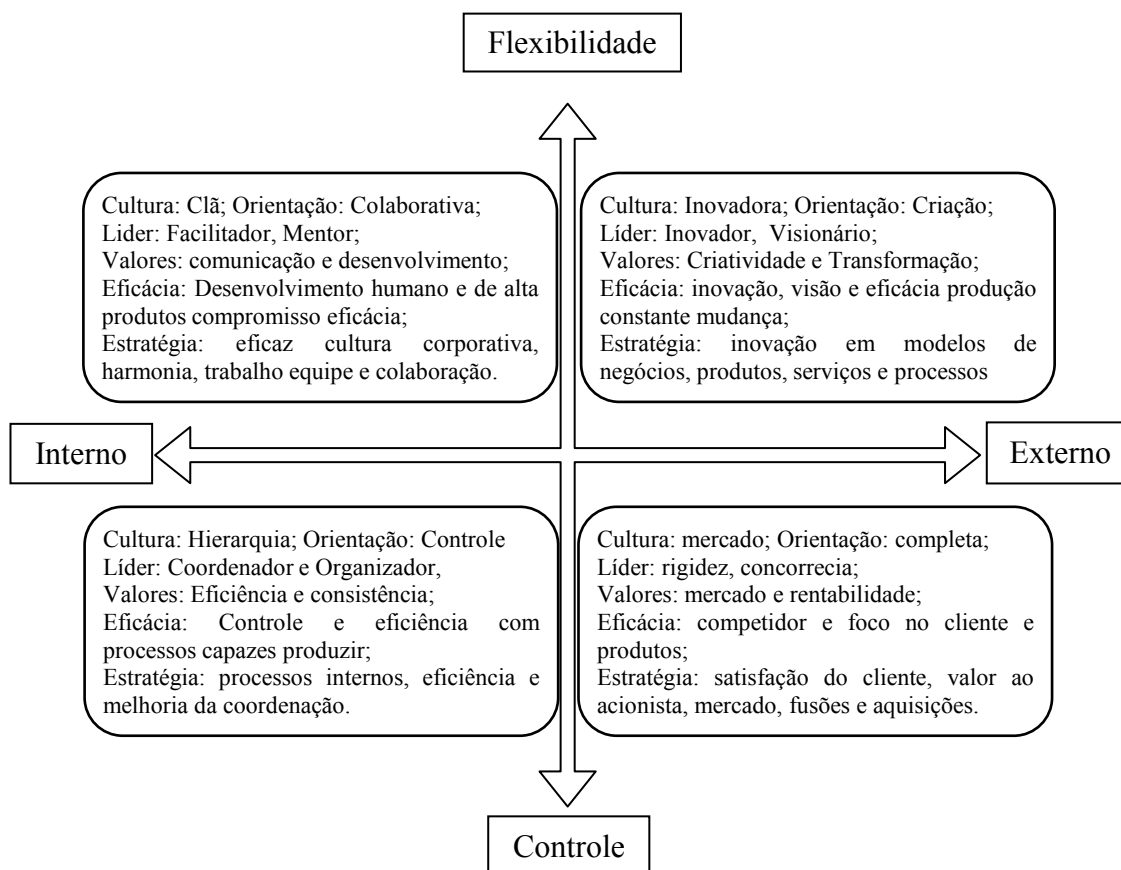
| Tipologia | Características da Cultura |
|--------------------|---|
| Clã | É um local de trabalho amigável, no qual as pessoas compartilham experiências tanto pessoais como profissionais. A organização é vista como uma extensão da família e se mantém integrada na base da lealdade e da tradição. A organização valoriza o trabalho em equipe, a participação, o consenso, a coesão e a moral. |
| Hierárquica | Possui como principal aspecto um local de trabalho formal e estruturado, com regras e políticas que mantêm a organização integrada e enfatizam a estabilidade, eficiência e previsibilidade. |
| Inovadora | Direcionam para mudanças e novos desafios, acreditando que o sucesso está na produção de serviços e produtos únicos e originais. O comprometimento com a experimentação e com a inovação é o que mantém a organização coesa. |
| Mercado | A principal tarefa é guiar a organização em direção à produtividade, dos resultados e dos rendimentos. O principal negócio da organização é melhorar sua posição competitiva, assumindo que um propósito claro e uma estratégia agressiva levam a organização à produtividade e à rentabilidade. |

Fonte: Adaptado de Hofstede (1980); Alcântara *et al.* (2010); Cameron e Quinn (2006).

Os autores apontam que os valores de uma dada organização competem entre si, e isso ocorre devido a divergências e dilemas do sistema organizacional. A cultura é mensurada nas dimensões e valores compartilhados. O modelo incorpora duas principais dimensões: uma baseia-se na estrutura organizacional, com foco na flexibilidade ou controle, e a segunda dimensão é baseada no aspecto organizacional, de acordo com a orientação, ambiente interno ou externo. Segundo Cameron e Quinn (2006), essas dimensões originam quatro elementos

culturais distintos, conforme características e valores assumidos: clã, hierárquica, inovadora e mercado, descrito no modelo gráfico na figura 4.3.

Figura 4.3 – Os valores competitivos assumidos – elementos culturais



Fonte: Baseado em Cameron e Quinn (2006).

Esse modelo destaca como as culturas podem apresentar diferentes formas de se manifestar. O quadro é composto por dois eixos que se cruzam: um deles aborda controle ou flexibilidade e o outro está associado a aspectos internos ou externos à organização. Quando se enfatiza o controle, existe a confiança em mecanismos formais, como regras, políticas e orçamentos para o cumprimento das normas de comportamento. Quando esse foco está na flexibilidade, existe maior confiança na internalização de crenças, formação, compartilhamento e pressão do próprio grupo para atendimento dos resultados e comportamentos desejados. Esse quadro resulta em quatro quadrantes que correspondem a diferentes tipos de culturas:

- i) superior esquerdo – são culturas dominadas por valores humanos, que pretendem promover a coesão moral entre os colaboradores. É possível desenvolver os recursos humanos, criar um processo de comunicação interna eficiente, além de se ter

um ambiente participativo para a tomada de decisão. Nesse quadrante, existe a necessidade de obediência individual aos resultados organizacionais, baseados em tradição, confiança e compromisso de longo prazo. Técnicas como o trabalho em equipe, colaboração, capacitação, gestão de talentos, ou as relações interpessoais estão associadas a esse quadrante;

ii) superior direito – são culturas dominadas por valores de sistemas abertos, que apresentam foco no crescimento e aquisição de recursos através da promoção da mudança, adaptabilidade e prontidão, comunicação visionária, flexível e tomada de decisão. A coordenação apresenta uma característica mais informal. O que motiva os indivíduos é o significado ideológico. São técnicas desse quadrante as focadas em inovação, criatividade, mudança, transformação ou empreendedorismo;

iii) inferior esquerdo – são culturas dominadas por valores de processo internos, que buscam promover a estabilidade e controle com meios formais, como gestão da informação. Esse tipo de cultura também tem sido chamado de cultura hierárquica, pois envolve a conformidade, aplicação das regras e atenção a questões técnicas. Coordenação e controle são realizados através de comunicação vertical, políticas e procedimentos; conta também com regras e regulamentos. São técnicas associadas a esse quadrante a avaliação e medição, controle de processos, estruturação, melhoria e eficiência da qualidade;

iv) inferior direito - são dominadas por valores e metas racionais, que promovem a eficiência e produtividade. Trata-se de uma abordagem racional de cultura com tomada de decisão centralizada. Os indivíduos são motivados por uma crença de que serão recompensadas pela sua competência no desempenho das metas organizacionais. Compõe esse quadrante as técnicas com foco na competitividade, a resposta rápida, capacidade de vencer barreiras, metas e realizações.

Ao se efetuar uma averiguação sobre essas tipologias de cultura, verifica-se que não são mutuamente excludentes, embora predominâncias de determinadas tipologias sejam esperadas. Esse modelo apresenta um importante papel na determinação de priorização de um equilíbrio entre a estabilidade e adaptação, determinando a priorização do direcionamento entre demandas concorrentes. Quinn (2000) aponta que organizações com foco excessivo num tipo de cultura estarão mais arriscadas a se tornarem disfuncionais. Por exemplo, uma orientação para valores de processos internos, localizada no quadrante inferior esquerdo, resultará numa burocracia rígida, resistente a iniciativas de mudança. Como a sustentabilidade compreende mudanças que têm por objetivo mexer com as estruturas e valores internos, é

preciso que as culturas apresentem um amadurecimento dessas características para que a sustentabilidade tenha sucesso. Outra tipologia apontada é de Hofstede (1980), que realizou comparações entre culturas nacionais e em empresas multinacionais em vários países, detalhando cinco dimensões culturais: distância hierárquica, individualismo, masculinidade, controle da incerteza e visão de curto e longo prazo. Essas dimensões são mensuradas e viram índices que servem para identificar a cultura predominante, conforme o quadro 4.4. As dimensões são:

i) Índice de Distância Hierárquico (IDH) é uma medida na qual os colaboradores com menor poder aceitam uma assimetria na distribuição de poder. Nesses casos é provável que exista uma definição bem estabelecida, com dificuldade na mobilidade entre os níveis. Alcântara *et al.* (2010) afirma que uma menor distância hierárquica é um indicativo de não haver importância entre as diferenças dos membros por poder e riqueza;

ii) O Índice de Individualismo (INDI) é a medida que uma organização baseia-se no individual, coletivo e relações interpessoais. Um alto nível de individualismo aponta priorização dos direitos individuais, num ambiente no qual os participantes tendem a formar um maior número de relações fora do ambiente de trabalho; já num ambiente com baixo individualismo, a organização apresenta-se coletivista, com laços entre os colaboradores. Sociedades coletivas são definidas por Motta e Caldas (1997) e Alcântara *et al.* (2010) como caracterizada por relações mais profundas, e as pessoas distinguem grupos com interesses similares, havendo proteção entre os membros e troca de lealdade;

iii) Índice de Masculinidade (IMASC) é o grau com que se reforçam valores tradicionalmente masculinos de realização, como o controle e o poder. Para empresas com um baixo índice de masculinidade, pode-se concluir que existe um baixo índice de diferenciação entre gêneros. São valores da sociedade masculina a assertividade e o enriquecimento, não apresentando ênfase em pessoas. São características de organizações com cultura de baixo índice de IMASC valores baseados em relacionamentos, pessoas e na qualidade de vida;

iv) Índice de Controle da Incerteza (ICI) está presente em organizações em que se busca evitar as surpresas e, por conta disso, as incertezas. Em organizações com um menor foco em evitar incertezas, existe tolerância à multiplicidade de opiniões e também uma menor orientação para regras; são mais flexíveis a mudanças e dispostos a assumirem maiores riscos (HOFSTEDÉ, 1980);

Quadro 4.4 – Organizações baseadas na flexibilidade ou no controle.

| Índice | Características de Sistema | |
|--------|---|--|
| | Flexível | Rígido |
| IDH | Pequena distância hierárquica <ul style="list-style-type: none"> Desigualdades devem ser mínimas; Interdependência dos níveis de poder; Hierarquia é forma de desigualdade; A descentralização é comum; Diferença salarial mínima entre níveis; Subordinados esperam ser consultados; O chefe ideal é democrata e competente; Privilégios e “status” são mal vistos. | Grande distância hierárquica <ul style="list-style-type: none"> Desigualdades são desejáveis. Dependência dos níveis de poder; Hierarquia é desigualdade existencial; A centralização é comum; Diferença salarial elevada entre níveis; Subordinados esperam ser orientados; O chefe ideal é autocrata benevolente; Os privilégios “status” são essenciais. |
| INDI | Sociedades coletivas <ul style="list-style-type: none"> Grupos se cuidam entre si, lealdade e troca; A identidade é função do grupo social; Harmonia, evitando confrontos diretos; Emprego em condições morais; Decisões consideram grupos empregados; Administrar relacionamentos; A relação prevalece sobre a tarefa. | Sociedades individualistas <ul style="list-style-type: none"> Pessoa cresce, e cuida de si e dos seus; A identidade baseada no indivíduo; Dizer o que pensa é para os honestos; Emprego em condições de vantagens; Decisões de acordo com as regras; Administração a tarefa; A tarefa prevalece sobre a relação. |
| IMASC | Sociedades femininas <ul style="list-style-type: none"> Valores: atenção e cuidado pelos outros; Homens e mulheres podem ser ternos; Trabalhar para viver; Intuição e a qualidade de vida no trabalho; Igualdade, solidariedade, qualidade de vida; Conflitos resolvidos com negociação; Todos devem ser modestos; Importância de pessoas, relações calorosas. | Sociedades masculinas <ul style="list-style-type: none"> Valores: sucesso e progresso material; Mulheres são ternas e relacionam-se; Viver para trabalhar; Decisivos e auto afirmativos; Equidade, competição e desempenho; Conflitos resolvidos por confronto; Autoconfiança, ambição e dureza; A importância do dinheiro e bens. |
| INCI | Baixo controle da incerteza <ul style="list-style-type: none"> Pouco stress, bem-estar; Emoção e agressão devem ser minimizadas; Educação flexível ao que é sujo e tabu; O que é diferente é curioso; Existir o menor número possível de regras; O tempo é apenas um marco de referência; Trabalha-se muito quando é necessário; Precisão e a pontualidade são aprendidas; Tolerância e moderação prevalecem. | Elevado controle da incerteza <ul style="list-style-type: none"> Stress elevado, ansiedade; Emoções e agressão podem ocorrer; Normas estritas sobre tabu e sujo; O que é diferente é perigoso; Demanda regras, mesmo ineficazes; Tempo é dinheiro. Necessidade emocional de ocupação; Precisão e pontualidade são naturais; Resistência para inovação. |
| IVI | Visão de Curto Prazo <ul style="list-style-type: none"> Valores: liberdade, respeito aos direitos. Devem produzir resultados rápidos. Foco está na geração dos lucros deste ano. Gestores e funcionários são diferentes. Recompensa: meritocracia, por habilidades. Lealdade atende demandas do negócio. A preocupação em possuir a Verdade. Pensamento analítico. | Visão de Longo Prazo <ul style="list-style-type: none"> Valores: honestidade, autodisciplina, e responsabilidade. O foco está em crescer, ganhar mercado. Importância dos lucros daqui a dez anos. Todos compartilham mesmas aspirações. Satisfação em corrigir injustiças. A prioridade é dada ao bem comum. Desacordo não faz mal. Pensamento sintético. |

Fonte: Adaptado de Hofstede (1980); Alcântara *et al.* (2010).

- v) Índice da Visão em longo prazo ou curto prazo (IVI) demonstra quando uma organização se baseia em tradições relativas a acontecimentos passados e presentes ou sobre os benefícios do que é desejável ao futuro. No longo prazo os valores serão orientados para o futuro, como poupanças e persistência. Por outro lado,

numa visão de curto prazo, os valores têm uma orientação para o passado e o presente, aceitando como verdade a tradição e o cumprimento das obrigações sociais.

Hofstede (1980) afirma serem as dimensões culturais representações importantes da possibilidade para desenvolvimento de pesquisas organizacionais. Essas pesquisas têm sido utilizadas para descrever a percepção de valores culturais entre países, grupos de uma mesma organização ou entre organizações. Foram encontrados outros autores cujas pesquisas colaboram para o desenvolvimento do tema, entre os quais se encontra Souza (1978) e Ramos e Cardoso (1989), que possuem grande relevância.

Uma abordagem quantitativa fixa alguns elementos culturais universais, permitindo análises comparativas entre diferentes organizações ou grupos menores, em subculturas. De acordo com essa abordagem, é possível também analisar relações entre as variáveis e investigar sistemas longitudinais, estáveis ao longo do tempo. Hofstede (1991) aponta para a maior credibilidade dos estudos quantitativos devido à maior independência, imparcialidade e neutralidade do pesquisador. O atual estado da arte das técnicas e softwares estatísticos auxilia este aumento de confiabilidade, precisão e objetividade. Para Fleury e Fleury (1997) é necessário ter cuidados na construção das hipóteses, elaboração da coleta de dados, validação, no desenho da amostra e utilização de ferramentas estatísticas aderentes ao tipo de dado coletado, evitando com isso resultados sem validade e confiabilidade. Santos (2000) aponta que métodos quantitativos se apresentam como uma ferramenta mais rápida para a coleta e interpretação de dados e apresentação dos resultados. Fleury e Fleury (1997) afirmam que os números permitem reforço nas análises e recomendações dos pesquisadores.

A maior crítica ao modelo quantitativo vem de Schein (1992), figura eminente e desenvolvedora de parte da teoria da Cultura Organizacional, juntamente com Hofstede; seu argumento é que a cultura é abstrata e medi-la é impossível. Segundo ele os instrumentos de coleta de dados identificam apenas alguns artefatos e valores, mas dificilmente revelam os pressupostos básicos. A quantidade de dimensões envolvidas faz, segundo ele, com que um questionário tenha que ser imenso para ser efetivo. Pelo observado na revisão, não existe a possibilidade de se afirmar que uma abordagem qualitativa é superior à quantitativa e vice-versa, pois as técnicas devem ser selecionadas para se adequar ao objeto de estudo. A escolha do método é orientada pelos pressupostos do pesquisador com o problema de pesquisa. É preciso um método que seja coerente com a base teórica utilizada, para interpretar os dados. Existe uma corrente de autores que vem sugerindo o uso de abordagens híbridas. A composição de abordagens, denominada triangulação. Segundo Santos (2000), a triangulação

é um processo pelo qual são utilizados diferentes métodos de coleta de dados ou instrumentos de pesquisa simultaneamente. Ao combinar métodos é possível uma descrição holística do fenômeno, facilitando a compreensão, podendo revelar algo desconhecido quando aplicado a único método. A triangulação pode proporcionar maior confiabilidade, validade e consistência. Entretanto, sua aplicação não é tão simples e exige mais trabalho e tempo por parte do pesquisador, além de aumentar os custos no orçamento do projeto.

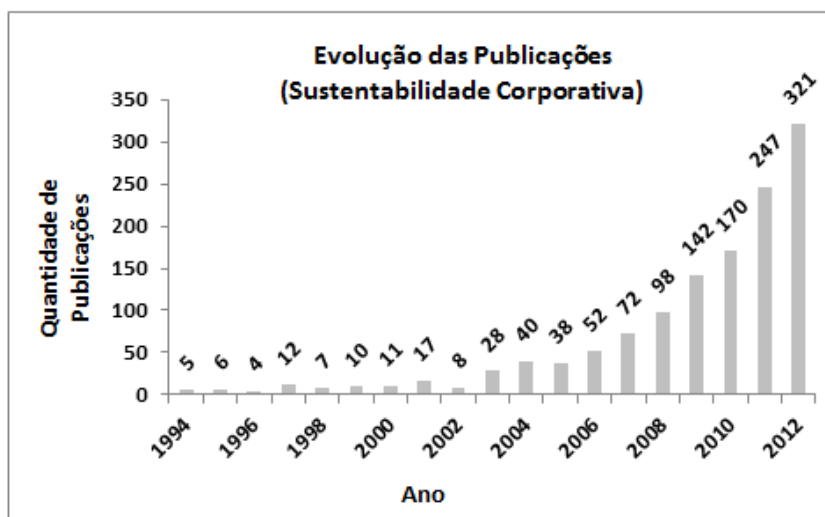
Fleury e Fleury (1997) classificam quatro tipos básicos de triangulação: i) de dados, subdivididos em tempo, espaço e pessoa; ii) do investigador, com diversos observadores para um mesmo objeto; iii) de teoria, que inclui diversas perspectivas teóricas para analisar um mesmo objeto; iv) metodológica, entre métodos - métodos distintos desenvolvem dados comparáveis; e v) intramétodo - técnicas de um mesmo método na coleta de dados.

A discussão sobre cultura permitiu uma ampla caracterização dessa teoria. A cultura apresenta algumas dimensões e elementos gerais dos quais se desdobram questões para a determinação da predominância do tipo de cultura. A hierarquia foi o primeiro elemento identificado, podendo ser também reconhecida como a distância do poder. Para se determinar a hierarquia são utilizados aspectos como, quanto os membros menos poderosos aceitam e esperam distribuição desigual de poder; qual o sistema de valores daqueles que têm menos poder. A segunda dimensão identificada foi o nível de individualismo, que aborda até que ponto as pessoas sentem que podem tomar conta de si próprias, das suas famílias ou das empresas. A terceira dimensão é a flexibilidade da organização, que aborda o nível de machismo incutido na organização. Por exemplo, como a o poder está concentrado nas mãos dos homens, quão agressivo e competitivo é o seu comportamento e o quando negocia, como também se está mais interessado em resultados ou em justiça. Na quarta dimensão está o grau de ameaça que o ambiente impõe a seus indivíduos, podendo refletir um ambiente de desconforto, mediante a sensação de riscos, caos e situações não estruturadas. Adicionalmente, esses sentimentos são expressos por meio de estresse nervoso e uma necessidade de previsibilidade, como regras claras e escritas. A quinta dimensão relaciona-se à capacidade de inovação que determinada cultura tem. É difícil inovar em ambientes que pensem no curto prazo, pois apresentam valores orientados ao passado e o presente como respeito pela tradição e cumprimento de obrigações sociais. Empresas inovadoras que apresentam culturas de longo prazo têm valores orientados para o futuro, como economia (poupança) e persistência. Da caracterização de cada perfil, espera-se que haja um tipo que possa ser favorável para o sucesso da sustentabilidade corporativa.

5 MODELO DE AVALIAÇÃO

O aumento do interesse acadêmico e empresarial na sustentabilidade corporativa tem se intensificado nos últimos anos, o que pode ser confirmado pelo crescimento do número de artigos publicados. Pesquisas realizadas na base *Web of Science - Institute for Scientific Information (ISI)* - base que armazena artigos publicados em todo mundo, permitindo acesso à parte dos artigos listados e possibilita a emissão de dados das pesquisas em relatórios – possibilitaram o levantamento das publicações do tema nos 18 anos entre 1994 e 2012, conforme pode ser observado na figura 5.1. Os termos adotados para as buscas foram *corporate sustainability* e *corporate social responsibility*, nas áreas de conhecimento engenharia e economia/ negócios, sendo que a coleta do material resultou em 1.288 artigos encontrados.

Figura 5.1 – Evolução de artigos publicados por ano



Fonte: Baseado em ISI (2012).

Na evolução das publicações, é possível verificar que o volume de pesquisas na década de 1990 é incipiente, dando lugar a um crescimento entre os anos de 2010-2012. É possível relacionar o aumento no volume de publicações com o crescimento da importância que o tema sustentabilidade corporativa vem recebendo. Os artigos pertinentes ao tema foram selecionados por intermédio de uma leitura dos resumos, nos quais se verificou a aderência dos conteúdos com os elementos da pesquisa. Foram identificados 418 artigos com resumos aderentes, dos quais foram selecionados 210, que, lidos na íntegra, compõem a construção do referencial bibliográfico do trabalho. As publicações do tema são centralizadas num conjunto

de periódicos. Dos 418 artigos com sinergia a pesquisa, 60,27% (252 artigos) concentram-se em 10 periódicos, como visto na tabela 5.1:

Tabela 5.1 – Número de publicações por periódico

| Posição | Nome do periódico | Frequência Absoluta | | Frequência Relativa | |
|-------------------------------------|--|-------------------------------------|-----|---------------------|--------|
| | | FA | FAA | FR | FRA |
| 1º | Journal of Business Ethics | 110 | 110 | 26,32% | 26,32% |
| 2º | Business Strategy and Environmental | 38 | 148 | 9,09% | 35,41% |
| 3º | CSR & Environmental Management | 37 | 185 | 8,85% | 44,26% |
| 4º | African Journal of Business Management | 16 | 201 | 3,83% | 48,09% |
| 5º | Management Decision | 14 | 215 | 3,35% | 51,44% |
| 6º | Corporate Governance an International Review | 8 | 223 | 1,91% | 53,35% |
| 7º | Journal of Management Organization | 8 | 231 | 1,91% | 55,26% |
| 8º | Business Society | 7 | 238 | 1,67% | 56,93% |
| 9º | California Management Review | 7 | 245 | 1,67% | 58,60% |
| 10º | Industrial Management Data Systems | 7 | 252 | 1,67% | 60,27% |
| FA = Frequência Absoluta | | FR = Frequência Relativa | | | |
| FAA = Frequência Absoluta Acumulada | | FRA = Frequência Relativa Acumulada | | | |

Fonte: Baseado em ISI (2012).

O *Journal of Business Ethics* é o mais frequente periódico para divulgação de artigos sobre sustentabilidade corporativa e contém 110 artigos (26,32%). Na sequência encontram-se o *Business Strategy and the Environment* e o *Corporate Social Responsibility and Environmental Management* com 38 e 37 artigos encontrados (9,09% e 8,85% respectivamente). A concentração da pesquisa também pode ser constatada quando se verificam os países que publicaram a respeito do tema: Estados Unidos e Inglaterra concentram quase 40% das publicações identificadas, conforme é demonstrado na tabela 5.2:

Tabela 5.2 – Número de publicações por país.

| Posição | Nome do país | Frequência Absoluta | | Frequência Relativa | |
|-------------------------------------|----------------|-------------------------------------|-----|---------------------|--------|
| | | FA | FAA | FR | FRA |
| 1º | Estados Unidos | 116 | 116 | 27,75% | 27,75% |
| 2º | Inglaterra | 50 | 166 | 11,96% | 39,71% |
| 3º | Austrália | 38 | 204 | 9,09% | 48,80% |
| 4º | Canadá | 38 | 242 | 9,09% | 57,89% |
| 5º | Alemanha | 37 | 279 | 8,85% | 66,74% |
| 6º | Holanda | 36 | 315 | 8,61% | 75,35% |
| 7º | Espanha | 23 | 338 | 5,50% | 80,85% |
| 8º | Itália | 13 | 351 | 3,11% | 83,96% |
| 9º | França | 12 | 363 | 2,87% | 86,83% |
| 10º | Finlândia | 10 | 373 | 2,39% | 89,22% |
| FA = Frequência Absoluta | | FR = Frequência Relativa | | | |
| FAA = Frequência Absoluta Acumulada | | FRA = Frequência Relativa Acumulada | | | |

Fonte: Baseado em ISI (2012).

A liderança absoluta em publicações dos Estados Unidos, responsáveis por 116 artigos (27,75%), demonstra que o tema recebe significativa atenção no país, fruto provável de uma vocação que as escolas de negócios americanas têm para estudos em temas empresariais. O levantamento dos artigos na *Web of Science* também apontou para os autores cujos núcleos de pesquisa e publicação concentram-se na sustentabilidade corporativa, conforme demonstrado na tabela 5.3:

Tabela 5.3 – Número de publicações por autor.

| Posição | Nome do autor | Frequência Absoluta | | Frequência Relativa | |
|-------------------------------------|---------------------|-------------------------------------|-----|---------------------|---------|
| | | FA | FAA | FR | FRA |
| 1º | Kolk, A. | 8 | 8 | 1,91% | 1,91% |
| 2º | Van Marrewijk, M. | 7 | 15 | 1,67% | 3,58% |
| 3º | Wagner, M. | 6 | 21 | 1,44% | 5,02% |
| 4º | Pinkse, J. | 5 | 26 | 1,20% | 6,22% |
| 5º | Amran, A. | 4 | 30 | 0,96% | 7,18% |
| 6º | Aras, G. | 4 | 34 | 0,96% | 8,14% |
| 7º | Crowthed, D. | 4 | 38 | 0,96% | 9,10% |
| 8º | Gallego-Alvarez, I. | 4 | 42 | 0,96% | 10,06 % |
| 9º | Konrad, A. | 4 | 46 | 0,96% | 11,02% |
| 10º | Steuer, R. | 4 | 50 | 0,96% | 11,98% |
| FA = Frequência Absoluta | | FR = Frequência Relativa | | | |
| FAA = Frequência Absoluta Acumulada | | FRA = Frequência Relativa Acumulada | | | |

Fonte: Baseado em ISI (2012).

O *ranking* de autores com artigos publicados apontou aqueles cujas pesquisas são aderentes e frequentes ao tema e quais artigos são relevantes para a pesquisa da área (sempre citados pelos demais autores). Kolk, Van Marrewijk, Wagner e Pinkse foram os nomes cuja recorrência na literatura sobre sustentabilidade corporativa se apresentaram mais frequente. Não se verificou nessa base a existência de publicações brasileiras; contudo, essas puderam ser encontradas em outras fontes de pesquisa, como banco de teses da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (Capes), anais de simpósios e congressos nacionais e periódicos nacionais classificados no sistema Qualis da Capes.

Dentre as características das pesquisas sobre sustentabilidade corporativa, foi possível identificar estudos teóricos e verificações empíricas: há trabalhos que avaliam casos com iniciativas de empresas para se tornarem mais responsáveis; outros artigos focam o método de avaliação da sustentabilidade, como é o caso da proposta deste estudo. As dimensões da sustentabilidade mais pesquisadas foram a governança e o engajamento (práticas de gestão e envolvimento dos *stakeholders*); o meio ambiente (melhorias de processos, produtos e serviços com viés no atendimento a requerimentos ambientais) e o desenvolvimento

socioeconômico (práticas socioambientais, como os relatórios de responsabilidade das empresas e divulgação das práticas).

O aprofundamento bibliográfico indicou as lacunas teóricas, como a ausência de estudos e modelos que avaliem ou considerem a cultura organizacional. Isso permitiu a construção das proposições, hipóteses e delimitação do estudo, a concepção do modelo de pesquisa, aliada com a definição de variáveis dependentes e independentes e a consequente opção por um levantamento do tipo *Survey* no setor de cosméticos.

Como resultado da revisão bibliográfica foi identificado um conjunto de temas e conceitos utilizados na construção do modelo de avaliação da sustentabilidade corporativa. No quadro 5.1 são apresentadas as principais contribuições de cada capítulo da revisão para a elaboração do modelo.

Quadro 5.1 – Contribuições da revisão bibliográfica para a construção do modelo

| Tópico | Contribuição do tópico |
|---|---|
| Capítulo 2 Sustentabilidade | <ul style="list-style-type: none"> - Diferenças conceituais entre sustentabilidade corporativa, RSE e desenvolvimento sustentável. - Teoria dos stakeholders e sua relação com a origem da sustentabilidade corporativa. - O valor existente da reputação e as diferentes percepções (<i>shareholders</i> e <i>stakeholders</i>). - Valores e comportamento organizacional. - Motivadores para a sustentabilidade. |
| Capítulo 3 Estratégias de Sustentabilidade | <ul style="list-style-type: none"> - Sustentabilidade de longo e curto prazo. - Inovação, competências sustentáveis e Tecnologias + Limpas. - Sustentabilidade como vantagem competitiva e novos modelos de negócio sustentáveis. - Indicadores e certificações ambientais e sociais (modelo da excelência organizacional). - Indicadores de retorno financeiro (modelo de Epstein). - Outras abordagens de estratégias de sustentabilidade (GPTW). |
| Capítulo 4 Cultura Organizacional | <ul style="list-style-type: none"> - A hierarquia ou a distância do poder. - O nível de individualismo existente nos diversos ambientes. - A flexibilidade verificada na organização. - O grau de ameaça que o ambiente impõe a seus indivíduos. - A capacidade de inovação existente em diferentes culturas. |

Fonte: Próprio autor.

5.1 Construção do modelo de Avaliação

Esta pesquisa é constituída pela proposta de um modelo conceitual: as variáveis envolvidas, a classificação dessas variáveis, a relação entre elas e a delimitação de escopo da pesquisa. Segundo Bisquerra, Sarriera e Martínez (2004), as variáveis de pesquisa podem ser classificadas em variáveis independentes (VI), que influenciam as variáveis dependentes e mantém relação positiva ou negativa; variáveis dependentes (VD), que apresentam resultados

influenciáveis diretamente pela ação das variáveis independentes; e variáveis de controle (VC), que produzem efeitos na relação das variáveis dependentes e independentes. O quadro 5.2 apresenta as variáveis dessa pesquisa, as variáveis independentes são a cultura organizacional e a responsabilidade social empresarial

Quadro 5.2 – Apresentação das variáveis da pesquisa

| Variáveis | Descrição do Elemento Operacional (E) |
|----------------------|--|
| Independentes | Cultura Organizacional e Responsabilidade Social Empresarial |
| Dependentes | Benefícios oriundos das práticas de sustentabilidade corporativa |
| Controle | Porte e origem da empresa, área para a qual está subordinada a sustentabilidade. |

Fonte: Próprio autor.

A variável dependente é o conjunto de benefícios oriundos das práticas de sustentabilidade corporativa e as variáveis de controle escolhidas foram o porte e a origem da empresa e a qual departamento está subordinado a área de sustentabilidade.

5.2 Modelagem da pesquisa e definição das hipóteses

A escolha das variáveis foi orientada pelo objetivo da pesquisa, considerando-se a cultura organizacional e a sustentabilidade corporativa (variáveis independentes), pois se espera obter uma relação de causalidade entre elas e os benefícios oriundos das práticas de sustentabilidade corporativa (variável dependente), tendo sido escolhidas adicionalmente, um grupo de variáveis de controle. Para a definição dos componentes da pesquisa, Forza (2002) recomenda a transformação das variáveis em elementos operacionais observáveis (E). As variáveis apresentam relação que poderá ser direta ou indireta com o questionário. Iniciando o processo de identificação das variáveis, no quadro 5.3 são apresentadas as variáveis de controle do modelo.

Quadro 5.3 – Variáveis de Controle

| Variável de Controle | Descrição do Elemento Operacional (E) |
|-----------------------------|--|
| VC1 | E21 - Porte da empresa |
| VC2 | E22 - Origem da empresa (estado / país) |
| VC3 | E23 - Para qual área está subordinado o departamento de sustentabilidade |

Fonte: Próprio autor.

As variáveis de controle do modelo são o porte, a origem da empresa e a identificação de a qual departamento está subordinado a área ou gestor de sustentabilidade. A codificação das variáveis de controle segue a proposta de Forza (2002), associando aos seus elementos (E), que representam as variáveis no questionário estruturado, os elementos operacionalizáveis (E21, E22 e E23), que representam a relação em questão com as variáveis de controle VC1, VC2 e VC3. A partir da revisão da literatura foi possível a obtenção de elementos operacionalizáveis para cada variável em estudo. No quadro 5.4 é possível verificar as variáveis independentes (cultura organizacional e responsabilidade social empresarial), sua descrição e elementos operacionalizáveis.

Quadro 5.4 – Variáveis independentes

| Variável Independente | Descrição da Variável | Descrição do Elemento Operacional (E) |
|------------------------------|-------------------------------------|--|
| VII | Cultura Organizacional | E1 - Distância da hierarquia; E2 - Nível de individualismo; E3 - Flexibilidade da Organização; E4 - Incertezas das pessoas; E5 - Visão de Curto Prazo ou Longo Prazo. |
| VI2 | Responsabilidade Social Empresarial | E6 - A empresa reconhece a sustentabilidade E7 - Quais os maiores desafios da sustentabilidade E8 - Quais <i>Stakeholders</i> a empresa mais reconhece E9 - A alta administração prioriza a Sustentabilidade E10 - A empresa investe em sustentabilidade E11 - A sustentabilidade mudou o modelo de negócio E12 - A empresa comunica esforços e compromissos E13 - A empresa pratica Tecnologias mais limpas E14 - Pratica o combate à poluição E15 - A empresa tem certificações socioambientais E16 - Existe integração entre estratégia e Operações |

Fonte: Próprio autor.

A variável independente (VII) é representada pela cultura organizacional e por meio da revisão contida no capítulo 4 foi possível determinar um conjunto de elementos relevantes na literatura para uma caracterização de padrões de cultura.

Verificaram-se entre os elementos de cultura organizacional: i) distância da hierarquia ou poder - é uma medida de quanto os membros menos poderosos aceitam e esperam distribuição desigual de poder (E1); ii) nível de individualismo - é uma medida de até que ponto as pessoas sentem que podem tomar conta de si próprias, das suas famílias ou das empresas (E2); iii) flexibilidade da organização – devido a distinção de gênero social. O homem é mais competitivo, pragmático e justo; enquanto a mulher possui mais compaixão (E3); iv) incertezas das pessoas - grau de ameaça percebido pelos membros de uma cultura em

situações incertas ou desconhecidas (E4); v) visão de Curto versus Longo Prazo - a sociedade se baseia no passado ou no presente, sobre benefícios apresentados ou o que é desejável no futuro (E5).

Para compor a variável independente (VI2) foram identificados nos capítulos 2 e 3, respectivamente, os conteúdos sobre responsabilidade social empresarial e estratégias de sustentabilidade, são eles: i) a empresa reconhece a sustentabilidade (E6); ii) quais os maiores desafios da sustentabilidade (E7); iii) quais stakeholders a empresa mais reconhece (E8); iv) a alta administração prioriza a Sustentabilidade (E9); v) a empresa investe em sustentabilidade (E10); vi) a sustentabilidade mudou o modelo de negócio (E11); vii) a empresa comunica esforços e compromissos (E12); viii) a empresa pratica Tecnologias mais limpas (E13); ix) pratica o combate à poluição (E14); x) a empresa tem certificações socioambientais (E15); xi) existe integração entre estratégia e Operações (E16).

Passando para a construção das variáveis dependentes (VD), pode-se verificar no quadro 5.5 os elementos operacionais associados à essa variável.

Quadro 5.5 – Variável dependente.

| Variável dependente | Descrição da Variável | Descrição do Elemento Operacional (E) |
|---------------------|---|---|
| VD | Benefícios oriundos da sustentabilidade | E17 – Redução de custo E18 – Ampliação do volume de vendas E19 – Clima organizacional E20 – Aumento de parcerias (fornecedores e clientes) |

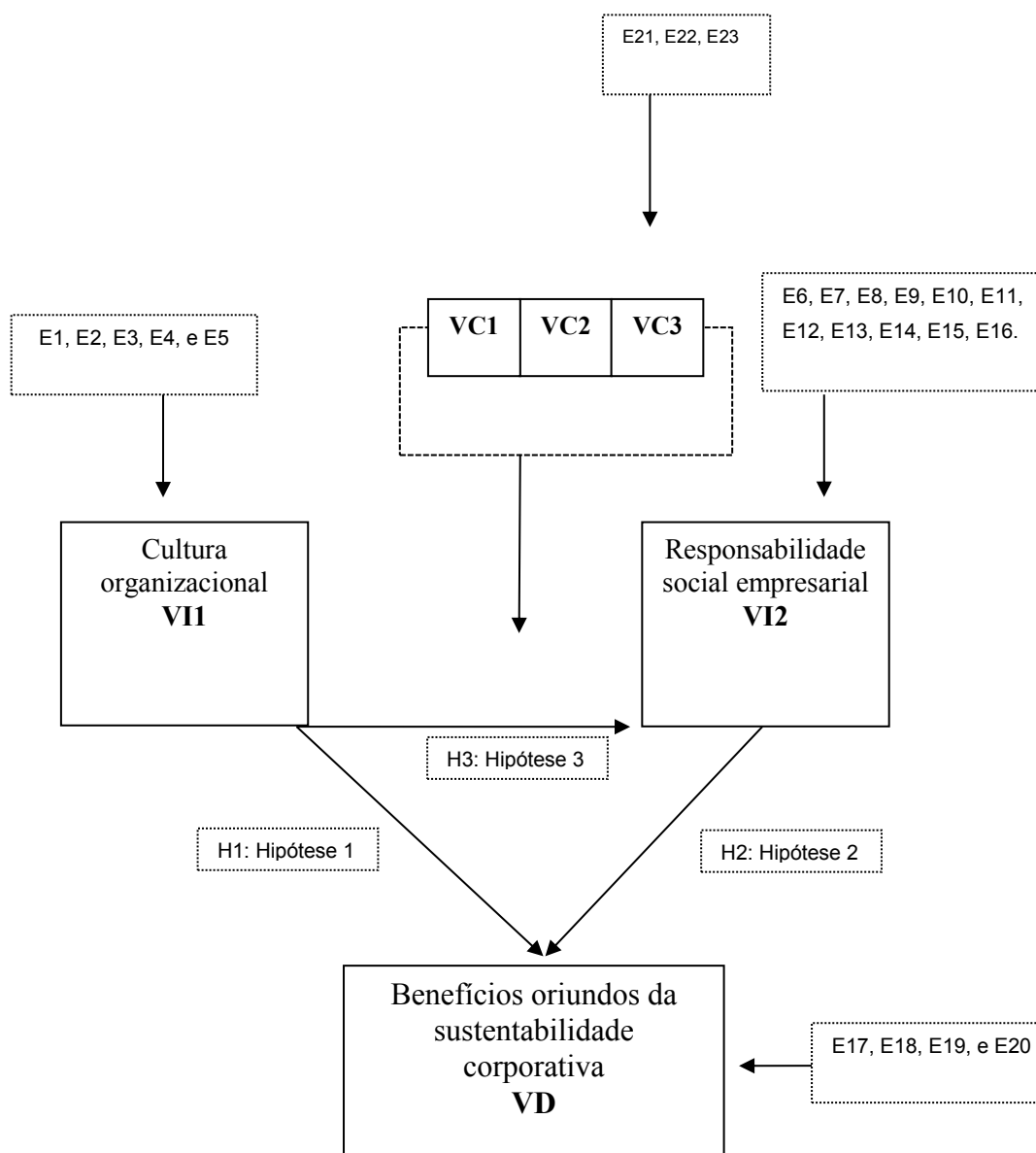
Fonte: Próprio autor.

A redução de custo (E17), ampliação do volume de vendas (E18), melhoria no clima interno da empresa (E19) e o aumento das parcerias (E20) são os elementos operacionalizáveis que definirão o retorno financeiro oriundo da sustentabilidade corporativa.

Como já detalhado, (VI1) corresponde a informações sobre a cultura organizacional, a (VI2) mostra as informações sobre RSE e como as empresas estão internalizando esse conceito nos seus processos de gestão. As variáveis de controle (VC1), (VC2) e (VC3) podem interferir na concretização desse objetivo, pois (VC1) corresponde ao porte da empresa, que pode ser significativo na decisão de investir ou não em programas de responsabilidade social e ambiental; Conclui-se que não é suficiente apenas o interesse, mas a disponibilidade de uma estrutura organizacional. Outra variável de controle que pode interferir é a nacionalidade da empresa (VC2), pois, dependendo da origem, alguns conceitos de sustentabilidade estarão mais ou menos avançados do que no Brasil e, nesse caso, a filial brasileira poderia participar de programas globais de sustentabilidade, com apoio e acompanhamento da matriz. A

variável de controle (VC3) identifica a qual área está subordinada a atividade de sustentabilidade. Dessa maneira, percebe-se que as variáveis de controle possibilitam recortes que colaboram com futuras análises. A (VD) mostrará os benefícios oriundo da sustentabilidade corporativa na empresa e se os conceitos foram transformados em resultados. Feitas definições sobre as variáveis, se passa agora para formalização das hipóteses consideradas na pesquisa.

Figura 5.2 – Esquematização do modelo de pesquisa



Fonte: Próprio autor.

No modelo esquemático de pesquisa contido na figura 5.2 é possível verificar as relações entre as variáveis independentes (VI1 e VI2), variável dependente (VD) e variáveis

de controle (VC1, VC2 e VC3), os elementos operacionais de cada uma das variáveis (E1, E2,...E23), além das hipóteses colocadas na pesquisa. De acordo com Forza (2002), dadas as variáveis e suas relações esperadas, colocam-se as hipóteses, apresentadas no capítulo 1, que representem as relações com o problema identificado.

5.3 Construção do Questionário

Para a coleta de dados este estudo utilizou um questionário estruturado construído numa base específica para pesquisas e enviado para as empresas do grupo de interesse, por intermédio de e-mail com o link do questionário. Como forma de colaborar com o aprimoramento do questionário, foi realizada uma aplicação pré-teste, ajustando-o (Apêndice B). Utilizou-se a base de pesquisa *SurveyMonkey*²⁷ como banco de dados e gerenciamento dos questionários recebidos.

O questionário foi estruturado em 4 blocos: o bloco A refere-se a dados gerais da empresa; o B a questões sobre cultura organizacional; o bloco C, sobre o tema responsabilidade social empresarial; e o bloco D, sobre os benefícios oriundos das práticas de sustentabilidade nas empresas. O bloco B representa a variável independente (VI1) cultura organizacional, para o qual existem quatro questões relacionadas ao elemento operacional observável E1 (QB1, QB2, QB3 e QB4), quatro questões relacionadas ao elemento operacional observável E2 (QB5, QB6, QB7 e QB8), quatro questões relacionadas ao elemento operacional observável E3 (QB9, QB10, QB11 e QB12), quatro questões relacionadas ao elemento operacional observável E4 (QB13, QB14, QB15 e QB16), quatro questões relacionadas ao elemento operacional observável E5 (QB17, QB18, QB19 e QB20). Na variável independente (VI2), responsabilidade social empresarial, existem onze elementos operacionais observáveis (E6, E7, E8, E9, E10, E11, E12, E13, E14, E15 e E16) ligados a onze questões respectivamente (QC2, QC3, QC4, QC6, QC7, QC9, QC10, QC11, QC12, QC13, QC14). Na variável dependente (VD) existem quatro elementos operacionais observáveis (E17, E18, E19 e E20) ligados a quatro questões respectivamente (QD1, QD2, QD3 e QD4). Nas variáveis de controle, existem três elementos operacionais observáveis (E21, E22 e E23) ligados a três questões respectivamente (QA5, QA4 e QC5).

²⁷ <http://pt.surveymonkey.com/> - site especializado na realização de coleta e armazenamento de informações fornecidas em questionário de pesquisa.

No quadro 5.6 é possível verificar a relação entre as variáveis do modelo, os elementos observáveis e as questões.

Quadro 5.6 – Relação entre Variáveis e Questões

| Variável | Elemento Operacional e Questão relacionada |
|------------|--|
| VII | E1 = QB1 => A influência de uma pessoa é baseada primeiramente em seu cargo. E1 = QB2 => Funcionários não possuem liberdade para questionar as ordens superiores. E1 = QB3 => Os funcionários não podem falar diretamente com seus diretores. E1 = QB4 => As posições mais altas tem privilégios diferentes daqueles das mais baixas. E2 = QB5 => Impera o individualismo e egoísmo nas relações profissionais. E2 = QB6 => O indivíduo é mais valorizado que o grupo. Não existe trabalho em grupo. E2 = QB7 => Os interesses individuais sobrepõe os coletivos. E2 = QB8 => As relações de competição profissional são claramente percebidas. E3 = QB9 => A maioria dos funcionários caracteriza-se por indelicadeza. E3 = QB10 => Existem poucas ou nenhuma mulher em cargos gerenciais. E3 = QB11 => A maioria dos funcionários esconde as suas emoções. E3 = QB12 => Ocorre uma divisão clara dos papéis entre homens e mulheres. E4 = QB13 => Quase nunca os funcionários se sentem nervosos. (perder emprego). E4 = QB14 => Os funcionários preferem tarefas bem estruturadas, com ordens claras. E4 = QB15 => Grande parte do trabalho é bem planejada, levando a poucas surpresas. E4 = QB16 => As reuniões frequentemente são planejadas com antecedência. E5 = QB17 => Produzir resultados rápidos. O foco deste ano está na geração de lucros. E5 = QB18 => Lealdades pessoais variam de acordo com as necessidades do negócio. E5 = QB19 => Principais Valores são liberdade e a valorização das conquistas. E5 = QB20 => O pensamento é na maioria das vezes analítico. |
| VI2 | E6 = QC2 => Aplica-se conceitos de sustentabilidade no gerenciamento organizacional. E7 = QC3 => Quais os desafios para a sua empresa em termos de sustentabilidade. E8 = QC4 => Quais são os <i>s Stakeholders</i> mais importantes para a sua empresa. E9 = QC6 => A sustentabilidade é importante na agenda da alta administração. E10 = QC7 => A empresa realiza investimentos em projetos de sustentabilidade. E11 = QC9 => A sustentabilidade mudou "jeito de fazer negócios". E12 = QC10 => A empresa comunica esforços e compromissos de sustentabilidade? E13 = QC11 => Prática Tecnologia mais Limpa, Competências Sustentáveis, Inovação. E14 = QC12 => A empresa prática Combate a Poluição, Redução de Custo/Riscos. E15 = QC13 => Existem certificações ISO14.000, SA8.000, FSC, OHSAS18.001. E16 = QC14 => As práticas de sustentabilidade estão integradas Estratégia e Operação. |
| VD | E17 = QD1 => Houve redução de custos a partir do Programa de sustentabilidade? E18 = QD2 => Houve ampliação ou expansão de mercado com a sustentabilidade? E19 = QD3 => Houve melhoria no clima organizacional com a sustentabilidade? E20 = QD4 => Aumentaram de parcerias (fornecedores/clientes) com a sustentabilidade? |
| VC1 | E21 = QA5 => Porte empresa (nº colaboradores): () Até 50 () até 500 () mais de 500 |
| VC2 | E22 = QA4 => Origem da empresa (estado / país); |
| VC3 | E23 = QC5 => Qual área está subordinada a sustentabilidade na empresa. |

Fonte: Próprio autor.

Mattar (2005) afirma que o uso de um questionário estruturado é uma abordagem que ocorre sem a presença de um entrevistador e as suas vantagens, se comparado às entrevistas, estão num menor custo e tempo com estrutura de pessoal, viagens, além da isenção da influência de um agente externo, no caso o entrevistador (LAKATOS; MARCONI, 2007). Entre as desvantagens das pesquisas com *survey* estão o baixo índice de devolução, questionário parcialmente respondido, dúvidas com relação à confiabilidade das respostas,

demora na devolução e risco de equívocos. O questionário pode conter questões abertas ou fechadas. Uma desvantagem das questões fechadas é a não existência de uma liberdade nas respostas, problema que se buscou minimizar incluindo a alternativa “outros” na fase de pré-teste (possibilitou a inclusão de uma resposta não considerada na pesquisa). O questionário estruturado foi elaborado segundo as recomendações de Forza (2002) e Gil (1991), apontadas no quadro 5.7:

Quadro 5.7 – Recomendações para a criação de um questionário.

Fonte: Forza (2002), Gil (1991).

Para o aprimoramento do questionário, Forza (2002) e Gil (1991) sugerem que o pesquisador realize um pré-teste, com uma amostra limitada de respondentes sobre o tema, para checar se a quantidade e as questões estão aderentes. Para Forza (2002), um pré-teste deve ocorrer em duas fases: o pesquisador preenche o questionário junto com os respondentes, observando como ocorre o preenchimento e registrando suas percepções; o pesquisador realiza uma amostra pré-teste, com a checagem do protocolo de administração de contato, por uma avaliação exploratória e obtém definições para a amostra e adequação das medidas da mesma. A aplicação do pré-teste foi realizada com três pesquisadores de sustentabilidade, três especialistas da área de sustentabilidade de outros setores empresariais, três empresas do setor de cosméticos (as quais foram desconsideradas da amostra final). Cada grupo de respondentes exerceu um papel para avaliação do questionário, conforme pode ser observado no quadro 5.8:

Quadro 5.8 – Participantes do pré-teste do questionário para *Survey*

| Agente | Papel do pré-teste |
|---------------------------|--|
| Pesquisadores | Testar se o questionário consegue atingir o objetivo do estudo. |
| Especialistas | Incluir questões, evitando a ignorância do pesquisador em tema específico. |
| Respondente Alvo | Fornecer realimentação no que possa afetar as respostas desse grupo. |
| Entidade de Classe | Contribuir com o entendimento e a captura de questões desconsideradas. |

Fonte: Próprio autor.

Os pré-testes foram aplicados presencialmente, quando permitido, e por telefone. O objetivo foi verificar possíveis dificuldades do respondente em relação ao entendimento das questões (avaliando-se a clareza), risco do respondente querer buscar “a resposta certa” ou ainda um tempo de resposta excessivamente demorado. A submissão aos especialistas apontou a ausência de determinadas questões ou abordagens, que puderam ser incluídas no questionário final. Apontou ainda a necessidade de cuidados com o grupo dos não respondentes, que podem alterar a estrutura e conduzir a uma amostra não representativa da população. Mesmo com a adequação da amostra projetada para este propósito pode haver uma limitação da possibilidade de se efetuar generalizações dos resultados.

A estruturação do questionário de acordo com as recomendações bibliográficas e os apontamentos do pré-teste tiveram como intuito o aumento do nível de qualidade e a assertividade das respostas pela objetividade das questões (evitar ambiguidades), além de preocupação com o tempo estimado de resposta e incorporação de todas as variáveis com o menor número de questões possíveis, a fim de colaborar com uma taxa de retorno satisfatória.

5.3.1 Formas de medição

Com relação a mensuração, Martilla e James (1977) recomendam que seja adotado o agrupamento das questões de mesmas características numa única seção. Malhotra e Naresh (2001) apontam que para a análise da centralidade de dados categóricos deve-se optar pelo uso de medidas de posição, como a mediana, percentil e quartil, diferentemente de medidas de dispersão, como a média e o desvio padrão, mais recomendadas para análise de dados quantitativos. Alternativamente Jones e Sasser (1995) sugerem não ser adequado confiar apenas no ponto médio de uma escala, podendo gerar um viés na interpretação dos dados. Segundo a proposta desses autores, deve-se considerar que uma pesquisa de satisfação normalmente tem suas respostas mais concentradas na parte superior da escala (nota 4 ou 5). Deve-se então compor três agrupamentos, considerando o nível de satisfação e, adicionalmente, o nível de lealdade / fidelidade conforme apresentado no quadro 5.9.

Quadro 5.9 – Interpretação sugerida da escala crescente para o nível de concordância

| Nota | Descrição | Nível de Fidelidade |
|--------------|--------------------------|----------------------------|
| 1 e 2 | Insatisfeito | Muito Infiel |
| 3 e 4 | Satisfeito | Muda facilmente de opinião |
| 5 | Completamente Satisfeito | Muito Fiel |

Fonte: Baseado em Jones e Sasser (1995).

Foi utilizada uma escala crescente de concordância de cinco pontos, sendo ela: (1) Nunca; (2) Na minoria das vezes; (3) Algumas vezes; (4) Na maioria das vezes; e (5) Sempre.

5.3.2 Definição da Amostragem

Segundo Bolfarine e Bussab (2005), aspectos como o alto custo (testes destrutivos) e o tempo disponível (eleição), justificam o uso das técnicas de amostragem. As técnicas de amostragem estão presentes no dia a dia muito frequentemente (KROENKE *et al.*, 2008 e CUNHA, 2005). Segundo Jessen (1978), uma das tipificações possíveis para uma amostragem é de Probabilística e Não Probabilística, conforme apresentado no quadro 5.10.

Quadro 5.10 – Tipificação Amostral Probabilística e Não Probabilística

| Critério | Procedimentos de Seleção | |
|------------------|---------------------------------|---------------------------|
| | Probabilístico | Não Probabilístico |
| Amostral | | |
| Objetivo | Amostras probabilísticas | Amostras criteriosas |
| Subjetivo | Amostras quase aleatórias | Amostras Intencionais |

Fonte: Baseado em Jessen (1978).

Os procedimentos de seleção probabilísticos são aqueles em que todos os elementos da população têm a mesma probabilidade conhecida e superior a zero de integrar a amostra, podendo ser: i) objetiva / probabilística – não é influenciada pela pessoa que está conduzindo a pesquisa; e ii) subjetiva / quase-aleatória – é inicialmente aleatória, porém as observações posteriores são dependentes das anteriores. As amostras não probabilísticas, por sua vez, não são representativas de toda a população e dependem ao menos em parte do julgamento do pesquisador, podendo ser: i) objetiva / criteriosa – os elementos são selecionados seguindo um determinado critério; e ii) não probabilística subjetiva / intencional – direcionadas pelo pesquisador, são amostras intencionais.

Segundo Silva (2004), os procedimentos de seleção de amostra apresentam algumas técnicas de coleta de amostra. Na amostragem probabilística, existem: i) amostra aleatória simples - consiste na coleta de observações, na qual todos os elementos têm probabilidade conhecida de pertencerem à amostra. Esta pode ser com repetição, quando o elemento sorteado continua na amostra e sem repetição, quando o elemento sorteado não continua no sorteio; ii) amostragem estratificada - esse tipo exige um pouco mais de conhecimento na amostra, pois, consiste na separação da população em grupos homogêneos, no qual dentro de cada grupo são realizados sorteios aleatórios simples; iii) amostragem por conglomerados -

tipo de amostragem que exige também um conhecimento da população e que consiste na separação da população de interesse em grupos, nos quais são realizados sorteios de quais grupos participarão da amostra (por meio de amostragem aleatória simples) e dentro de cada conglomerado ou grupo todos os elementos serão estudados (geralmente usado em trabalhos com entrevistas); e iv) amostragem sistemática - consiste na amostragem de elementos de uma população homogênea, segundo intervalos pré-determinados.

Para a amostragem não probabilística, considera-se a seguinte tipificação: i) amostragem por conveniência ou acidental - amostragem na qual os elementos são selecionados conforme a conveniência do pesquisador. Geralmente a amostra está disposta no local e momento onde está sendo realizada a pesquisa; ii) amostragem intencional ou por julgamento - os elementos da amostras são selecionados segundo um julgamento de adequabilidade para a pesquisa, baseado em casos específicos na população estudada; iii) amostragem por cotas ou proporcional - amostragem em que o pesquisador seleciona elementos que sejam similares em alguns aspectos da população; e iv) amostragem por tráfego - amostragem realizada em locais de tráfego intenso, como por exemplo ruas de comércio, lojas de departamento, etc.

Nessa pesquisa a tipificação adotada foi uma amostragem não probabilística, intencional ou por julgamento, em que os elementos da amostra são selecionados segundo um julgamento de adequabilidade para a pesquisa, baseado na acessibilidade que o pesquisador obteve das empresas que compõem a população das empresas brasileiras de cosméticos.

5.3.3 Análise dos dados

O instrumental estatístico à disposição para a análise de *Survey* é relativamente amplo, possibilitando a utilização de softwares e técnicas que vão desde estatísticas descritivas até análises multivariadas. As estatísticas descritivas apresentam importante papel no entendimento da distribuição de frequência das variáveis, como medidas de posição e dispersão. Essa ferramenta permite apenas a investigação isolada de uma dada variável dependente com a variável independente, não considerando as demais variáveis. Ao se considerar a análise multivariada, pretende-se o estudo das inter-relações das variáveis, o que é possível por intermédio da sumarização dos dados, proporcionando uma explicação da relação existente entre um grupo amplo de variáveis da pesquisa.

A análise de segmentação corresponde a recortes que permitam avaliar a opinião de grupos específicos da amostra, Segundo Kotler (2000) existem cinco diferentes formas de

segmentação, que são: i) por benefícios, que agrupa clientes que esperam benefícios similares em uma aquisição; ii) demográfica, que agrupa clientes que tenham denominadores sociais comuns; iii) por ocasião, agrupa clientes de acordo com ocasiões de utilização de um produto; iv) por nível de utilização de um produto, de acordo com a frequência de uso do produto; e v) por estilo de vida, que tem como base a forma como os clientes conduzem suas vidas, incluindo atividades, interesses e opiniões. É possível a realização de segmentação com o intuito de dividir cada segmento em pequenos subgrupos, tornando os o mais homogêneo possível. Nesse trabalho será realizada a segmentação baseando-se no nível hierárquico, área de atuação, tempo de atuação na empresa, origem da matriz e o porte das empresas avaliadas.

A análise multivariada é um método de redução de dados e tem por objetivo a obtenção de agrupamentos de dados similares entre si, com a finalidade de classificar conforme as relações naturais da amostra, formando grupos de objetos (porte das empresas, nacionalidade, mercado de atuação, entre outras). Deve haver um critério pré-determinado e, segundo Hair *et al.* (2006), os agrupamentos resultantes devem possuir uma alta homogeneidade interna e uma baixa heterogeneidade externa. Consideram-se algumas suposições a respeito da amostra, pois raramente um pesquisador conhece a população total em estudo. Uma suposição que não pode deixar de se considerar é a representatividade da amostra, o que torna necessária a observação de dados atípicos, evitando a inserção de viés na estimativa do agrupamento dos dados. Os esforços devem garantir a representatividade amostral e a possibilidade de generalização para a população. Para se identificar adequadamente os agrupamentos pode-se utilizar o coeficiente de correlação. O uso do coeficiente de correlação é uma possibilidade, pois se trata de uma medida que mostra similaridade e quanto maior a similaridade, maior é a semelhança entre os indivíduos. Os métodos de agrupamento podem ser de diferentes naturezas, o que resulta em diferentes padrões de agrupamento. Um dos problemas enfrentados em pesquisas de estudos organizacionais é a quantificação de dados qualitativos verificados em variáveis categóricas.

Segundo Hair *et al.* (2006), é uma técnica de interdependência que tem ganhado popularidade na redução dimensional e mapeamento perceptual. Trata-se de uma técnica composicional, pois o mapa perceptual é baseado na associação entre objetivos e um conjunto de características descritivas ou atributos determinados pelo pesquisador. A CA apresenta entre suas vantagens a simples tabulação cruzada de múltiplas variáveis categóricas, como atributos de produtos versus marcas, podendo ser representados num espaço perceptual. A CA retrata não somente as relações entre as linhas e colunas, mas também as relações entre as

categorias de linhas ou colunas, formando um grupo de atributos semelhantes a um fator de análise de componentes principais.

A CA fornece uma representação multivariada de interdependência para dados não métricos que não é possível com outros métodos. Assim como nas outras técnicas o pesquisador deve garantir que todas as variáveis relevantes tenham sido consideradas. Primeiramente o pesquisador deve determinar o número máximo de dimensões que pode ser estimado sendo o número de colunas menos 1. Autovalores ou valores singulares são calculados para cada dimensão e indicam qual a contribuição relativa de cada dimensão para explicar a variância nas categorias. Essa contribuição também pode ser medida através da inércia a qual alguns programas calculam. Uma sugestão é que, caso as inércias (autovalores) sejam maiores que 0,2, estas devem ser incluídas na análise. Quando for menor do que esse valor, opta-se pela interpretação.

O procedimento da CA deve iniciar com o cálculo do qui-quadrado, que corresponde ao valor da dispersão para duas variáveis nominais, avaliando a associação existente entre variáveis qualitativas. O qui-quadrado deve representar a padronização das diferenças de forma que as comparações possam ser claramente realizadas. O cálculo do qui-quadrado é feito dividindo cada diferença ao quadrado pelo valor esperado. Portanto os valores do qui-quadrado podem ser convertidos para a medida de similaridade pela aplicação do sinal oposto de sua diferença, sendo que valores negativos indicam menor associação e valores positivos uma maior associação. As similaridades intervalares calculadas fornecem uma medida padronizada de associação. Assim, a CA cria uma medida de distância métrica ortogonal sobre quais categorias podem ser inseridas para melhor explicação. Após isso, será necessária a interpretação²⁸ e a validação dos resultados²⁹.

Para avaliação da confiabilidade e validade utilizou-se a metodologia alfa de Cronbach nas questões com escalas dos blocos B, C e D para avaliar a confiabilidade dos dados e realizar a validação do questionário. Segundo Freitas e Rodrigues (2005), deve-se considerar a existência de duas características de medição no desenvolvimento de questionários, que são a validade e a confiabilidade. A validade refere-se ao grau com que as respostas aderem ao

²⁸ Interpretação - Após definida a dimensão do mapa perceptual, as categorias podem ser associadas na análise, pela proximidade após a normalização (comparações entre categorias, de linha, categorias de colunas ou categorias de linha e coluna). No caso deste trabalho a normalização serão as categorias de linha e coluna.

²⁹ Validação dos resultados - A natureza da CA fornece maior especificidade para o pesquisador validar os resultados. Deve-se enfatizar a garantia da generalidade com subamostras ou múltiplas amostras. Neste trabalho, o questionário foi enviado para uma amostra piloto, para validar o questionário e garantir a generalidade.

questionário e ao próprio sentido da pesquisa (HAYES, 1995). A confiabilidade é definida como o grau com que as medições estão isentas de erros aleatórios. Segundo Trochim (2003), a consistência interna refere-se ao grau com que os itens do questionário estão correlacionados entre si e com o resultado geral da pesquisa, o que representa uma mensuração da confiabilidade do mesmo. O coeficiente alfa de Cronbach é um dos procedimentos estatísticos mais usados para avaliação da consistência interna de dados. O questionário é estruturado numa determinada sequência de itens. Considerando que o questionário tenha k itens ou questões, isto é, $i = 1, 2, \dots, k$, respondido por n indivíduos, isto é, $j = 1, 2, \dots, n$. As opções de resposta para cada item podem ser dicotômicas como “Sim” e “Não” ou escalonadas como “Concordo plenamente”, “Concordo”, “Não concordo nem discordo”, “Discordo”, “Discordo completamente”. Para o cálculo do coeficiente, toda resposta deve ser transformada em números. Para calcular o coeficiente alfa de Cronbach, aplica-se a fórmula:

$$\alpha = \frac{k}{k-1} \left(1 - \frac{\sum_{i=1}^k s_i^2}{s^2_{\text{soma}}} \right) \quad (2)$$

onde,

k é o número de perguntas existentes no questionário,

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

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

Na tabela 5.4 é possível verificar os critérios para a classificação do alfa de Cronbach. A interpretação do alfa de Cronbach segue uma natureza quase intuitiva, pois, os valores variam, entre 0 e 1, sendo a confiabilidade maior, quanto mais próximo de 1 estiver o valor.

Tabela 5.4 – Intervalos para classificação do alfa de Cronbach

| Confiabilidade | Muito baixa | Baixa | Moderada | Alta | Muito alta |
|-----------------------|--------------------|---------------------------|---------------------------|---------------------------|-------------------|
| Valor de α | $\alpha \leq 0.30$ | $0.30 < \alpha \leq 0.60$ | $0.60 < \alpha \leq 0.75$ | $0.75 < \alpha \leq 0.90$ | $\alpha > 0.90$ |

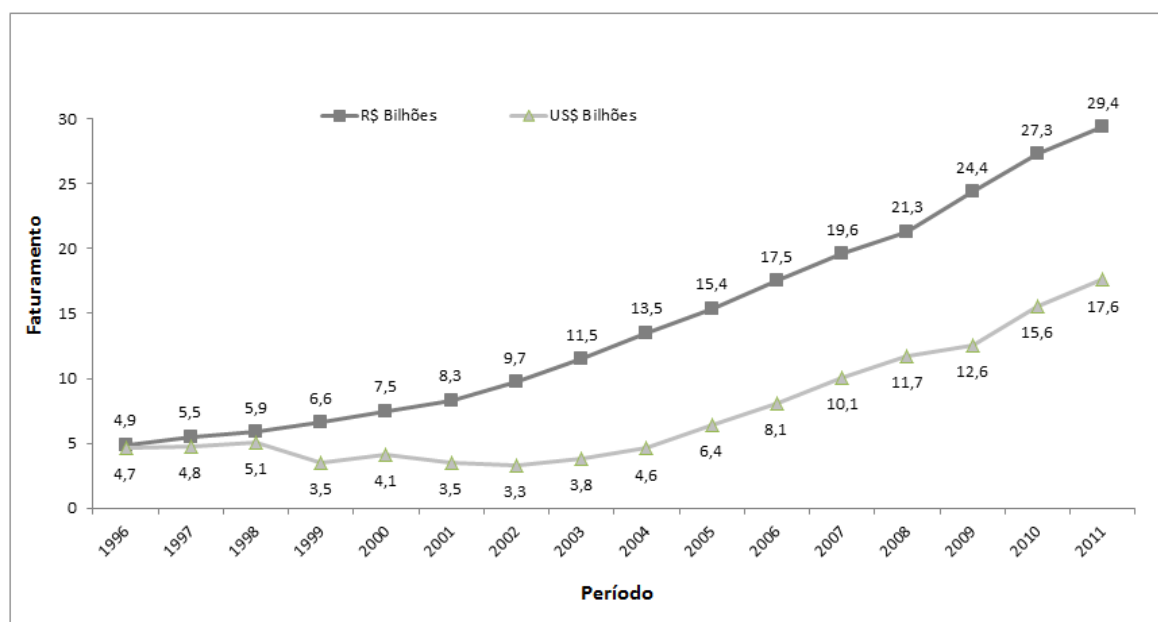
Fonte: Baseado em Freitas e Rodrigues (2005).

É necessário determinar o valor de alfa que é afetado não apenas pela correlação entre as respostas, mas também pelo número de questões elaboradas e por redundância. Questionários longos aumentam o valor de alfa, sem que isso signifique aumento de confiabilidade. Valores muito altos de alfa também podem indicar redundância, isto é, a existência de questões praticamente iguais, mas apresentadas de forma diferente.

6 AVALIAÇÃO DO SETOR DE COSMÉTICOS

O segmento de cosméticos faz parte de um setor chamado Higiene Pessoal, Perfumaria e Cosméticos (HPPC). Segundo a ABIHPEC, esse setor apresentou um crescimento médio de 10,09% nos 16 anos entre 1996 e 2011, tendo passado de um faturamento líquido de imposto sobre vendas de MMR\$ 4,9 em 1996, para MMR\$ 29,4 em 2011, conforme apresentado no gráfico da figura 6.1. Ao se considerar o faturamento em dólar, o comportamento da série é ligeiramente diferente, pois deve ser considerada ainda a relação de câmbio de cada ano.

Figura 6.1 – Série histórica do faturamento do setor de HPPC



Fonte: Baseado em ABIHPEC (2012).

Para a ABIHPEC (2012) o crescimento desse setor se deve a fatores como a crescente participação da mulher no mercado de trabalho e a utilização de alta tecnologia. O aumento da produtividade é responsável pelos preços do setor apresentar inflação menor do que os índices gerais da economia. Outro aspecto que contribui para o seu crescimento é o aumento da expectativa de vida, que implica na maior necessidade de conservar uma impressão de juventude.

6.1 Conjuntura econômica e o setor

A economia brasileira apresentou nos últimos anos baixos índices de crescimento, conforme verificado na tabela 6.1; o PIB brasileiro cresceu em média 3,14% nos 16 anos entre 1996 e 2011. O crescimento médio da indústria em geral nesse mesmo período foi de 2,61%.

Tabela 6.1 – Índices de crescimento do Brasil, indústria em geral e cosméticos (%)

| Ano | PIB Brasil | | Indústria Geral | | Setor de Cosméticos | |
|---------------------------|------------|------|-----------------|------|---------------------|-------|
| | F | FA | F | FA | F | FA |
| 1996 | 2,7 | 2,7 | 3,3 | 3,3 | 17,2 | 17,2 |
| 1997 | 3,3 | 6,0 | 4,7 | 8,0 | 13,9 | 31,1 |
| 1998 | 0,2 | 6,2 | -1,5 | 6,5 | 10,2 | 41,3 |
| 1999 | 0,8 | 7,0 | -2,2 | 4,3 | 2,8 | 44,1 |
| 2000 | 4,3 | 11,3 | 6,6 | 10,9 | 8,8 | 52,9 |
| 2001 | 1,3 | 12,6 | 1,6 | 12,5 | 10,0 | 62,9 |
| 2002 | 2,7 | 15,3 | 2,7 | 15,2 | 10,4 | 73,3 |
| 2003 | 1,1 | 16,4 | 0,1 | 15,3 | 5,0 | 78,3 |
| 2004 | 5,7 | 22,1 | 8,3 | 23,6 | 15,0 | 93,3 |
| 2005 | 3,2 | 25,3 | 3,1 | 26,7 | 13,5 | 106,8 |
| 2006 | 4,0 | 29,3 | 2,8 | 29,5 | 15,0 | 121,8 |
| 2007 | 6,1 | 35,4 | 6,0 | 35,5 | 9,4 | 131,2 |
| 2008 | 5,2 | 40,6 | 3,1 | 38,6 | 5,5 | 136,7 |
| 2009 | -0,6 | 40,0 | -7,4 | 31,2 | 9,6 | 146,3 |
| 2010 | 7,5 | 47,5 | 10,5 | 41,7 | 10,5 | 156,8 |
| 2011 | 2,7 | 50,2 | 0,1 | 41,8 | 4,6 | 161,4 |
| Média | | 3,14 | | 2,61 | | 10,09 |
| F = Frequência | | | | | | |
| FA = Frequência Acumulada | | | | | | |

Fonte: Baseado no IBGE, Banco Central do Brasil, ABIHPEC, IPC FIPE Higiene e Beleza (2012).

Ao contrário do que mostra a série histórica da economia e indústria geral, o setor de Higiene Pessoal, Perfumaria e Cosméticos cresceu, em média, 10,9% no período de 1996-2011, índice quase quatro vezes superior ao crescimento da indústria geral e três vezes maior que o crescimento do Produto Interno Bruto (PIB) nacional.

Outro aspecto observado e que impacta no crescimento das vendas foi o aumento da produtividade do setor, que levou o preço dos produtos a um aumento inferior aos identificados nos principais índices de preços oficiais da economia. Conforme pode ser verificado na tabela 6.2, o índice acumulado de inflação no setor de Higiene e Beleza foi de 13,8% nos cinco anos entre 2007 e 2011, enquanto o índice geral da economia chegou a 26,5% no mesmo período.

A média de inflação da economia brasileira nesses cinco anos, segundo a série histórica da FIPE, foi de aproximadamente 5,3%, enquanto o setor de Higiene e Beleza teve uma inflação média de 2,8% no mesmo período. Esse índice, abaixo da economia geral,

permitiu um maior acesso aos produtos do setor e auxiliou a ampliação e consolidação do mercado.

Tabela 6.2 – Índice Geral de Preço (inflação)

| Ano | Índice Geral de Preço - FIPE | | | |
|---------------------------|------------------------------|------------|------------|-------------|
| | Geral - F | Geral - FA | Beleza - F | Beleza - FA |
| 2007 | 4,4 | 4,4 | 1,6 | 1,6 |
| 2008 | 6,2 | 10,6 | 3,7 | 5,5 |
| 2009 | 3,7 | 14,3 | 2,4 | 7,9 |
| 2010 | 6,4 | 20,7 | 4,3 | 12,2 |
| 2011 | 5,8 | 26,5 | 1,6 | 13,8 |
| Média | | 5,3 | | 2,8 |
| F = Frequência | | | | |
| FA = Frequência Acumulada | | | | |

Fonte: Baseado em fontes do IBGE, Banco Central do Brasil, ABIHPEC, IPC FIPE Higiene e Beleza (2012).

Um aspecto que demonstra o aumento da importância do setor é a balança comercial dos produtos de Higiene Pessoal, Perfumaria e Cosméticos, conforme apresentado na tabela 6.3. Nos dez anos entre 2002 e 2011 houve um crescimento acumulado de 478,9% em importações, ao mesmo tempo em que as exportações cresceram 271,4%.

Tabela 6.3 – Balança comercial brasileira – HPPC em US\$ Milhões

| Ano | Importação | | Exportação | | Saldo | |
|---------------------------|------------|------|------------|------|-------|------|
| | F | FA | F | FA | F | FA |
| 2002 | 152 | 152 | 203 | 203 | 51 | 51 |
| 2003 | 150 | 302 | 244 | 447 | 94 | 145 |
| 2004 | 157 | 459 | 332 | 779 | 175 | 320 |
| 2005 | 212 | 671 | 408 | 1187 | 196 | 516 |
| 2006 | 295 | 966 | 489 | 1676 | 194 | 710 |
| 2007 | 373 | 1339 | 537 | 2213 | 164 | 874 |
| 2008 | 466 | 1805 | 648 | 2861 | 182 | 1056 |
| 2009 | 456 | 2261 | 588 | 3449 | 132 | 1188 |
| 2010 | 697 | 2958 | 693 | 4142 | -4 | 1184 |
| 2011 | 880 | 3838 | 754 | 4896 | -126 | 1058 |
| Var 2002 a 2011 | 478,9% | | 271,4% | | | |
| F = Frequência | | | | | | |
| FA = Frequência Acumulada | | | | | | |

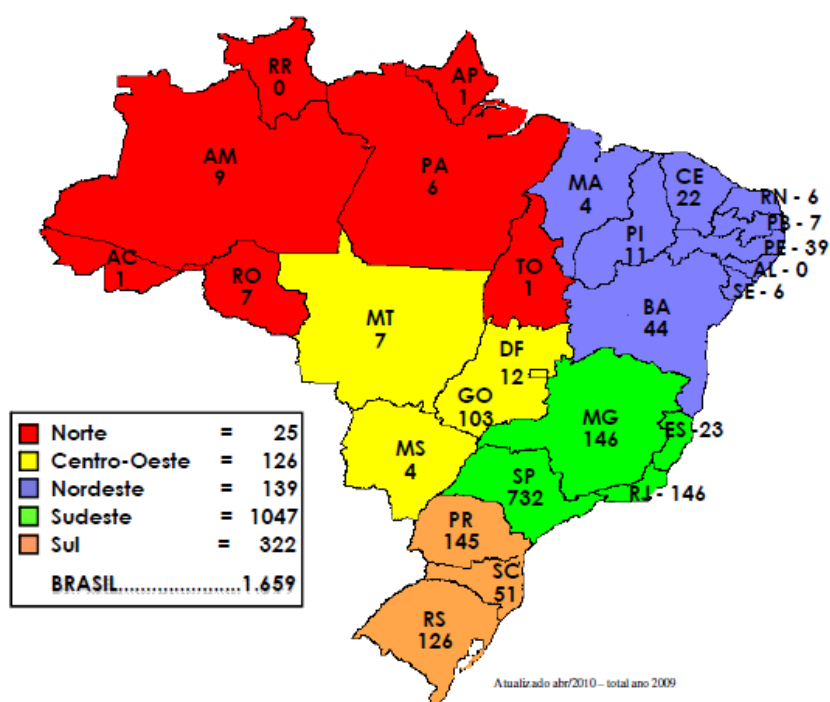
Fonte: Baseado em fontes do SECEX (2012).

Em 1997 o setor apresentava um *déficit* na balança comercial de US\$ 163,1 milhões. Essa diferença foi reduzida nos anos seguintes e atingiu US\$ 8 milhões em 2001. A partir de 2002 o saldo se reverteu para resultados positivos e marcou US\$ 131 milhões de *superávit* em 2009. Em 2011, contudo, o setor voltou ao *déficit* comercial com saldo de US\$ 126 milhões.

Independentemente de o resultado ter retornado a um *déficit* em 2011, a importância do setor pode ser observada tanto pelo aumento de importações como de exportações, o que está diretamente relacionado ao seu crescimento do setor.

Existem 1.659 empresas que atuam no mercado interno de produtos de higiene pessoal, perfumaria e cosméticos. Do total identificado, 20 são classificadas como de grande porte (com faturamento líquido de impostos acima dos R\$ 100 milhões) e representam 73% do faturamento total. A distribuição das empresas em território nacional não é homogênea, conforme pode ser observado na figura 6.2. As regiões Sul e Sudeste, mais desenvolvidas economicamente, abrigam 82,5% das empresas, sendo que somente o Estado de São Paulo concentra 44%.

Figura 6.2 – Distribuição das empresas do setor de HPPC no Brasil



Fonte: Baseado ABIHPEC (2012).

Ao considerar o mercado mundial de higiene pessoal, perfumaria e cosméticos, o Brasil ocupa a terceira posição, com participação de 10,1%, de acordo com o indicado nos dados da tabela 6.4. O Brasil é líder de mercado no segmento perfumaria e desodorantes; ocupa o segundo lugar em produtos para cabelos, higiene oral e proteção solar; é o quarto maior em consumo de produtos depilatórios e o quinto em itens para a pele. A preocupação com o bem-estar das crianças, aliada a fatores de avanços socioeconômicos tornaram a o país

o segundo mercado consumidor de produtos na categoria infantil, com participação de 14% e um movimento próximo a US\$ 1 bilhão.

Tabela 6.4 – Mercado mundial de produtos de HPPC - Vendas

| | País | 2010 – US\$ Milhões (000) | 2011 – US\$ Milhões (000) | Crescimento (%) | Participação (%) |
|--------------|---------------|------------------------------|------------------------------|--------------------|------------------|
| Total | Mundo | 387,7 | 425,9 | 9,8 | |
| 1º | EUA | 60,7 | 63,1 | 3,9 | 14,8 |
| 2º | Japão | 43,3 | 47,3 | 9,0 | 11,1 |
| 3º | Brasil | 36,2 | 43,0 | 18,9 | 10,1 |
| 4º | China | 23,9 | 27,7 | 16,0 | 6,5 |
| 5º | Alemanha | 17,7 | 19,4 | 9,5 | 4,6 |
| 6º | França | 16,1 | 17,3 | 7,6 | 4,1 |
| 7º | Reino Unido | 15,6 | 17,0 | 9,2 | 4,0 |
| 8º | Rússia | 12,4 | 14,2 | 14,7 | 3,3 |
| 9º | Itália | 12,2 | 13,0 | 6,6 | 3,0 |
| 10º | Espanha | 10,5 | 11,0 | 5,1 | 2,6 |
| | Top 10 | 248,6 | 273,0 | 9,8 | 64,1 |

Fonte: Baseado em Euromonitor Internacional (2012).

Com o terceiro lugar no *ranking* geral de mercado consumidor, o Brasil teve um crescimento de 18,9% entre os anos de 2010 e 2011, fruto do desenvolvimento de três canais: i) distribuição tradicional, que inclui o atacado e as lojas de varejo; ii) venda direta pela evolução do conceito de vendas domiciliares; e iii) franquias de lojas especializadas e personalizadas.

6.2 O setor de cosméticos e a sustentabilidade

O conceito de sustentabilidade corporativa ou *Triple Bottom Line* (TBL) aponta que as empresas que tiverem um TBL positivo terão um aumento no valor da organização, ou seja, obterão benefícios financeiros com tais práticas. O setor de cosmético tem buscado o aumento do valor por meio das práticas de sustentabilidade. Segundo Gomes (2013) a sustentabilidade na cadeia produtiva das indústrias de cosméticos é evidenciada por ações como a produção de ingredientes originários da biodiversidade, o respeito às comunidades produtoras envolvidas, o comércio ético e a importância de processos garantidos por sistemas reconhecidos de certificações e verificações. Esses temas foram destaque na Feira internacional In-Cosmetics 2013³⁰, ocorrida em Paris. A observação do setor aponta que há potencial em se demandar

³⁰ Evento que reuniu cerca de 600 empresas fornecedoras de matérias-primas e ingredientes para as indústrias de beleza, higiene e cuidados pessoais, de 40 países. Entre os destaques; a garantia de origem, valorizando regiões produtoras e fornecedores, como o Taiti, os Andes, Marrocos, Madagascar, o Pacífico e a Amazônia.

cada vez mais ingredientes da biodiversidade, o que influencia a conservação dos recursos naturais e a manutenção de princípios éticos na sua comercialização.

Gomes (2013) afirma também que parte dos produtos consumidos no setor de cosméticos tem sua comercialização ocorrendo de maneira informal. As negociações são realizadas por intermediários, oferecem baixa remuneração aos produtores e geram pouco benefício social e econômico para a população. Essa assimetria deve ser resolvida com a criação de parcerias locais que busquem formas inovadoras de relacionamento com esse público. Uma saída é a aproximação das empresas e a negociação direta com as comunidades, balanceada pela presença de instituições da sociedade civil, com a promoção de acordos para preço justo e com requerimentos como prazos, volumes, qualidade e processamento que respeitem a dinâmica local.

Entretanto, não é apenas no setor de cosméticos que surgem preocupações com a ética na cadeia de fornecimento, mas também no consumidor de uma forma geral. O comportamento dos consumidores vem se modificando nos últimos anos, pois estão mais exigentes e preocupados com aspectos que vão além da qualidade, como a ética e impacto ambiental. Pode-se afirmar segundo Laszlo e Zhexembayeva (2011) que as empresas serão cada vez mais cobradas por: i) pressão por recursos declinantes; ii) pressão pela transparência radical; e iii) pressão das expectativas crescentes dos *stakeholders* com as empresas. Sendo assim, será necessário adequar, de forma transparente, seus processos produtivos e relações.

6.3 Inovação e sustentabilidade no setor de cosméticos

O setor de cosméticos apresenta uma característica intensiva em inovações de produtos e processos. A globalização nos mercados fez com que a qualidade e o preço deixassem de representar vantagem competitiva e se transformassem em requisitos básicos, e o papel de diferencial ficou para aspectos como inovação e design. Segundo a ABIHPEC (2012), a inovação tem papel estratégico no crescimento sustentável e na competitividade. O setor apresenta para 2023 a meta de se tornar líder mundial em produtos derivados de insumos naturais para pele e cabelo, com responsabilidade socioeconômico-ambiental e atendimento a requisitos de mercado, segurança, eficácia e inovação. Nesse cenário, o setor tem buscado,

por meio de seu Instituto de Tecnologia e Estudos (ITEHPEC), o estímulo à inovação aberta³¹ e a transferência de tecnologia ampla, se aproximando de parceiros internos e externos à sua cadeia de valor, como universidades e centros de pesquisa.

Entre as mudanças identificadas no setor está a obtenção de matérias-primas e insumos com maior eficácia e segurança, como também o uso da nanotecnologia. Esta última já tem sido comercializada e está presente numa variedade de produtos, como ação antirrugas, fotoprotetora e firmadora da pele e antienvelhecimento cutâneo. O consumidor tem um papel de destaque nas configurações do setor: há maior aceitação de produtos com menor impacto ambiental e com o uso de matérias-primas e princípios ativos de origem natural; rejeição do uso de animais em pesquisas; e preferência por embalagens diferenciadas e recicláveis, que utilizam menos energia na sua produção. Esses têm sido alguns dos aspectos verificados no setor e com ligação à inovação e tecnologia aliadas à sustentabilidade.

Segundo a Agência Brasileira de Desenvolvimento Industrial (ABDI), é crescente a gama de produtos que utilizam a nanotecnologia no país e no exterior. Parte da contribuição do conhecimento biotecnológico em países como o Brasil é a extração de ingredientes de plantas, óleos essenciais, frutas e sementes como fontes de matérias-primas e princípios ativos para uso no setor. Além da importância ambiental, existe a oportunidade de oferecer produtos saudáveis e maior qualidade de vida ao consumidor. Esse entendimento ocorre porque itens vistos como seguros para o meio ambiente são aceitos como saudáveis para o usuário, o que expande o uso de princípios ativos botânicos³².

Com relação a perfumes, existe uma tendência de aumento do uso de fragrâncias discretas, frescor floral e cheiros marinhos. No segmento de maquiagens, tem se tornado tendência o consumo de produtos multifuncionais, que exerçam funções além daquelas esperadas, como ocultar imperfeições da pele, foto-proteção, hidratação, nutrição e proteção da pele. Outro aspecto relevante é o design ou *ecodesign*, que adquiriu uma natureza de instrumento estratégico para a consolidação do espaço das empresas de cosméticos no mercado. A sustentabilidade passa a ser um desafio também para as áreas de design, pois é necessário buscar soluções inovadoras, com menor impacto ao meio ambiente, mas mantendo o aspecto atraente das embalagens para o consumidor. Como exemplo da aplicação do

³¹ Termo cunhado por Henry Chesbrough em 2003 para as indústrias e organizações que promovem ideias, pensamentos, processos e pesquisas abertos, trocando informações e melhorando o desenvolvimento de seus produtos, serviços, aumentando a eficiência e reforçando o valor agregado.

³² Produtos como extratos de aloe vera, aveia, própolis e ginkgo biloba, que apresentam propriedades de hidratação ou tratamentos mais específicos, como os alfa-hidróxi-ácidos.

ecodesign cita-se o caso da empresa de cosméticos Cadiveu, que apresentou embalagens que facilitam a separação das peças do cartucho por catadores de recicláveis após a vida útil. A embalagem é dividida em tampa, caixa e berço e utiliza tinta metalizada ao invés de verniz ou rótulo, o que permite a reciclagem sem a perda de recursos. Para os consumidores, as embalagens apresentam informações sobre quanto cada produto é reciclável – mais uma alternativa para a conscientização dos mesmos.

O creme dental Close Up é um exemplo de pioneirismo no uso do símbolo de reciclagem: a embalagem do produto orienta sobre o correto descarte e explica a reciclagem dos resíduos de tubos de creme dental. Por essas ações, a empresa detentora da marca é modelo de referência em tecnologia de reciclagem desse tipo de material. Outro caso é o da empresa Life Box, que criou uma caixa feita de papelão que contém centenas de sementes prensadas. Uma caixa comum, usada para o transporte de produtos, quando não mais tiver utilidade, pode ser despedaçada, plantada e molhada e em dois meses dará origem a plantas, que em dois anos se transformam em árvores. O surgimento do chamado plástico verde é uma novidade no setor, pois fortalece a meta da sustentabilidade com produtos biopoliméricos³³ recicláveis, uma alternativa ao polietileno de alta densidade de origem petroquímica. Empresas como a Johnson&Johnson e a Natura estão desenvolvendo embalagens com resina verde, produzidas em conjunto com a Braskem.

Podem-se enumerar ainda outras ações de apoio à redução, reciclagem e reutilização³⁴ das embalagens no setor de cosméticos: utilização de tinta à base de soja; substituição das tintas nocivas ao meio ambiente; utilização de frascos de vidro em substituição aos de plástico descartável; redução do peso das embalagens; troca de PVC pelo PET; utilização de cartonagens recicláveis e rótulos biodegradáveis, produzidos a partir de bioplástico; busca de fornecedores mais próximos à empresa, para gerar economia de combustível e fretes. É necessário que o pensamento foque na etapa ‘fora da caixa’ e ideias que contribuam para o desenvolvimento sustentável a nível planetário sejam viabilizadas.

³³ Polímeros produzidos por seres vivos, como a celulose, amido, quitina e proteínas, nos quais as unidades monoméricas são, respectivamente, açúcares, aminoácidos e nucleotídeos.

³⁴ Os termos redução, reciclagem e reutilização são também chamados de conceito 3Rs.

6.4 Aplicação do *Survey*

O quadro 6.1 apresenta uma síntese da abordagem, método, objetivo, unidade de análise, população, amostra, fontes de dados e critério de seleção do setor, orientando os aspectos contidos na resposta das questões:

Quadro 6.1 – Síntese de pesquisa para as respostas às questões do projeto

| Item | Questão 1 | Questão 2 |
|-------------------------------------|---|--|
| Enunciado | Quais as percepções acerca de sustentabilidade corporativa predominam na visão das empresas? | Que tipo de influência a cultura organizacional pode exercer sobre os programas de sustentabilidade? |
| Abordagem | Quali – Quanti | |
| Método | Levantamento do tipo <i>Survey</i> | |
| Objetivo | Analisar os resultados quantitativos de um setor da economia brasileira. | |
| Unidade de análise | Empresas do setor de cosméticos brasileiro | |
| População | 1659 (Empresas de HPPC) e 330 (Empresas de Cosméticos) | |
| Amostra | 102 empresas | |
| Fontes de dados | Questionário estruturado | |
| Critério de seleção do setor | Apresentar o conhecimento de sustentabilidade e Cultura Organizacional num setor relevante, e em crescimento. | |

Fonte: Elaborado pelo autor.

Neste tópico é realizado um detalhamento da análise dos dados coletados (por meio do questionário on-line do site www.surveymonkey.com.br aplicado entre Maio e Julho de 2013, e parte aplicada via telefone/e-mail pelo pesquisador), além da análise de segmentação e de correspondência. O objetivo do questionário foi verificar a percepção sobre cultura organizacional, responsabilidade social empresarial e sustentabilidade corporativa das empresas de cosméticos que atuam no Brasil.

6.4.1 *Representatividade, validade e confiabilidade da amostra*

De acordo com a ABIHPEC (2012), há 1.659 empresas no setor de higiene pessoal, perfumaria e cosméticos; dessas, 330 são reconhecidas pela CosméticosBR³⁵ como produtoras e comercializadoras de produtos acabados (identificadas no site da entidade); o grupo reconhecido pela CosméticosBR foi convidado a participar da pesquisa.

³⁵ <http://www.cosmeticosbr.com/index.asp> - Site de entidade que reúne informações sobre as empresas produtoras de cosméticos que comercializam produtos acabados no Brasil.

Tabela 6.5 – Participação das empresas de cosméticos no segmento e amostra

| Região | HPPC | Part. (%) | Cosméticos | Part. (%) | Amostra | Repres. (%) |
|---------------|--------------|------------------|-------------------|------------------|----------------|--------------------|
| Norte | 25 | 1,5 | 6 | 1,8 | 5 | 83,3 |
| Centro-Oeste | 126 | 7,6 | 31 | 9,4 | 11 | 35,5 |
| Nordeste | 139 | 8,4 | 21 | 6,4 | 9 | 42,9 |
| Sudeste | 1.047 | 63,1 | 198 | 60,0 | 57 | 28,8 |
| Sul | 322 | 19,4 | 74 | 22,4 | 20 | 27,0 |
| Total | 1.659 | 100,0 | 330 | 100,0 | 102 | 30,9 |

Fonte: Baseado em BRCosmético (2013).

O questionário foi encaminhado a 330 empresas. Foram 64 questionários respondidos on-line e 38 via fone/e-mail, num total de 102 respostas; conforme a tabela 6.5, verifica-se que o nível de retorno foi de 30,9% de respostas, o que representa a representatividade da amostra.

O coeficiente alfa de Cronbach é um dos procedimentos estatísticos mais usados para avaliação da consistência interna de dados, que representa a validade e confiabilidade dos dados. Os dados para o cálculo do coeficiente alfa de Cronbach estão disponíveis no Apêndice D, e os resultados na tabela 6.6.

Tabela 6.6 – Resultados da aplicação do alfa de Cronbach

| | Bloco B | Bloco C | Bloco D |
|-------------------------|----------------|----------------|----------------|
| Alfa de Cronbach | 0,9078 | 0,9320 | 0,9362 |

Fonte: Próprio autor.

Com relação aos dados dessa pesquisa, os valores do alfa de Cronbach encontrados são apresentados na Tabela 6.6 (Bloco B = 0,9078; Bloco C = 0,9320; e Bloco D = 0,9362), que indicam que o questionário possui segundo este critério uma excelente confiabilidade dos dados.

6.4.2 Resultados da análise descritiva

A pesquisa conta com análises gerais e por segmentações (cargo, área de atuação, tempo de trabalho na empresa, porte da empresa). Para a análise foi utilizada a ferramenta Microsoft Excel 2010, que também auxiliou na preparação de gráficos de barras, pizza e tabelas.

Bloco A – Avaliação dos Dados gerais da empresa

A primeira questão do bloco foi a caracterização da empresa. Mesmo sendo uma questão optativa, ela apresentou um significativo percentual de respondentes: 92,2%, (94

empresas do total de participantes). A segunda questão foi o cargo do respondente. Essa questão permite a averiguação de diferentes visões existentes nas áreas e níveis hierárquicos nas empresas. É possível, na tabela 6.7, avaliar o agrupamento dos cargos por nível hierárquico.

Tabela 6.7 – Recorte do cargo dos participantes por nível hierárquico

| Nível | Frequência Absoluta | | Frequência Relativa | |
|-------------------------------------|---------------------|-------------------------------------|---------------------|--------|
| | FA | FAA | FR | FRA |
| Diretor | 9 | 9 | 8,8% | 8,8% |
| Gerentes | 50 | 59 | 49,0% | 57,8% |
| Supervisão | 9 | 68 | 8,8% | 66,6% |
| Analistas | 24 | 92 | 23,5% | 90,1% |
| Outros | 10 | 102 | 9,8% | 100,0% |
| Total | 102 | | 100,0 % | |
| FA = Frequência Absoluta | | FR = Frequência Relativa | | |
| FAA = Frequência Absoluta Acumulada | | FRA = Frequência Relativa Acumulada | | |

Fonte: Próprio autor.

Percebe-se que 66,6% dos respondentes ocupa cargo de gestão (supervisores, gerentes e diretores), sendo sua maioria em nível de gerencia, com 49,0% dos ocupantes. Pode-se afirmar que a maioria dos respondentes é de cargos de gerentes e analistas (72,5%).

A tabela 6.8 refere-se ao recorte por área de atuação, sendo elas: área comercial (comercial, marketing, comunicação, vendas e desenvolvimento de novos negócios), área de manufatura e operações (industrial e florestal), área administrativa e financeira (financeiro e tecnologia da informação), área técnica e engenharia (qualidade e desenvolvimento de produto), área de recursos humanos, área de sustentabilidade e outros.

Tabela 6.8 – Recorte do cargo dos participantes por área de atuação

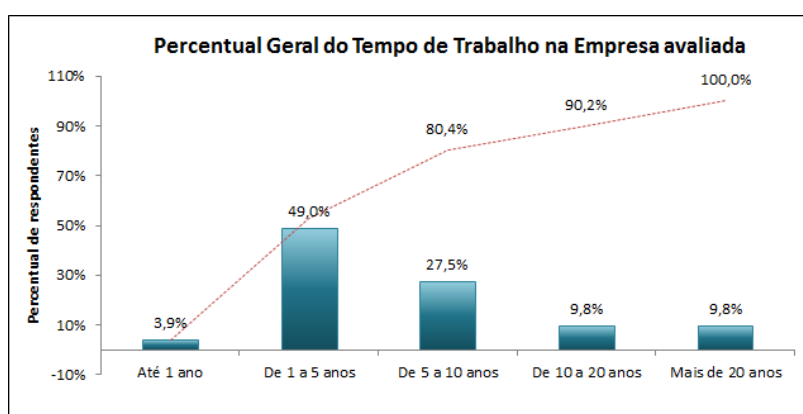
| Área | Frequência Absoluta | | Frequência Relativa | |
|-------------------------------------|---------------------|-------------------------------------|---------------------|--------|
| | FA | FAA | FR | FRA |
| Comercial | 31 | 31 | 30,4% | 30,4% |
| Técnica e Engenharia | 20 | 51 | 19,6% | 50,0% |
| Sustentabilidade | 12 | 63 | 11,8% | 61,8% |
| Manufatura | 11 | 74 | 10,8% | 72,6% |
| Administrativa e Financeira | 10 | 84 | 9,8% | 82,4% |
| Outros | 10 | 94 | 9,8% | 92,2% |
| Recursos Humanos | 8 | 102 | 7,8% | 100,0% |
| Total | 102 | | 100,0 % | |
| FA = Frequência Absoluta | | FR = Frequência Relativa | | |
| FAA = Frequência Absoluta Acumulada | | FRA = Frequência Relativa Acumulada | | |

Fonte: Próprio autor.

Por se tratar de uma questão optativa, muitos nomes foram acrescentados, por isso foi feito o agrupamento para melhorar a visualização. As áreas comercial e de engenharia são as que tiveram maior parte de respondentes no que diz respeito à sustentabilidade. Somente 11,8% efetivamente fazem parte de uma área / departamento de sustentabilidade.

Em relação ao tempo que o entrevistado trabalha na empresa, essa questão foi agrupada conforme indicado no gráfico da figura 6.3. Observa-se que quase metade dos respondentes trabalha na empresa há até cinco anos. Consta-se ainda que 80,4% dos respondentes têm até 10 anos de trabalho na empresa.

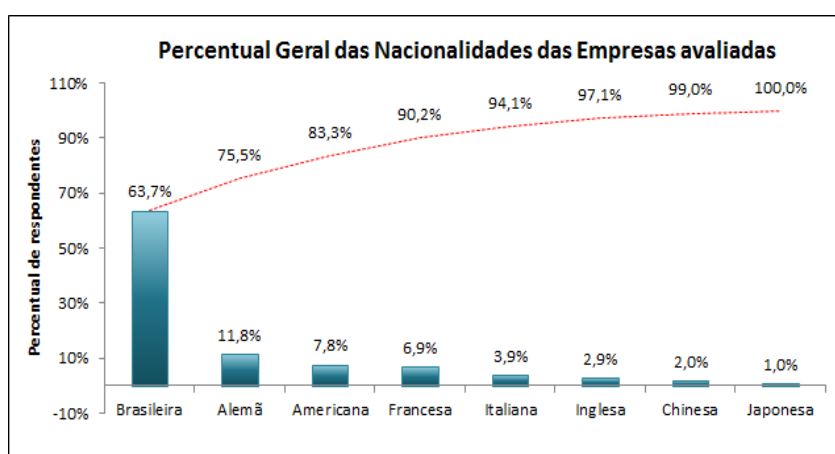
Figura 6.3 – Tempo de trabalho dos respondentes na empresa



Fonte: Próprio autor.

No que se refere à nacionalidade, conforme figura 6.4, a maioria das empresas é de origem brasileira (63,7%), seguida por empresas de origem alemã (11,8%), americana (7,8%) e francesa (6,9%). Essas quatro origens representam 90,2% da amostra das empresas. São identificadas ainda origens italiana, inglesa, chinesa e japonesa nessa amostra.

Figura 6.4 – Nacionalidade das empresas participantes



Fonte: Próprio autor.

Quanto ao porte, que é avaliado pelo número de funcionários das empresas pesquisadas, que 12,7% delas contam com mais de 500 funcionários, sendo que quase a metade (47,1%) é composta por pequenas empresas, com até 50 funcionários. Os outros 40,2% são empresas que têm até 500 funcionários, podendo ser classificadas como médias empresas.

Quanto ao reconhecimento dos conceitos de sustentabilidade, verifica-se que todos os respondentes afirmaram ter conhecimento dos conceitos de sustentabilidade.

Bloco B – Questões de Cultura Organizacional

No Bloco B a escala de frequência utilizada foi: (1) Nunca; (2) Na minoria das vezes; (3) Algumas vezes; (4) Na maioria das vezes; e (5) Sempre.

O primeiro grupo de questões foi o Índice de Distância Hierárquico (IDH), que se trata de uma medida em que os colaboradores com menor poder aceitam uma assimetria nessa distribuição. Um maior distanciamento entre a hierarquia aponta para maiores desigualdades de poder e riqueza. É mais provável que existam nessas empresas uma definição bem estabelecida, com dificuldade na mobilidade entre os níveis. Os dados contidos na tabela 6.9 abordam aspectos de distância hierárquica.

Tabela 6.9 – Avaliação do índice de distância hierárquica (IDH)

| Questão | Descrição | Nunca | Na minoria das vezes | Algumas vezes | Na maioria das vezes | Sempre |
|---------|--|-------|----------------------|---------------|----------------------|--------|
| 1 | A influência de uma pessoa é baseada primeiramente no cargo que ela ocupa | 0,0 | 29,4 | 39,2 | 28,4 | 2,9 |
| 2 | Os funcionários não possuem liberdade para questionar as ordens superiores | 4,9 | 33,3 | 35,3 | 24,5 | 2,0 |
| 3 | Os funcionários não podem falar diretamente com seus diretores | 9,8 | 34,3 | 29,4 | 23,5 | 2,9 |
| 4 | As posições mais altas têm privilégios diferentes das posições mais baixas | 4,9 | 20,6 | 39,2 | 30,4 | 4,9 |

Fonte: Próprio autor.

As questões de cultura organizacional das empresas avaliadas apontam, de forma geral, que as pessoas têm pelo menos alguma influência baseada primeiramente no cargo que elas ocupam (as respostas se concentraram entre ‘Na minoria das vezes’, ‘Algumas vezes’ e ‘Na maioria das vezes’). A partir da avaliação desses dados, verifica-se que 68,6% das empresas afirmam que na minoria das vezes ou alguma vez possuem liberdade para questionar as ordens dos superiores. Além disso, 4,9% dos respondentes afirmam nunca terem liberdade para questionamento de ordens. Os funcionários das empresas podem falar

diretamente com seus diretores pelo menos na minoria das vezes, com 90,2%, ao mesmo tempo em que 9,8% das empresas afirmam que não há esse diálogo. A maioria dos respondentes afirmou que em alguma ou na maioria das vezes as posições mais elevadas hierarquicamente têm privilégios diferentes daqueles na posição baixa, com 69,6%.

O segundo grupo é relativo ao Índice de Individualismo (INDI), que é a medição do quanto uma organização baseia-se no individual, coletivo e relações interpessoais. Um alto nível de individualismo aponta priorização dos direitos individuais, num ambiente no qual os participantes tendem a formar um maior número de relações fora do ambiente de trabalho. Por outro lado, num ambiente com baixo individualismo, a organização apresenta-se mais coletivista, com laços entre os colaboradores. Conforme mostra a tabela 6.10, a maior parte das empresas indicou que os funcionários usam algumas vezes individualismo e egoísmo em suas relações profissionais, com 47,1%. Além disso, elas afirmam que o indivíduo é mais valorizado que o grupo e que na empresa não existe trabalho em grupo em algumas vezes e na maioria das vezes (69,6%). Conseqüentemente, os interesses individuais sobrepõem os coletivos, algumas vezes com 44,1%. Outro fator destacado é que existem, em algumas vezes, relações de competição profissional claramente percebida para a maior parte das empresas, com 45,1%.

Tabela 6.10 – Avaliação do índice de individualismo (INDI)

| Questão | Descrição | Nunca | Na minoria das vezes | Algumas vezes | Na maioria das vezes | Sempre |
|---------|---|-------|----------------------|---------------|----------------------|--------|
| 5 | Os funcionários usam individualismo e egoísmo em suas relações profissionais. | 3,9 | 24,5 | 47,1 | 21,6 | 2,9 |
| 6 | O indivíduo é mais valorizado que o grupo, não existe trabalho em grupo. | 8,8 | 19,6 | 39,2 | 30,4 | 2,0 |
| 7 | Os interesses individuais sobrepõem os coletivos. | 9,8 | 14,7 | 44,1 | 30,4 | 1,0 |
| 8 | As relações de competição profissional são claramente percebidas. | 2,0 | 19,6 | 45,1 | 32,4 | 1,0 |

Fonte: Próprio autor.

O terceiro grupo é o Índice de Masculinidade (IMASC), que corresponde ao grau com que se reforçam valores tradicionalmente masculinos de realização, como o controle e o poder. O alto peso nesse índice é indicativo de que existe diferenciação de gênero, situação na qual as mulheres são dominadas ou controladas pelo homem. Para empresas com um baixo índice de masculinidade, pode-se concluir que existe um baixo índice de diferenciação entre gêneros. Corresponde a distinção de gênero nas organizações, tendo como valores da sociedade masculina a assertividade e o enriquecimento, não apresentando ênfase em pessoas.

São características de organizações com cultura com baixo índice de IMASC os valores dominantes baseados em relacionamentos, nas pessoas, no próximo e na qualidade de vida.

Conforme o visto na tabela 6.11, verifica-se que 42,2% das empresas respondentes afirmaram que, algumas vezes, a maioria dos funcionários caracteriza-se por indelicadeza. É um indicativo de que a maior parte das empresas participantes tem o individualismo presente algumas vezes no dia a dia. A maioria das empresas (45,1%) afirma que os funcionários escondem suas emoções algumas vezes. A maioria das empresas afirma ter poucas ou nenhuma mulher nos cargos gerenciais e que, pelo menos alguma vez ou na maioria das vezes (65,7%), ocorre uma divisão clara dos papéis entre homens e mulheres. Neste caso, 33,3% das empresas dizem nunca ou na minoria das vezes haver essa divisão clara de papéis.

Tabela 6.11 – Avaliação do índice de masculinidade (IMASC)

| Questão | Descrição | Nunca | Na minoria das vezes | Algumas vezes | Na maioria das vezes | Sempre |
|---------|---|-------|----------------------|---------------|----------------------|--------|
| 9 | A maioria dos funcionários caracteriza-se por indelicadeza. | 11,8 | 27,5 | 42,2 | 17,6 | 1,0 |
| 10 | Existem poucas ou nenhuma mulher em cargos gerenciais ou administrativos. | 5,9 | 25,5 | 40,2 | 28,4 | 0,0 |
| 11 | A maioria dos funcionários esconde as suas emoções. | 1,0 | 24,5 | 45,1 | 28,4 | 1,0 |
| 12 | Ocorre uma divisão clara dos papéis entre homens e mulheres. | 13,7 | 19,6 | 39,2 | 26,5 | 1,0 |

Fonte: Próprio autor.

O quarto grupo é o Índice de Controle da Incerteza (ICI), que está presente em organizações nas quais se busca evitar as surpresas e, por conta disso, as incertezas. Apresenta baixa tolerância à ambiguidade e é orientada por normas, regras ou controles, reduzindo o nível de incerteza. Em organizações com um menor foco em evitar incertezas, existe tolerância à multiplicidade de opiniões e também uma menor orientação para regras. São mais flexíveis às mudanças e dispostos a assumirem riscos. Avalia-se esse aspecto conforme a tabela 6.12.

Tabela 6.12 – Avaliação do índice de controle da incerteza (ICI)

| Questão | Descrição | Nunca | Na minoria das vezes | Algumas vezes | Na maioria das vezes | Sempre |
|---------|---|-------|----------------------|---------------|----------------------|--------|
| 13 | Os funcionários quase nunca se sentem tensos ou nervosos. | 1,0 | 22,5 | 49,0 | 24,5 | 2,9 |
| 14 | A maioria dos funcionários prefere tarefas bem estruturadas e claras. | 2,0 | 15,7 | 38,2 | 35,3 | 8,8 |
| 15 | Grande parte do trabalho é planejada, levando a poucos eventos inesperados. | 2,0 | 19,6 | 42,2 | 35,3 | 1,0 |
| 16 | As reuniões frequentemente são planejadas com antecedência. | 1,0 | 24,5 | 40,2 | 33,3 | 1,0 |

Fonte: Próprio autor.

A maioria das empresas (49%) afirmam que algumas vezes os funcionários se sentem tensos ou nervosos e que alguma vez ou na maioria das vezes os funcionários preferem que as tarefas sejam bem estruturadas, com 73,5%. Além disso, 77,5% das empresas afirmaram que alguma vez ou na maioria das vezes grande parte do trabalho é bem planejada e que as reuniões são frequentemente planejadas com antecedência (73,5%).

O quinto grupo de questões para avaliação da cultura é a visão de longo ou curto prazo (IVI), que indica quando uma organização se baseia em tradições relativas a acontecimentos passados e presentes ou sobre os benefícios do que é desejável ao futuro. No longo prazo, os valores serão orientados para o futuro, como poupanças e persistência. Por outro lado, numa visão de curto prazo, os valores têm uma orientação para o passado e o presente, aceitando como verdade a tradição e o cumprimento das obrigações sociais.

Na tabela 6.13 é possível verificar os principais resultados das questões referentes a visão de longo e curto prazo.

Tabela 6.13 – Avaliação do índice de visão de longo ou curto prazo (IVI)

| Questão | Descrição | Nunca | Na minoria das vezes | Algumas vezes | Na maioria das vezes | Sempre |
|---------|---|-------|----------------------|---------------|----------------------|--------|
| 17 | Devem produzir resultados rápidos, o foco está na geração de lucros do ano. | 0,0 | 15,7 | 41,2 | 41,2 | 2,0 |
| 18 | Lealdades pessoais variam de acordo com as necessidades do negócio. | 3,9 | 20,6 | 41,2 | 32,4 | 2,0 |
| 19 | Principais Valores são liberdade e a valorização das conquistas. | 0,0 | 22,5 | 44,1 | 28,4 | 4,9 |
| 20 | O pensamento é na maioria das vezes analítico. | 0,0 | 14,7 | 46,1 | 38,2 | 1,0 |

Fonte: Próprio autor.

Todos os respondentes afirmam que devem ser produzidos resultados rápidos pelo menos numa minoria das vezes. A lealdade pessoal varia de acordo com a necessidade do negócio em algumas vezes e na maioria das vezes (73,6%). Além disso, algumas vezes e na maioria das vezes, os principais valores da empresa são liberdade e valorização das conquistas, com 72,5% dos respondentes. Por fim, o pensamento da maioria das empresas respondentes é alguma vez ou na maioria das vezes (84,3%) analítico.

Bloco C – Questões de Responsabilidade Social Empresarial

Com relação às questões do Bloco responsabilidade social empresarial na empresa, 95% dos respondentes afirma que as empresas avaliadas aplicam os conceitos de sustentabilidade corporativa no processo de gerenciamento organizacional. Dos 5% de

empresas que afirmam não aplicar os conceitos de sustentabilidade no processo de gerenciamento, 80% (4 empresas) dizem que a empresa não possui conhecimento sobre sustentabilidade, sendo que uma delas sequer avaliou a possibilidade de utilização dos conceitos, o que demonstra que a sustentabilidade é vista como importante pela maioria das empresas avaliadas por essa pesquisa.

Na avaliação dos desafios críticos, verifica-se na tabela 6.14 que a maioria dos respondentes (54,9%) afirma que a redução de custos e o aumento da eficiência são desafios mais críticos para a empresa, seguido da inovação para alcance da diferenciação competitiva, com 27,5% e atração, retenção e motivação de pessoas talentosas, com 9,8%. Evidencia-se com isso que a sustentabilidade é vista como possibilidade de melhoria da eficiência operacional (custos) ou vantagem competitiva (inovação) por parte significativa das empresas avaliadas, pois 82,4% delas apresentaram essas respostas no desafio crítico.

Tabela 6.14 – Desafios Críticos da Globalização

| Posição | Desafios | Frequência | |
|---|--|------------|--------|
| | | FR | FRA |
| 1º | Reduzir custos e aumentar a eficiência. | 54,9% | 54,9% |
| 2º | Inovar para alcançar a diferenciação competitiva. | 27,5% | 82,4% |
| 3º | Atrair, reter e motivar pessoas talentosas. | 9,8% | 92,2% |
| 4º | Lucratividade, aquisição e retenção de clientes, Aumento das receitas. | 3,9% | 96,1% |
| 5º | Aumentar a velocidade de operação e adaptabilidade. | 2,9% | 99,0% |
| 6º | Responder eficazmente às ameaças e oportunidades da globalização. | 1,0% | 100,0% |
| FR = Frequência Relativa FRA = Frequência Relativa Acumulada | | | |

Fonte: Próprio autor.

Quanto ao *Stakeholder* mais importante, é apresentado na tabela 6.15 que 63,1% das empresas consideram os controladores (investidores, acionistas/ prestadores de capital) como mais importantes, seguido dos parceiros da cadeia (concorrentes, fornecedores e clientes), com 31,1%. Esses dois grupos *stakeholders* correspondem, somados, a 94,2% do total.

Tabela 6.15 – Stakeholder mais importante para as Empresas

| Posição | Stakeholder | Frequência | |
|---|---|------------|--------|
| | | FR | FRA |
| 1º | Controladores (Investidores, Acionistas / Prestadores de capital). | 63,1% | 63,1% |
| 2º | Parceiros da Cadeia (Concorrentes / Fornecedores / Clientes). | 31,1% | 94,2% |
| 3º | Público Interno (Empregados / gerência sênior). | 2,9% | 97,1% |
| 4º | Estado (Governos / Agências reguladoras / Associações industriais). | 1,0% | 98,1% |
| 5º | Público externo / Organizações Não Governamentais / Outro. | 1,0% | 99,0% |
| 6º | Todos. | 1,0% | 100,0% |
| FR = Frequência Relativa FRA = Frequência Relativa Acumulada | | | |

Fonte: Próprio autor.

Na figura 6.16, é apresentada a questão referente a qual setor está subordinada a atividade de sustentabilidade. A maior parte das empresas (45,1%) tem a sustentabilidade ligada à área de marketing ou comercial, seguido da área de qualidade ou certificações (26,5%) e recursos humanos (21,6%). Nas demais empresas, a sustentabilidade está vinculada a produção e finanças (6,9%).

Tabela 6.16 – Área a qual está subordinada a sustentabilidade

| Posição | Área | Frequência | |
|-------------------------------------|----------------------------|------------|--------|
| | | FR | FRA |
| 1º | Marketing ou Comercial | 45,1% | 45,1% |
| 2º | Qualidade ou Certificações | 26,5% | 71,6% |
| 3º | Recursos Humanos | 21,6% | 93,1% |
| 4º | Produção ou Manufatura | 5,9% | 99,0% |
| 5º | Finanças e Controladoria | 1,0% | 100,0% |
| FR = Frequência Relativa | | | |
| FRA = Frequência Relativa Acumulada | | | |

Fonte: Próprio autor.

A sustentabilidade, quando subordinada à áreas comerciais, pode demonstrar uma adoção de prática *Greenwashing*, na qual a empresa apenas trabalha para mostrar uma prática verde.

No Bloco abaixo, a escala de frequência utilizada foi: (1) Nunca; (2) Na minoria das vezes; (3) Algumas vezes; (4) Na maioria das vezes; e (5) Sempre. Na tabela 6.17 é possível verificar os resultados do Bloco C, com as questões de RSE.

Tabela 6.17 – Responsabilidade social empresarial

| Questão | Descrição | Nunca | Na minoria das vezes | Algumas vezes | Na maioria das vezes | Sempre |
|---------|--|-------|----------------------|---------------|----------------------|--------|
| 1 | A sustentabilidade é muito importante para a agenda da alta administração | 1,0 | 37,3 | 35,3 | 19,6 | 6,9 |
| 2 | A empresa realiza investimento em projetos de sustentabilidade | 1,0 | 23,5 | 42,2 | 26,5 | 6,9 |
| 3 | A sustentabilidade oferece importância estratégica para a competitividade | 0,0 | 22,5 | 47,1 | 18,6 | 11,8 |
| 4 | Com a sustentabilidade a empresa mudou o jeito de fazer negócio | 1,0 | 26,5 | 40,2 | 21,6 | 10,8 |
| 5 | A empresa comunica (interna e externamente) os esforços de sustentabilidade | 2,0 | 25,5 | 36,3 | 29,4 | 6,9 |
| 6 | Empresa pratica Tecnologia + Limpa, Competências sustentáveis e Inovação. | 0,0 | 31,4 | 33,3 | 21,6 | 13,7 |
| 7 | A empresa pratica combate à poluição, redução de custos / riscos | 1,0 | 21,6 | 40,2 | 22,5 | 14,7 |
| 8 | Tem certificações socioambientais ISO14.000, SA8000, OHSAS ou FSC | 6,9 | 11,8 | 42,2 | 26,5 | 12,7 |
| 9 | Existe integração das práticas de sustentabilidade entre estratégia e operação | 0,0 | 22,5 | 42,2 | 26,5 | 8,8 |

Fonte: Próprio autor.

A maior parte das empresas (72,6%) considera que, na minoria das vezes ou em algumas vezes, a sustentabilidade é importante na agenda da alta administração. Quase a

totalidade (99%), realiza pelo menos algum investimento em projetos de sustentabilidade. A sustentabilidade, para 47,1% das empresas, oferece algumas vezes importância estratégica para a competitividade, enquanto 30,4% apontam que o tema oferece importância estratégica sempre ou na maioria das vezes. Algumas vezes a sustentabilidade mudou o “jeito de fazer negócios” para a maior parte das empresas (40,2%), ao mesmo tempo em que apenas 1% afirma que sustentabilidade nunca mudou o “jeito de fazer negócios”.

Verifica-se que 98% das empresas comunicam (interna e externamente) esforços e compromissos de sustentabilidade e apenas 2% afirmam nunca efetuar essa comunicação. Com relação aos dados das práticas de Tecnologia mais Limpa, competências sustentáveis e inovação, 100% dos respondentes utilizam essas práticas pelo menos alguma vez (dessas, 13,73% sempre aplicam essas práticas). 40,2% das empresas que utilizam práticas de tecnologia mais limpa praticam combate à poluição algumas vezes, sendo que 99% pelo menos na minoria das vezes. Apenas 6,9% das empresas nunca teve alguma certificação socioambiental. Por outro lado, 12,7% das empresas sempre apresentam estes reconhecimentos. A maior parte (42,2%) dos respondentes afirma que existem, algumas vezes, práticas de sustentabilidade entre as estratégias de operação. Todas as empresas afirmam haver integração entre práticas de sustentabilidade e operações pelo menos na minoria das vezes.

Bloco D – Resultados dos Programas de Sustentabilidade Corporativa

Neste bloco, são apresentadas as opiniões das empresas com relação aos resultados do programa de sustentabilidade corporativa na planta do entrevistado. Para o Bloco, a escala de frequência utilizada foi: (1) Nunca; (2) Na minoria das vezes; (3) Algumas vezes; (4) Na maioria das vezes; e (5) Sempre. Na tabela 6.18 verifica-se que 70,6% afirmam que houve redução em nível pequeno a moderado de custos com a adoção da sustentabilidade.

Tabela 6.18 – Avaliação dos benefícios em sustentabilidade corporativa

| Questão | Descrição | Nunca | Na minoria das vezes | Algumas vezes | Na maioria das vezes | Sempre |
|---------|--|-------|----------------------|---------------|----------------------|--------|
| 1 | Houve redução de custos a partir da adoção da sustentabilidade | 15,7 | 42,2 | 28,4 | 12,7 | 1,0 |
| 2 | Houve ampliação das vendas, expansão de mercado com a sustentabilidade | 16,7 | 18,2 | 30,4 | 11,8 | 2,9 |
| 3 | Houve melhoria no clima organizacional após a adoção da Sustentabilidade | 16,7 | 27,5 | 26,5 | 19,6 | 9,8 |
| 4 | Houve aumento de preferências do consumidor e produtividade | 19,6 | 35,3 | 26,5 | 15,7 | 2,9 |

Fonte: Próprio autor.

Uma informação que demonstra a dificuldade em se perceber os benefícios da sustentabilidade hoje é que 15,7% afirmaram não terem nenhuma redução. No que se refere à ampliação do volume de vendas, verifica-se que 68,6% também teve uma ampliação pequena a moderada no volume de vendas e expansão de mercado. Das empresas respondentes, apenas 2,9% afirmam terem obtido uma ampliação de vendas significativa com a adoção de programas de sustentabilidade. Quanto ao clima organizacional após a adoção das práticas de sustentabilidade, as respostas foram bem distribuídas, não havendo uma que se destacou quanto à melhoria. Entretanto, ao se comparar com as outras três questões sobre os benefícios da sustentabilidade, verifica-se que a melhora no clima foi a que apresentou mais resultados (grande ou muito grande) para 29,4% dos respondentes. Após a aplicação das práticas de sustentabilidade, a maior parte das empresas disse ter nenhum a moderado aumento das preferências, competitividade e produtividade. Essa questão foi a que apresentou pior resultado, pois para 19,6% dos respondentes, nenhum foi o benefício de aumento nas preferências do consumidor, competitividade e produtividade.

6.4.3 Resultado da análise de segmentação

A análise de segmentação corresponde ao cruzamento das questões do Bloco A (dados gerais da empresa) com as questões dos blocos B (cultura organizacional), C (responsabilidade social empresarial) e D (benefícios oriundos da sustentabilidade corporativa), respectivamente. Essa análise permite uma avaliação da percepção por segmentos específicos, como o cargo, área de atuação, tempo de atuação na empresa, origem da matriz e o porte das empresas avaliadas.

Análise de Segmentação do cargo 1 versus Blocos B, C e D.

A segmentação adotada para o Cargo 1 (nível hierárquico) segue a seguinte estrutura: i) Diretoria; ii) Gerência; iii) Supervisão; iv) Analista; e Outros. Os resultados da segmentação pelo cargo 1 versus o Bloco B, que envolvem questões de cultura organizacional na planta do entrevistado, podem ser observadas na tabela 6.19 (questões de B1 a B4).

Tabela 6.19 – Segmentação do cargo 1 - Índice de Distância Hierárquico (IDH)

| Bloco B de Questões | Cargo 1 | Analista | | | | Diretoria | | | | Gerência | | | | Supervisão | | | | Outros | | | | | | | | |
|---------------------|--|----------|----------------------|---------------|----------------------|-----------|-------|----------------------|---------------|----------------------|--------|-------|----------------------|---------------|----------------------|--------|-------|----------------------|---------------|----------------------|--------|-----|-----|-----|-----|----|
| | | Nunca | Na minoria das vezes | Algumas vezes | Na maioria das vezes | Sempre | Nunca | Na minoria das vezes | Algumas vezes | Na maioria das vezes | Sempre | Nunca | Na minoria das vezes | Algumas vezes | Na maioria das vezes | Sempre | Nunca | Na minoria das vezes | Algumas vezes | Na maioria das vezes | Sempre | | | | | |
| B1 | A influência de uma pessoa é baseada primeiramente no cargo que ela ocupa. | 0% | 29% | 38% | 29% | 4% | 0% | 56% | 0% | 33% | 11% | 0% | 20% | 48% | 30% | 2% | 0% | 56% | 33% | 11% | 0% | 0% | 30% | 40% | 30% | 0% |
| B2 | Os funcionários não possuem liberdade para questionar as ordens de seus superiores. | 0% | 29% | 38% | 29% | 4% | 11% | 33% | 0% | 11% | 6% | 30% | 32% | 32% | 0% | 11% | 11% | 33% | 56% | 0% | 0% | 0% | 60% | 20% | 20% | 0% |
| B3 | Os funcionários não podem falar diretamente com seus diretores. | 0% | 46% | 38% | 13% | 4% | 22% | 22% | 11% | 33% | 11% | 12% | 22% | 32% | 32% | 2% | 11% | 56% | 33% | 0% | 0% | 10% | 60% | 10% | 20% | 0% |
| B4 | As posições mais altas tem privilégios diferentes daqueles das posições mais baixas. | 0% | 25% | 21% | 46% | 8% | 22% | 22% | 44% | 11% | 0% | 6% | 18% | 44% | 26% | 6% | 0% | 22% | 67% | 11% | 0% | 0% | 20% | 30% | 50% | 0% |

Fonte: Próprio autor.

As alternativas observadas na questão B1 indicam que a maioria dos respondentes de cargos de diretoria e supervisão acredita que a influência da pessoa, de acordo com o cargo que ela ocupa, é pouco frequente. Para os respondentes de cargo de analista, gerência e outros tipos, a maior parte afirma que essa influência é intensificada somente algumas vezes. Na questão B2, verifica-se que os diretores e supervisores consideram, exceto por uma pequena parcela de 11% dos diretores, que os funcionários possuem pelo menos alguma vez liberdade para questionar as ordens de seus superiores. Os demais cargos apresentam uma distribuição homogênea, não havendo nenhum destaque para qualquer outra resposta. Um fato identificado é que, enquanto os analistas e supervisores afirmam que quase sempre podem falar com seus diretores (aproximadamente 87% entre “na minoria das vezes” e “algumas vezes”), os próprios diretores já não têm essa mesma opinião, divididos quase que homogeneamente entre as respostas na questão B3. Ainda com relação aos cargos de gestão (diretoria, gerência e supervisão), a maior parte das respostas indica que algumas vezes as posições mais elevadas têm privilégios diferentes daqueles com posições mais baixas. Já os analistas e os outros (vendedores e consultores) afirmam que na maioria das vezes ocorre este fato conforme questão B4.

No que diz respeito ao individualismo e egoísmo em relações profissionais, índice representado na tabela 6.20 (questões de B5 a B8).

Tabela 6.20 – Segmentação do cargo 1 - O Índice de Individualismo (INDI)

| Bloco B de Questões | Critério de avaliação - O Índice de Individualismo (INDI) | Cargo 1 | | | | | Analista | | | | | Diretoria | | | | | Gerência | | | | | Supervisão | | | | | Outros | | | | |
|---------------------|--|---------|----------------------|---------------|----------------------|--------|----------|----------------------|---------------|----------------------|--------|-----------|----------------------|---------------|----------------------|--------|----------|----------------------|---------------|----------------------|--------|------------|----------------------|---------------|----------------------|--------|--------|----------------------|---------------|----------------------|--------|
| | | Nunca | Na minoria das vezes | Algumas vezes | Na maioria das vezes | Sempre | Nunca | Na minoria das vezes | Algumas vezes | Na maioria das vezes | Sempre | Nunca | Na minoria das vezes | Algumas vezes | Na maioria das vezes | Sempre | Nunca | Na minoria das vezes | Algumas vezes | Na maioria das vezes | Sempre | Nunca | Na minoria das vezes | Algumas vezes | Na maioria das vezes | Sempre | Nunca | Na minoria das vezes | Algumas vezes | Na maioria das vezes | Sempre |
| B5 | Os funcionários usam individualismo e egoísmo em suas relações profissionais. | 0% | 29% | 21% | 38% | 13% | 0% | 33% | 67% | 0% | 0% | 6% | 20% | 54% | 20% | 0% | 11% | 22% | 56% | 11% | 0% | 0% | 0% | 30% | 50% | 20% | 0% | | | | |
| B6 | O indivíduo é mais valorizado que o grupo. Na empresa não existe trabalho em grupo. | 8% | 21% | 33% | 33% | 4% | 11% | 22% | 33% | 33% | 0% | 8% | 12% | 42% | 38% | 0% | 11% | 33% | 56% | 0% | 0% | 10% | 40% | 30% | 10% | 10% | | | | | |
| B7 | Os interesses individuais sobrepõe os coletivos. Se alguém tem que ser demitido, que seja outro, não eu. | 4% | 29% | 21% | 46% | 0% | 22% | 11% | 44% | 22% | 0% | 12% | 8% | 48% | 32% | 0% | 11% | 33% | 44% | 11% | 0% | 0% | 0% | 80% | 10% | 10% | | | | | |
| B8 | As relações de competição profissional são claramente percebidas. | 4% | 17% | 46% | 29% | 4% | 0% | 11% | 44% | 44% | 0% | 2% | 20% | 38% | 40% | 0% | 0% | 11% | 78% | 11% | 0% | 0% | 40% | 50% | 10% | 0% | | | | | |

Fonte: Próprio autor.

A maioria dos respondentes (em torno de 50% e 67%) afirma que algumas vezes os funcionários usam esse sentimento no trabalho; os analistas possuem uma opinião dividida (questão B5). O indivíduo na empresa é, algumas vezes ou na maioria das vezes, mais valorizado que o grupo, para todos os cargos, exceto os outros, que, por serem em sua maior parte exteriores à empresa ou que eventualmente estão dentro da empresa, possuem uma opinião diferente por não conviverem com os demais (questão B6). Para os analistas, os interesses individuais sobrepõem os coletivos na maioria das vezes, porém para os demais cargos essa opinião ocorre apenas algumas vezes (questão B7). Para os supervisores, 78% afirmam que algumas vezes as relações de competição profissional são claramente percebidas. Para os demais, essa opinião é dividida entre algumas vezes e na maioria das vezes. Isto é, os supervisores acreditam que as relações de competição são menos percebidas do que os demais (questão B8).

No que se refere a masculinidade das organizações, índice representado na tabela 6.21 (questões de B9 a B12), verifica-se que os cargos de supervisão apresentam 67% de respondentes afirmando que algumas vezes os funcionários se caracterizam por indelicadeza. Para os demais, os funcionários se caracterizam por indelicadeza na minoria ou algumas vezes (questão B9).

Tabela 6.21 – Segmentação do cargo 1 - Índice de Masculinidade (IMASC)

| Bloco B de Questões | Critério de avaliação - Índice de Masculinidade (MASC) | Cargo 1 | | | | Analista | | | | Diretoria | | | | Gerência | | | | Supervisão | | | | Outros | | | |
|---------------------|---|---------|----------------------|---------------|----------------------|----------|-------|----------------------|---------------|----------------------|--------|-------|----------------------|---------------|----------------------|--------|-------|----------------------|---------------|----------------------|--------|--------|----------------------|---------------|----------------------|
| | | Nunca | Na minoria das vezes | Algumas vezes | Na maioria das vezes | Sempre | Nunca | Na minoria das vezes | Algumas vezes | Na maioria das vezes | Sempre | Nunca | Na minoria das vezes | Algumas vezes | Na maioria das vezes | Sempre | Nunca | Na minoria das vezes | Algumas vezes | Na maioria das vezes | Sempre | Nunca | Na minoria das vezes | Algumas vezes | Na maioria das vezes |
| B9 | A maioria dos funcionários caracteriza-se por indelicadeza. | 4% | 33% | 42% | 21% | 0% | 22% | 33% | 33% | 11% | 14% | 24% | 40% | 20% | 2% | 11% | 11% | 67% | 11% | 0% | 10% | 40% | 40% | 10% | 0% |
| B10 | Existem poucas ou nenhuma mulher em cargos gerenciais ou administrativos. | 4% | 25% | 38% | 33% | 0% | 11% | 33% | 44% | 11% | 4% | 22% | 40% | 34% | 0% | 11% | 0% | 78% | 11% | 0% | 10% | 60% | 10% | 20% | 0% |
| B11 | A maioria dos funcionários esconde as suas emoções. | 0% | 33% | 29% | 33% | 4% | 0% | 11% | 78% | 11% | 2% | 16% | 52% | 30% | 0% | 0% | 56% | 33% | 11% | 0% | 0% | 30% | 30% | 40% | 0% |
| B12 | Ocorre uma divisão clara dos papéis entre homens e mulheres. | 8% | 25% | 25% | 42% | 0% | 33% | 22% | 22% | 0% | 10% | 14% | 48% | 28% | 0% | 11% | 22% | 67% | 0% | 30% | 30% | 20% | 10% | 10% | 0% |

Fonte: Próprio autor.

Para os analistas e outros, os funcionários escondem suas emoções pelo menos alguma vez, para a supervisão isso ocorre com menos frequência (“na minoria das vezes”). Para a diretoria e gerência, esse fato ocorre apenas algumas vezes (questão B11). Para os analistas, ocorre uma divisão clara dos papéis entre homens e mulheres na maior parte das respostas (42%), porém a gerência e a supervisão afirmam que isso ocorre apenas algumas vezes (entre 48% e 67%) e a diretoria não possui uma opinião em destaque (questão B12).

Na tabela 6.22 são avaliados os itens referentes ao controle de incerteza (questões de B13 a B16).

Tabela 6.22 – Segmentação do cargo 1 - Índice de Controle da Incerteza (ICI)

| Bloco B de Questões | Critério de avaliação - Índice de Controle da Incerteza (ICI) | Nacionalidade | | | | Analista | | | | Diretoria | | | | Gerência | | | | Supervisão | | | | Outros | | | |
|---------------------|--|---------------|----------------------|---------------|----------------------|----------|-------|----------------------|---------------|----------------------|--------|-------|----------------------|---------------|----------------------|--------|-------|----------------------|---------------|----------------------|--------|--------|----------------------|---------------|----------------------|
| | | Nunca | Na minoria das vezes | Algumas vezes | Na maioria das vezes | Sempre | Nunca | Na minoria das vezes | Algumas vezes | Na maioria das vezes | Sempre | Nunca | Na minoria das vezes | Algumas vezes | Na maioria das vezes | Sempre | Nunca | Na minoria das vezes | Algumas vezes | Na maioria das vezes | Sempre | Nunca | Na minoria das vezes | Algumas vezes | Na maioria das vezes |
| B13 | Os funcionários quase nunca se sentem tensos ou nervosos. Exemplo: perda de emprego. | 0% | 21% | 46% | 29% | 4% | 0% | 11% | 67% | 22% | 2% | 18% | 52% | 26% | 0% | 0% | 56% | 33% | 11% | 0% | 0% | 30% | 40% | 20% | 10% |
| B14 | A maioria dos funcionários prefere que as tarefas sejam bem estruturadas, com ordens claras. | 4% | 17% | 38% | 42% | 0% | 0% | 0% | 67% | 22% | 2% | 16% | 36% | 32% | 14% | 0% | 44% | 22% | 22% | 11% | 0% | 0% | 40% | 60% | 0% |
| B15 | Grande parte do trabalho é bem planejada, levando a poucos eventos inesperados. | 4% | 21% | 33% | 42% | 0% | 0% | 11% | 44% | 44% | 2% | 20% | 38% | 38% | 2% | 0% | 22% | 78% | 0% | 0% | 0% | 50% | 40% | 10% | 0% |
| B16 | As reuniões frequentemente são planejadas com antecedência. | 4% | 21% | 33% | 42% | 0% | 0% | 11% | 44% | 44% | 0% | 20% | 44% | 34% | 2% | 0% | 44% | 33% | 22% | 0% | 0% | 50% | 40% | 10% | 0% |

Fonte: Próprio autor.

Em sua maioria, os funcionários de todos os cargos das empresas respondentes, algumas vezes se sentem nervosos ou tensos e preferem algumas vezes que as tarefas sejam

bem estruturadas e com ordens claras (questões B13 e B14). A supervisão afirma que, na minoria das vezes (22%) ou algumas vezes (78%), grande parte do trabalho é bem planejada, levando a poucos erros inesperados (questão B15). Além disso, as reuniões são frequentemente planejadas com antecedência algumas vezes (33% e 44% respectivamente) e na maioria das vezes (42% e 44% respectivamente) para os analistas e diretores. Para a supervisão e outros, esse cenário muda na minoria das vezes (44% e 50% respectivamente) e algumas vezes (33% e 40% respectivamente), conforme questão B16.

A tabela 6.23 apresenta os dados referentes a visão de curto e longo prazo (questões de B17 a B20).

Tabela 6.23 – Segmentação do cargo 1 - Visão em longo prazo ou curto prazo (IVI)

| Bloco B de Questões | Critério de avaliação - Visão em longo prazo ou curto prazo (OP) | Cargo 1 | | | | | Analista | | | | | Diretoria | | | | | Gerência | | | | | Supervisão | | | | | Outros | | | | |
|---------------------|---|---------|----------------------|---------------|----------------------|--------|----------|----------------------|---------------|----------------------|--------|-----------|----------------------|---------------|----------------------|--------|----------|----------------------|---------------|----------------------|--------|------------|----------------------|---------------|----------------------|--------|--------|--|--|--|--|
| | | Nunca | Na minoria das vezes | Algumas vezes | Na maioria das vezes | Sempre | Nunca | Na minoria das vezes | Algumas vezes | Na maioria das vezes | Sempre | Nunca | Na minoria das vezes | Algumas vezes | Na maioria das vezes | Sempre | Nunca | Na minoria das vezes | Algumas vezes | Na maioria das vezes | Sempre | Nunca | Na minoria das vezes | Algumas vezes | Na maioria das vezes | Sempre | | | | | |
| B17 | Devem produzir resultados rápidos. O foco está na geração dos lucros deste ano. | 0% | 8% | 42% | 50% | 0% | 0% | 22% | 44% | 33% | 0% | 0% | 16% | 36% | 44% | 4% | 0% | 22% | 78% | 0% | 0% | 0% | 0% | 20% | 30% | 50% | 0% | | | | |
| B18 | Lealdades pessoais variam de acordo com as necessidades do negócio. | 0% | 17% | 54% | 29% | 0% | 22% | 11% | 22% | 44% | 4% | 16% | 40% | 36% | 4% | 0% | 44% | 44% | 11% | 0% | 0% | 0% | 40% | 30% | 30% | 0% | | | | | |
| B19 | Principais Valores são liberdade e a valorização das conquistas. | 0% | 21% | 50% | 29% | 0% | 0% | 11% | 33% | 44% | 11% | 24% | 36% | 36% | 4% | 0% | 33% | 56% | 0% | 11% | 0% | 0% | 20% | 70% | 0% | 10% | | | | | |
| B20 | O pensamento é na maioria das vezes analítico. | 0% | 21% | 46% | 33% | 0% | 0% | 11% | 33% | 56% | 0% | 12% | 42% | 44% | 2% | 0% | 33% | 44% | 22% | 0% | 0% | 0% | 0% | 80% | 20% | 0% | | | | | |

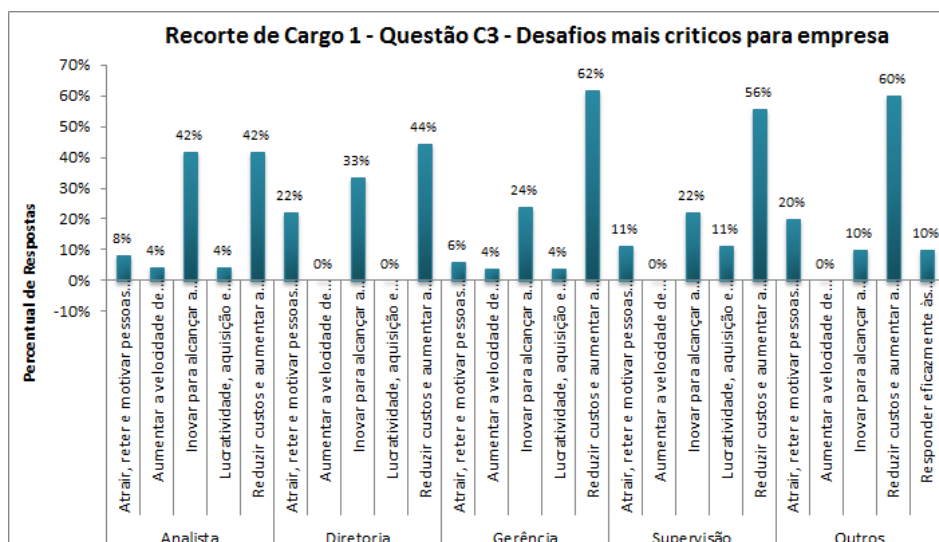
Fonte: Próprio autor.

Para todos os cargos, a empresa deve produzir resultados rápidos e com foco na geração de lucros em algumas vezes e na maioria das vezes, de acordo com a questão B17. As lealdades pessoais variam algumas vezes (54%), de acordo com o as necessidades do negócio para os analistas. Para a supervisão, as lealdades variam na minoria e algumas vezes; para a gerência, variam algumas e na maioria das vezes; para a diretoria esse número muda, sendo a maior parte (44%) afirmando que as lealdades mudam na maioria das vezes e, por fim, os outros cargos afirmam que a lealdade muda pelo menos alguma vez (questão B18). Para os analistas, diretoria e gerência, algumas vezes e na maioria das vezes os principais valores são a liberdade e a valorização das conquistas. Já para a supervisão e outros, essa opinião muda para “na minoria das vezes” e “algumas vezes” (questão B19). Além disso, o pensamento das empresas avaliadas é pelo menos alguma vez analítico (questão B20).

A segmentação pelo cargo 1 versus o Bloco C, que envolvem questões de responsabilidade social empresarial na planta do entrevistado, permitiu as seguintes análises.

Todos os respondentes dos cargos do recorte 1 afirmam que os desafios mais críticos para a empresa é Inovar para alcançar a diferenciação competitiva e Reduzir custos e aumentar a eficiência, conforme figura 6.5 (questão C3).

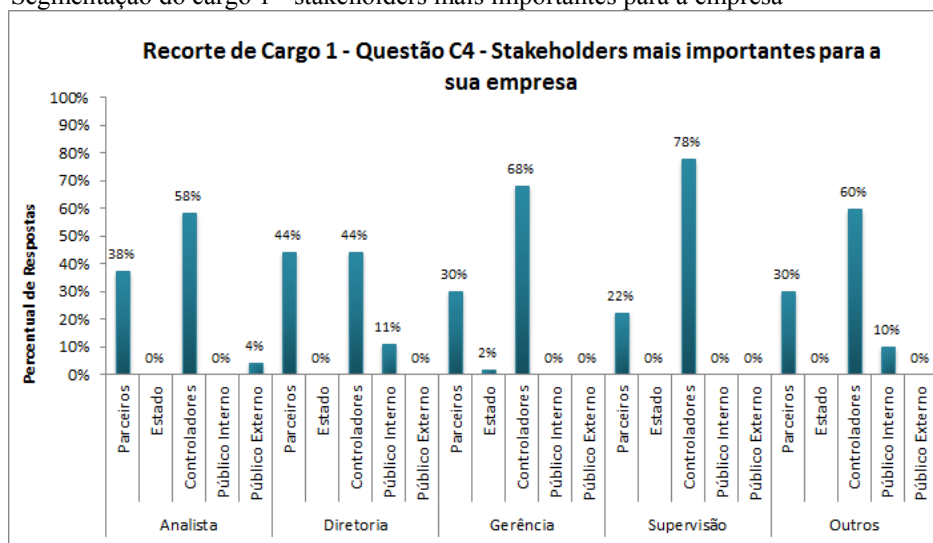
Figura 6.5 – Segmentação do cargo 1 - Desafios mais críticos para a empresa



Fonte: Próprio autor.

De acordo com a figura 6.6 (questão C4), para todos os setores no recorte cargo 1, os stakeholders mais importantes são os controladores (investidores, acionistas / prestadores de capital) e os parceiros da cadeia (concorrentes / fornecedores / clientes).

Figura 6.6 – Segmentação do cargo 1 - stakeholders mais importantes para a empresa



Fonte: Próprio autor.

Conforme pode ser observado na tabela 6.24 (questões C6 a C9), em todas as empresas respondentes, a sustentabilidade tem alta importância na minoria das vezes e algumas vezes para a maioria dos dados (questão C6).

Tabela 6.24 – Segmentação do cargo 1 - responsabilidade social empresarial

| Bloco C de Questões | Critério de avaliação | Cargo 1 | | | | | Analista | | | | | Diretoria | | | | | Gerência | | | | | Supervisão | | | | | Outros | | | | |
|---------------------|--|---------|----------------------|---------------|----------------------|--------|----------|----------------------|---------------|----------------------|--------|-----------|----------------------|---------------|----------------------|--------|----------|----------------------|---------------|----------------------|--------|------------|----------------------|---------------|----------------------|--------|--------|--|--|--|--|
| | | Nunca | Na minoria das vezes | Algumas vezes | Na maioria das vezes | Sempre | Nunca | Na minoria das vezes | Algumas vezes | Na maioria das vezes | Sempre | Nunca | Na minoria das vezes | Algumas vezes | Na maioria das vezes | Sempre | Nunca | Na minoria das vezes | Algumas vezes | Na maioria das vezes | Sempre | Nunca | Na minoria das vezes | Algumas vezes | Na maioria das vezes | Sempre | | | | | |
| C6 | A Sustentabilidade é muito importante na agenda da alta administração. | 0% | 33% | 42% | 25% | 0% | 11% | 22% | 33% | 11% | 22% | 0% | 40% | 34% | 18% | 8% | 0% | 33% | 33% | 33% | 0% | 0% | 50% | 30% | 10% | 10% | | | | | |
| C7 | A empresa realiza investimentos em projetos de sustentabilidade. | 0% | 29% | 33% | 38% | 0% | 0% | 33% | 33% | 22% | 11% | 0% | 14% | 56% | 20% | 10% | 11% | 11% | 33% | 44% | 0% | 0% | 60% | 10% | 20% | 10% | | | | | |
| C8 | A Sustentabilidade oferece uma importância estratégica para a competitividade. | 0% | 17% | 58% | 21% | 4% | 0% | 11% | 67% | 11% | 11% | 0% | 24% | 46% | 18% | 12% | 0% | 22% | 33% | 22% | 22% | 0% | 40% | 20% | 20% | 20% | | | | | |
| C9 | Com a Sustentabilidade, o modelo de negócio "jeito de fazer negócios" mudou. | 0% | 13% | 58% | 25% | 4% | 0% | 33% | 44% | 11% | 11% | 2% | 28% | 38% | 24% | 8% | 0% | 50% | 20% | 10% | 20% | 0% | 22% | 22% | 22% | 33% | | | | | |

Fonte: Próprio autor.

Exceto para a supervisão e outros, a Sustentabilidade oferece, em sua maioria, algumas vezes uma importância estratégica para a competitividade e uma mudança no modelo de negócio. Supervisão e outros tiveram respostas mais homogêneas entre as opções, sem que haja nenhuma em destaque (questões C8 e C9).

Na tabela 6.25 é avaliada a à segmentação de Cargo 1 versus o bloco de questões relativas aos benefícios para as empresas.

Tabela 6.25 – Segmentação do cargo 1 - Benefícios em sustentabilidade corporativa

| Bloco D de Questões | Critério de avaliação | Cargo 1 | | | | | Analista | | | | | Diretoria | | | | | Gerência | | | | | Supervisão | | | | | Outros | | | | |
|---------------------|--|------------|-------------|--------------|--------|--------------|------------|-------------|--------------|--------|--------------|------------|-------------|--------------|--------|--------------|------------|-------------|--------------|--------|--------------|------------|-------------|--------------|--------|--------------|--------|--|--|--|--|
| | | Nenhum (a) | Pequeno (a) | Moderado (a) | Grande | Muito grande | Nenhum (a) | Pequeno (a) | Moderado (a) | Grande | Muito grande | Nenhum (a) | Pequeno (a) | Moderado (a) | Grande | Muito grande | Nenhum (a) | Pequeno (a) | Moderado (a) | Grande | Muito grande | Nenhum (a) | Pequeno (a) | Moderado (a) | Grande | Muito grande | | | | | |
| D1 | Houve redução de custos a partir da implementação do Programa de Sustentabilidade | 17% | 42% | 21% | 21% | 0% | 33% | 44% | 11% | 11% | 0% | 10% | 46% | 32% | 10% | 2% | 11% | 11% | 56% | 22% | 0% | 30% | 50% | 20% | 0% | 0% | | | | | |
| D2 | Houve ampliação do volume de vendas, expansão de mercado com a adoção do program | 8% | 46% | 29% | 17% | 0% | 33% | 33% | 11% | 11% | 11% | 12% | 44% | 32% | 10% | 2% | 22% | 0% | 56% | 22% | 0% | 40% | 30% | 20% | 0% | 10% | | | | | |
| D3 | Houve melhoria no clima organizacional após a adoção do programa de Sustentabilidade | 17% | 33% | 17% | 17% | 17% | 33% | 44% | 0% | 11% | 11% | 10% | 28% | 36% | 20% | 6% | 40% | 10% | 50% | 0% | 0% | 11% | 11% | 0% | 56% | 22% | | | | | |
| D4 | Houve aumento na preferências do consumidor, competitividade e produtividade | 21% | 33% | 25% | 21% | 0% | 33% | 33% | 11% | 22% | 0% | 16% | 40% | 30% | 10% | 4% | 30% | 40% | 20% | 0% | 10% | 11% | 11% | 33% | 44% | 0% | | | | | |

Fonte: Próprio autor.

Verifica-se que essas questões não formam um bom agrupamento com os cargos, pois falam da empresa, não importando, teoricamente, se é uma analista ou um supervisor, mas sim o resultado da empresa em si, conforme pode ser observado nos gráficos das questões D1, D2, D3 e D4.

Análise de Segmentação do cargo 2 versus Blocos B, C e D.

O recorte de cargo 2 é composto por um agrupamento de acordo com as respostas dos questionários. Os cargos declarados foram agrupados conforme a área de atuação, conforme a seguinte estrutura: i) Administrativa e Financeira; ii) Comercial; iii) Manufatura; Recursos Humanos; iv) Sustentabilidade; v) Técnica e Engenharia; e vi) Outros.

Na tabela 6.26 é apresentada a avaliação do índice de distância hierárquica (questões B1 a B4).

Tabela 6.26 – Segmentação do cargo 2 - Índice de Distância Hierárquico (IDH)

| Bloco B de Questões | Critério de avaliação - Índice de Distância Hierárquico (IDH) | Cargo 2 | | Recursos Humanos | | Comercial | | Manufatura | | Adm. e Financeira | | Técnica e Engenharia | | Sustentabilidade | | Outros | |
|---------------------|--|---------|----------------------|------------------|----------------------|-----------|----------------------|------------|----------------------|-------------------|----------------------|----------------------|----------------------|------------------|----------------------|--------|----------------------|
| | | Nunca | Na maioria das vezes | Nunca | Na maioria das vezes | Nunca | Na maioria das vezes | Nunca | Na maioria das vezes | Nunca | Na maioria das vezes | Nunca | Na maioria das vezes | Nunca | Na maioria das vezes | Nunca | Na maioria das vezes |
| B1 | A influência de uma pessoa é baseada primeiramente no cargo que ela ocupa. | 0% | 25% | 0% | 39% | 0% | 35% | 0% | 73% | 0% | 10% | 0% | 0% | 0% | 0% | 0% | 0% |
| B2 | Os funcionários não possuem liberdade para questionar as ordens de seus superiores. | 13% | 50% | 13% | 45% | 3% | 35% | 9% | 27% | 0% | 40% | 0% | 0% | 0% | 0% | 20% | 40% |
| B3 | Os funcionários não podem falar diretamente com seus diretores. | 13% | 50% | 13% | 39% | 6% | 19% | 18% | 45% | 0% | 30% | 0% | 0% | 17% | 50% | 40% | 20% |
| B4 | As posições mais altas tem privilégios diferentes daqueles das posições mais baixas. | 0% | 38% | 50% | 42% | 8% | 26% | 0% | 27% | 9% | 40% | 0% | 45% | 33% | 0% | 30% | 30% |

Fonte: Próprio autor.

Exceto para a área comercial e de manufatura, a maior parte dos respondentes afirmam que em algumas vezes a influência de uma pessoa é baseada primeiramente no cargo que ela ocupa. Para a área comercial, isso ocorre pelo menos alguma vez e para a manufatura, na minoria e algumas vezes (questão B1). A maior parte dos respondentes das áreas de recursos humanos, comercial, manufatura, administrativo e financeiro e outros disseram que algumas vezes os funcionários não possuem liberdade para questionar as ordens de seus superiores. Somente nas áreas técnica e engenharia e sustentabilidade, a maior parte dos respondentes afirmam que os funcionários não possuem liberdade na maioria dos casos (questão B2). Além disso, as áreas de recursos humanos e sustentabilidade em sua maior parte (50%) afirmam que os funcionários não podem falar diretamente com seus diretores algumas vezes. Para as áreas comercial, manufatura e administrativa e financeira, a maior parte dos respondentes disseram

Na tabela 6.28 são relacionados os dados do nível de masculinidade apresentados pelas organizações (questões B9 a B12).

Tabela 6.28 – Segmentação do cargo 2 - Índice de Masculinidade (IMASC)

| Bloco B de Questões | Critério de avaliação - Índice de Masculinidade (MASC) | Cargo 2 | | Recursos Humanos | | Comercial | | Manufatura | | Adm. e Financeira | | Técnica e Engenharia | | Sustentabilidade | | Outros | | | | | |
|---------------------|---|---------|----------------------|------------------|----------------------|-----------|-------|----------------------|---------------|----------------------|--------|----------------------|----------------------|------------------|----------------------|--------|-------|----------------------|---------------|----------------------|--------|
| | | Nunca | Na minoria das vezes | Algumas vezes | Na maioria das vezes | Sempre | Nunca | Na minoria das vezes | Algumas vezes | Na maioria das vezes | Sempre | Nunca | Na minoria das vezes | Algumas vezes | Na maioria das vezes | Sempre | Nunca | Na minoria das vezes | Algumas vezes | Na maioria das vezes | Sempre |
| B9 | A maioria dos funcionários caracteriza-se por indelicadeza. | 25% | 25% | 25% | 25% | 0% | 16% | 3% | 9% | 36% | 60% | 15% | 8% | 83% | 0% | 0% | 30% | 20% | 20% | 10% | 0% |
| B10 | Existem poucas ou nenhuma mulher em cargos gerenciais ou administrativos. | 38% | 13% | 25% | 25% | 0% | 3% | 0% | 0% | 0% | 0% | 0% | 8% | 50% | 42% | 0% | 10% | 40% | 20% | 30% | 0% |
| B11 | A maioria dos funcionários esconde as suas emoções. | 0% | 13% | 50% | 38% | 13% | 3% | 16% | 52% | 26% | 0% | 15% | 0% | 67% | 17% | 0% | 0% | 40% | 40% | 20% | 0% |
| B12 | Ocorre uma divisão clara dos papéis entre homens e mulheres. | 38% | 13% | 13% | 25% | 13% | 3% | 26% | 42% | 19% | 0% | 5% | 10% | 50% | 33% | 0% | 30% | 40% | 40% | 20% | 0% |

Fonte: Próprio autor.

Quanto à caracterização por indelicadeza dos funcionários, a área de sustentabilidade se destacou com 83% (Gráfico B9). Algumas vezes, para as áreas de recursos humanos, comercial e de sustentabilidade os funcionários escondem as suas emoções. Na opinião da área administrativa e financeira, isso ocorre na minoria das vezes e para a manufatura e outros ocorre algumas e na minoria das vezes (questão B11). Exceto para as áreas de recursos humanos e outros, ocorre algumas vezes uma divisão clara dos papéis entre homens e mulheres. Para a área de recursos humanos, na maior parte das vezes isso nunca ocorre e para os outros não há uma opinião bem definida (questão B12).

Na tabela 6.29 são apresentados os dados do nível de controle e incerteza nas organizações (questões B13 a B16).

Tabela 6.29 – Segmentação do cargo 2 - Índice de Controle da Incerteza (ICI)

| Bloco B de Questões | Critério de avaliação - Índice de Controle da Incerteza (ICI) | Cargo 2 | | Recursos Humanos | | Comercial | | Manufatura | | Adm. e Financeira | | Técnica e Engenharia | | Sustentabilidade | | Outros | | | | | | |
|---------------------|--|---------|----------------------|------------------|----------------------|-----------|-------|----------------------|---------------|----------------------|--------|----------------------|----------------------|------------------|----------------------|--------|-------|----------------------|---------------|----------------------|--------|----|
| | | Nunca | Na minoria das vezes | Algumas vezes | Na maioria das vezes | Sempre | Nunca | Na minoria das vezes | Algumas vezes | Na maioria das vezes | Sempre | Nunca | Na minoria das vezes | Algumas vezes | Na maioria das vezes | Sempre | Nunca | Na minoria das vezes | Algumas vezes | Na maioria das vezes | Sempre | |
| B13 | Os funcionários quase nunca se sentem tensos ou nervosos. Exemplo: perda de emprego. | 0% | 25% | 38% | 25% | 0% | 0% | 0% | 0% | 0% | 0% | 0% | 0% | 25% | 33% | 0% | 10% | 20% | 70% | 0% | 0% | |
| B14 | A maioria dos funcionários prefere que as tarefas sejam bem estruturadas, com ordens claras. | 0% | 13% | 50% | 38% | 13% | 0% | 18% | 45% | 27% | 10% | 0% | 0% | 17% | 42% | 8% | 10% | 10% | 20% | 20% | 40% | |
| B15 | Grande parte do trabalho é bem planejada, levando a poucos eventos inesperados. | 0% | 13% | 50% | 38% | 13% | 0% | 18% | 55% | 27% | 40% | 0% | 0% | 42% | 42% | 0% | 10% | 10% | 10% | 60% | 0% | |
| B16 | As reuniões frequentemente são planejadas com antecedência. | 0% | 13% | 63% | 25% | 0% | 32% | 42% | 27% | 27% | 10% | 10% | 10% | 50% | 42% | 0% | 0% | 20% | 40% | 40% | 0% | 0% |

Fonte: Próprio autor.

Para todas as áreas os funcionários se sentem tensos ou nervosos algumas vezes (maior parte das respostas) e preferem em algumas vezes e/ou na maioria das vezes que a as

tarefas sejam bem estruturadas, com ordens claras, já a categoria Outro prefere que essa situação ocorra na maior parte das vezes (questões B13 e B14). Porém, os respondentes afirmam que algumas vezes grande parte do trabalho não é bem planejada, exceto para a área administrativa e financeira e outros (questão B15). Para a área de recursos humanos (63%) as reuniões são planejadas com antecedência na maioria das vezes. Para área comercial, manufatura e administrativa e financeira, isso ocorre na minoria e em algumas vezes e, por fim, as áreas técnicas e engenharia, sustentabilidade e outros, afirmam que isso ocorre algumas vezes e/ou na maioria das vezes (questão B16).

Na tabela 6.30 são apresentados os dados da visão de curto ou longo prazo. (questões B17 a B20).

Tabela 6.30 – Segmentação do cargo 2 - Índice da Visão de Curto e Longo Prazo (IVI)

| Bloco B de Questões | Cargo 2 | Recursos Humanos | | | | Comercial | | | Manufatura | | | Adm. e Financeira | | | Técnica e Engenharia | | | Sustentabilidade | | | Outros | | | | | | |
|---------------------|---|------------------|----------------------|---------------|----------------------|-----------|-------|----------------------|---------------|----------------------|--------|-------------------|----------------------|---------------|----------------------|--------|-------|----------------------|---------------|----------------------|--------|-------|----------------------|---------------|----------------------|--------|----|
| | | Nunca | Na minoria das vezes | Algumas vezes | Na maioria das vezes | Sempre | Nunca | Na minoria das vezes | Algumas vezes | Na maioria das vezes | Sempre | Nunca | Na minoria das vezes | Algumas vezes | Na maioria das vezes | Sempre | Nunca | Na minoria das vezes | Algumas vezes | Na maioria das vezes | Sempre | Nunca | Na minoria das vezes | Algumas vezes | Na maioria das vezes | Sempre | |
| B17 | Devem produzir resultados rápidos. O foco está na geração dos lucros deste ano. | 0% | 0% | 63% | 38% | 0% | 0% | 0% | 0% | 0% | 0% | 0% | 0% | 0% | 0% | 0% | 0% | 0% | 0% | 0% | 0% | 0% | 0% | 0% | 0% | 0% | 0% |
| B18 | Lealdades pessoais variam de acordo com as necessidades do negócio. | 0% | 0% | 75% | 0% | 0% | 3% | 26% | 42% | 3% | 9% | 0% | 0% | 0% | 0% | 0% | 0% | 0% | 0% | 0% | 0% | 0% | 0% | 0% | 0% | 0% | 0% |
| B19 | Principais Valores são liberdade e a valorização das conquistas. | 0% | 0% | 50% | 13% | 0% | 0% | 42% | 19% | 0% | 0% | 0% | 0% | 0% | 0% | 0% | 0% | 0% | 0% | 0% | 0% | 0% | 0% | 0% | 0% | 0% | 0% |
| B20 | O pensamento é na maioria das vezes analítico. | 0% | 13% | 63% | 25% | 0% | 0% | 26% | 39% | 0% | 0% | 0% | 0% | 0% | 0% | 0% | 0% | 0% | 0% | 0% | 0% | 0% | 0% | 0% | 0% | 0% | 0% |

Fonte: Próprio autor.

A maior parte das respostas para recursos humanos, comercial e manufatura dizem que algumas vezes as empresas devem produzir resultados rápidos e que o foco está na geração de lucros deste ano, porém para as áreas administrativa e financeira, técnica e engenharia, sustentabilidade e outros isso ocorre na maioria das vezes (questão B17). Além disso, as lealdades algumas vezes variam de acordo com as necessidades do negócio para as áreas de recursos humanos, manufatura, administrativa e financeira, técnica e engenharia e sustentabilidade para a maior parte de respondentes.

Para a parte comercial isso ocorre na maioria das vezes e para a maior parte dos outros, isso ocorre na minoria das vezes (questão B18). Para as áreas técnica e engenharia e outros, os principais valores são liberdade e valorização das conquistas na maior parte das vezes, enquanto que para as demais áreas isso ocorre algumas vezes (questão B19). Para o pensamento analítico, as áreas em que tal pensamento ocorre em algumas e na maioria das vezes são administrativa e financeira e outros. Nas demais áreas isso ocorre em algumas vezes.

Em relação às questões de RSE, para as áreas comercial, manufatura, técnica e engenharia, sustentabilidade e outros, os desafios mais críticos para a empresa são inovar para alcançar a diferenciação competitiva e reduzir custos e aumentar a eficiência. Já para a área administrativa e financeira, são inovar para alcançar a diferenciação competitiva e lucratividade, aquisição e retenção de clientes e aumento das receitas, enquanto para o recursos humanos são atrair, reter e motivar pessoas talentosas e reduzir custos e aumentar a eficiência (questão C3).

Os *stakeholders* mais importantes para todas as áreas são parceiros da cadeia (concorrentes / fornecedores / clientes) e controladores (investidores, acionistas / prestadores de capital). Para a área técnica e engenharia, são somente os controladores (questão C4).

Na tabela 6.31 são apresentados os dados de avaliação da responsabilidade social empresarial. (questões C6 a C9). Para a manufatura e administrativa e financeira, a sustentabilidade é importante algumas vezes na agenda da alta direção. Para as áreas comercial, técnica e de sustentabilidade, esta é importante na minoria das vezes para a maior parte dos respondentes. As áreas de recursos humanos e outros tiveram opiniões divididas (questão C6).

Tabela 6.31 – Segmentação do cargo 2 - Questões responsabilidade social empresarial

| Bloco C de Questões | Critério de avaliação | Cargo 2 | | | | Comercial | | | | Manufatura | | | | Adm. e Financeira | | | | Técnica e Engenharia | | | | Sustentabilidade | | | | Outros | | | |
|---------------------|--|---------|----------------------|---------------|----------------------|-----------|-------|----------------------|---------------|----------------------|--------|-------|----------------------|-------------------|----------------------|--------|-------|----------------------|---------------|----------------------|--------|------------------|----------------------|---------------|----------------------|--------|----|--|--|
| | | Nunca | Na minoria das vezes | Algumas vezes | Na maioria das vezes | Sempre | Nunca | Na minoria das vezes | Algumas vezes | Na maioria das vezes | Sempre | Nunca | Na minoria das vezes | Algumas vezes | Na maioria das vezes | Sempre | Nunca | Na minoria das vezes | Algumas vezes | Na maioria das vezes | Sempre | Nunca | Na minoria das vezes | Algumas vezes | Na maioria das vezes | Sempre | | | |
| C6 | A Sustentabilidade é muito importante na agenda da alta administração. | 0% | 25% | 38% | 33% | 0% | 3% | 35% | 48% | 0% | 0% | 0% | 20% | 5% | 0% | 0% | 0% | 58% | 25% | 0% | 0% | 0% | 0% | 0% | 0% | 0% | 0% | | |
| C7 | A empresa realiza investimentos em projetos de sustentabilidade. | 0% | 38% | 0% | 63% | 0% | 3% | 35% | 39% | 0% | 9% | 9% | 30% | 0% | 0% | 0% | 0% | 25% | 67% | 0% | 0% | 0% | 0% | 0% | 0% | 0% | 0% | | |
| C8 | A Sustentabilidade oferece uma importância estratégica para a competitividade. | 0% | 25% | 25% | 25% | 0% | 3% | 35% | 42% | 0% | 9% | 55% | 20% | 0% | 0% | 0% | 0% | 42% | 42% | 8% | 8% | 0% | 0% | 0% | 0% | 0% | 0% | | |
| C9 | Com a Sustentabilidade, o modelo de negócio "jeito de fazer negócios" mudou. | 0% | 25% | 38% | 13% | 25% | 3% | 26% | 48% | 0% | 9% | 55% | 27% | 0% | 0% | 0% | 0% | 33% | 42% | 25% | 8% | 8% | 0% | 0% | 0% | 0% | 0% | | |

Fonte: Próprio autor.

Para as áreas comercial e sustentabilidade, na minoria e em algumas vezes a sustentabilidade oferece uma importância estratégica para a competitividade. Porém para as demais áreas isso ocorre somente em algumas vezes, exceto para recursos humanos e outros, em que essa opinião não é bem dividida (questão C8). Além disso, com a sustentabilidade, o modelo de negócio mudou alguma vez o “jeito de fazer negócios” para a maior parte dos respondentes, exceto para as áreas técnica e engenharia, sustentabilidade e outros que não tiveram uma opinião bem dividida.

Análise de Segmentação do Tempo de Trabalho na Empresa versus Blocos B, C e D.

A segmentação pelo tempo de trabalho na empresa é composta por um agrupamento realizado de acordo com as respostas dos questionários, conforme a seguinte estrutura: i) Até 1 ano de empresa; ii) De 1 a 5 anos de empresa; iii) De 5 a 10 anos de empresa; iv) De 10 a 20 anos de empresa; e v) Mais de 20 anos de empresa.

Na tabela 6.32 são apresentados os dados do índice de distância hierárquica (questões B1 a B4).

Tabela 6.32 – Segmentação do tempo de trabalho - índice de distância hierárquico (IDH)

| Bloco B de Questões | Tempo de empresa | Até 1 ano | | | | | De 1 a 5 anos | | | | | De 5 a 10 anos | | | | | De 10 a 20 anos | | | | | Mais de 20 anos | | | | | |
|---------------------|--|-----------|----------------------|---------------|----------------------|--------|---------------|----------------------|---------------|----------------------|--------|----------------|----------------------|---------------|----------------------|--------|-----------------|----------------------|---------------|----------------------|--------|-----------------|----------------------|---------------|----------------------|--------|----|
| | | Nunca | Na minoria das vezes | Algumas vezes | Na maioria das vezes | Sempre | Nunca | Na minoria das vezes | Algumas vezes | Na maioria das vezes | Sempre | Nunca | Na minoria das vezes | Algumas vezes | Na maioria das vezes | Sempre | Nunca | Na minoria das vezes | Algumas vezes | Na maioria das vezes | Sempre | Nunca | Na minoria das vezes | Algumas vezes | Na maioria das vezes | Sempre | |
| B1 | A influência de uma pessoa é baseada primeiramente no cargo que ela ocupa. | 0% | 0% | 50% | 50% | 0% | 0% | 30% | 42% | 24% | 4% | 0% | 36% | 36% | 29% | 0% | 0% | 40% | 20% | 30% | 10% | 0% | 10% | 60% | 50% | 40% | 0% |
| B2 | Os funcionários não possuem liberdade para questionar as ordens de seus superiores. | 0% | 25% | 50% | 25% | 0% | 6% | 32% | 34% | 26% | 2% | 4% | 29% | 36% | 32% | 0% | 10% | 30% | 50% | 0% | 10% | 0% | 60% | 20% | 20% | 20% | 0% |
| B3 | Os funcionários não podem falar diretamente com seus diretores. | 0% | 25% | 50% | 25% | 0% | 10% | 32% | 32% | 24% | 2% | 7% | 36% | 32% | 21% | 4% | 20% | 30% | 10% | 30% | 10% | 10% | 10% | 50% | 20% | 20% | 0% |
| B4 | As posições mais altas tem privilégios diferentes daquelas das posições mais baixas. | 0% | 0% | 25% | 50% | 25% | 6% | 22% | 42% | 28% | 2% | 0% | 25% | 39% | 32% | 4% | 20% | 10% | 30% | 30% | 10% | 0% | 20% | 40% | 30% | 10% | 0% |

Fonte: Próprio autor.

Para os respondentes com até 1 ano e para aqueles que têm mais de 20 anos, em algumas e na maioria das vezes, a influência de uma pessoa é baseada primeiramente no cargo que ela ocupa. Os demais tempos de trabalho na empresa não tiveram respostas em destaque (questão B1). Para os funcionários com até 1 ano de trabalho na empresa e aqueles com 10 a 20 anos, apenas algumas vezes os funcionários não possuem liberdade para questionar as ordens de seus superiores. Para os de 1 a 5 e os de 5 a 10 anos, a opinião não se destaca e para os com mais de 20 anos, na minoria das vezes os funcionários não possuem liberdade para questionamento (questão B2). Além disso, para os respondentes com tempo trabalho na empresa de até 1 ano, os funcionários não podem falar com seus diretores diretamente apenas em algumas vezes, ao mesmo tempo em que, para os que têm mais de 20 anos, essa frequência ocorre na minoria das vezes. Eles podem falar com seus diretores diretamente na maioria das vezes (questão B3). Para a maior parte de todos os respondentes, as posições mais altas têm privilégios diferentes daquelas posições mais baixas (questão B4).

Na tabela 6.33 são apresentados os dados do índice de individualismo desse recorte (questões B5 a B8).

Tabela 6.33 – Segmentação do Tempo de Trabalho - Índice de Individualismo (INDI)

| Bloco B de Questões | Tempo de empresa | Até 1 ano | | | | De 1 a 5 anos | | | | De 5 a 10 anos | | | | De 10 a 20 anos | | | | Mais de 20 anos | | | | | | | | |
|---------------------|--|-----------|----------------------|---------------|----------------------|---------------|-------|----------------------|---------------|----------------------|--------|-------|----------------------|-----------------|----------------------|--------|-------|----------------------|---------------|----------------------|--------|----|-----|-----|-----|----|
| | | Nunca | Na minoria das vezes | Algumas vezes | Na maioria das vezes | Sempre | Nunca | Na minoria das vezes | Algumas vezes | Na maioria das vezes | Sempre | Nunca | Na minoria das vezes | Algumas vezes | Na maioria das vezes | Sempre | Nunca | Na minoria das vezes | Algumas vezes | Na maioria das vezes | Sempre | | | | | |
| B5 | Os funcionários usam individualismo e egoísmo em suas relações profissionais. | 0% | 50% | 25% | 25% | 0% | 4% | 24% | 46% | 24% | 2% | 4% | 29% | 43% | 18% | 7% | 10% | 10% | 70% | 10% | 0% | 0% | 20% | 50% | 30% | 0% |
| B6 | O indivíduo é mais valorizado que o grupo. Na empresa não existe trabalho em grupo. | 25% | 25% | 25% | 25% | 0% | 8% | 14% | 42% | 32% | 4% | 7% | 21% | 39% | 32% | 0% | 20% | 20% | 40% | 20% | 0% | 0% | 40% | 30% | 30% | 0% |
| B7 | Os interesses individuais sobrepõe os coletivos. Se alguém tem que ser demitido, que seja outro, não eu. | 0% | 25% | 50% | 25% | 0% | 12% | 10% | 50% | 26% | 2% | 7% | 18% | 36% | 39% | 0% | 20% | 10% | 50% | 20% | 0% | 0% | 30% | 30% | 40% | 0% |
| B8 | As relações de competição profissional são claramente percebidas. | 25% | 25% | 50% | 0% | 0% | 2% | 26% | 34% | 38% | 0% | 0% | 14% | 57% | 25% | 4% | 0% | 0% | 60% | 40% | 0% | 0% | 20% | 50% | 30% | 0% |

Fonte: Próprio autor.

Os respondentes com mais de 1 ano (4 categorias) acreditam que os funcionários usam individualismo e egoísmo em suas relações profissionais, já os com menos de 1 ano, acreditam que isso ocorre na minoria das vezes (questão B5). O indivíduo é mais valorizado que o grupo em algumas e na maioria das vezes para os respondentes de 1 a 20 anos de trabalho. Para as outras categorias não há destaque (questão B6). Além disso, algumas vezes os interesses individuais sobrepõem os coletivos, exceto para os de 5 a 10 anos, que sobrepõe alguma e na maioria das vezes e para aqueles com mais de 20 anos, em que isso ocorre na maioria das vezes para a maior parte de respondentes (questão B7). Exceto para os respondentes com 1 a 5 anos de trabalho na empresa, para os quais em algumas e na maioria das vezes as relações de competição profissional são claramente percebidas, essas relações são percebidas algumas vezes para a maioria de respondentes (questão B8).

Na tabela 6.34 são apresentados os dados do índice de Masculinidade (questões B9 a B12). A maioria de funcionários caracteriza-se por indelicadeza em algumas vezes, exceto para aqueles com mais de 20 anos de trabalho na empresa, em que isso ocorre na minoria das vezes (questão B9). Para mais de 60% dos respondentes com até 1 ano de trabalho na empresa, de 10 a 20 e mais de 20 anos, a maioria dos funcionários esconde suas emoções. Para os demais, essa proporção é mais baixa (em torno de 40%) (questão B11). Para 60% dos respondentes com tempo de trabalho na empresa de 10 a 20 anos, algumas vezes ocorre uma

divisão clara dos papéis entre homens e mulheres. Para aqueles com até 1 ano, 50% afirmam que isso nunca ocorre (questão B12).

Tabela 6.34 – Segmentação do Tempo de Trabalho - Índice de Masculinidade (IMASC)

| Tempo de empresa | | Até 1 ano | | | | | De 1 a 5 anos | | | | | De 5 a 10 anos | | | | | De 10 a 20 anos | | | | | Mais de 20 anos | | | | |
|---------------------|---|-----------|----------------------|---------------|----------------------|--------|---------------|----------------------|---------------|----------------------|--------|----------------|----------------------|---------------|----------------------|--------|-----------------|----------------------|---------------|----------------------|--------|-----------------|----------------------|---------------|----------------------|--------|
| Bloco B de Questões | Critério de avaliação - Índice de Masculinidade (MASC) | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | Nunca | Na minoria das vezes | Algumas vezes | Na maioria das vezes | Sempre | Nunca | Na minoria das vezes | Algumas vezes | Na maioria das vezes | Sempre | Nunca | Na minoria das vezes | Algumas vezes | Na maioria das vezes | Sempre | Nunca | Na minoria das vezes | Algumas vezes | Na maioria das vezes | Sempre | Nunca | Na minoria das vezes | Algumas vezes | Na maioria das vezes | Sempre |
| B9 | A maioria dos funcionários caracteriza-se por indelicadeza. | 25% | 25% | 50% | 0% | 0% | 14% | 28% | 36% | 20% | 2% | 11% | 21% | 50% | 18% | 0% | 10% | 10% | 70% | 10% | 0% | 0% | 60% | 20% | 20% | 0% |
| B10 | Existem poucas ou nenhuma mulher em cargos gerenciais ou administrativos. | 25% | 50% | 0% | 25% | 0% | 2% | 38% | 38% | 28% | 0% | 7% | 7% | 54% | 32% | 0% | 0% | 20% | 40% | 40% | 0% | 20% | 40% | 30% | 10% | 0% |
| B11 | A maioria dos funcionários esconde as suas emoções. | 0% | 0% | 75% | 25% | 0% | 2% | 28% | 40% | 28% | 2% | 0% | 29% | 39% | 32% | 0% | 0% | 10% | 60% | 30% | 0% | 20% | 60% | 20% | 20% | 0% |
| B12 | Ocorre uma divisão clara dos papéis entre homens e mulheres. | 50% | 0% | 25% | 25% | 0% | 10% | 14% | 40% | 34% | 2% | 11% | 32% | 32% | 25% | 0% | 10% | 20% | 60% | 10% | 0% | 30% | 20% | 40% | 10% | 0% |

Fonte: Próprio autor.

Na tabela 6.35 são apresentados os dados do índice de controle da incerteza (questões B13 a B16).

Tabela 6.35 – Segmentação do Tempo de Trabalho - Índice de Controle da Incerteza (ICI)

| Tempo de empresa | | Até 1 ano | | | | | De 1 a 5 anos | | | | | De 5 a 10 anos | | | | | De 10 a 20 anos | | | | | Mais de 20 anos | | | | |
|---------------------|--|-----------|----------------------|---------------|----------------------|--------|---------------|----------------------|---------------|----------------------|--------|----------------|----------------------|---------------|----------------------|--------|-----------------|----------------------|---------------|----------------------|--------|-----------------|----------------------|---------------|----------------------|--------|
| Bloco B de Questões | Critério de avaliação - Índice de Controle da Incerteza (ICI) | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | Nunca | Na minoria das vezes | Algumas vezes | Na maioria das vezes | Sempre | Nunca | Na minoria das vezes | Algumas vezes | Na maioria das vezes | Sempre | Nunca | Na minoria das vezes | Algumas vezes | Na maioria das vezes | Sempre | Nunca | Na minoria das vezes | Algumas vezes | Na maioria das vezes | Sempre | Nunca | Na minoria das vezes | Algumas vezes | Na maioria das vezes | Sempre |
| B13 | Os funcionários quase nunca se sentem tensos ou nervosos. Exemplo: perda de emprego. | 0% | 25% | 50% | 25% | 0% | 2% | 20% | 50% | 24% | 4% | 0% | 25% | 46% | 29% | 0% | 0% | 30% | 60% | 10% | 0% | 0% | 20% | 40% | 30% | 10% |
| B14 | A maioria dos funcionários prefere que as tarefas sejam bem estruturadas, com ordens claras. | 0% | 0% | 25% | 75% | 0% | 4% | 18% | 38% | 34% | 6% | 0% | 11% | 54% | 25% | 11% | 0% | 20% | 10% | 50% | 20% | 0% | 20% | 30% | 40% | 10% |
| B15 | Grande parte do trabalho é bem planejada, levando a poucos eventos inesperados. | 0% | 0% | 25% | 75% | 0% | 4% | 20% | 44% | 30% | 2% | 0% | 21% | 46% | 32% | 0% | 0% | 10% | 50% | 40% | 0% | 0% | 30% | 20% | 50% | 0% |
| B16 | As reuniões frequentemente são planejadas com antecedência. | 0% | 0% | 75% | 25% | 0% | 2% | 24% | 40% | 34% | 0% | 0% | 36% | 29% | 36% | 0% | 0% | 10% | 70% | 20% | 0% | 0% | 20% | 30% | 40% | 10% |

Fonte: Próprio autor.

A maior parte dos respondentes para todos os tempos de trabalho na empresa dizem que os funcionários se sentem tensos ou nervosos em algumas vezes (questão B13). Para os respondentes com até 1 ano de trabalho nas empresas que responderam o questionário e para aqueles com mais de 10 anos, na maioria das vezes a maior parte dos funcionários prefere que as tarefas sejam bem estruturadas e com ordens claras. Nos demais, essa frequência ocorre em algumas vezes (questão B14). Além disso, para aqueles com até 1 ano e com mais de 20 anos,

na maioria das vezes grande parte do trabalho é bem planejada, levando a poucos eventos inesperados e as reuniões são planejadas com antecedência. Para os demais, isso ocorre algumas vezes na maior parte das respostas em relação ao planejamento do trabalho. Em relação ao planejamento das reuniões, aqueles com 1 a 5 anos e 10 a 20 afirmam ter uma frequência de “algumas vezes” (questões B15 e B16).

Na tabela 6.36 são apresentados os dados da visão de curto ou longo prazo (questões B17 a B20).

Tabela 6.36 – Segmentação do Tempo de Trabalho - Visão de longo ou curto prazo (IVI)

| Bloco B de Questões | Tempo de empresa | Até 1 ano | | De 1 a 5 anos | | De 5 a 10 anos | | De 10 a 20 anos | | Mais de 20 anos | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
|---------------------|---|-----------|----------------------|---------------|----------------------|----------------|-------|----------------------|---------------|----------------------|--------|-------|----------------------|---------------|----------------------|--------|-----|----|----|----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|
| | | Nunca | Na minoria das vezes | Algumas vezes | Na maioria das vezes | Sempre | Nunca | Na minoria das vezes | Algumas vezes | Na maioria das vezes | Sempre | Nunca | Na minoria das vezes | Algumas vezes | Na maioria das vezes | Sempre | | | | | | | | | | | | | | |
| B17 | Devem produzir resultados rápidos. O foco está na geração dos lucros deste ano. | 0% | 0% | 75% | 25% | 0% | 0% | 18% | 38% | 42% | 2% | 0% | 0% | 18% | 30% | 50% | 32% | 0% | 0% | 0% | 0% | 20% | 20% | 50% | 10% | | | | | |
| B18 | Lealdades pessoais variam de acordo com as necessidades do negócio. | 0% | 50% | 0% | 50% | 0% | 6% | 16% | 42% | 34% | 2% | 10% | 30% | 20% | 40% | 40% | 32% | 4% | 0% | 0% | 0% | 30% | 60% | 10% | 0% | | | | | |
| B19 | Principais Valores são liberdade e a valorização das conquistas. | 0% | 25% | 50% | 25% | 0% | 0% | 24% | 32% | 40% | 4% | 0% | 10% | 60% | 20% | 10% | 0% | 0% | 0% | 0% | 18% | 61% | 18% | 4% | 0% | 0% | 40% | 40% | 10% | 10% |
| B20 | O pensamento é na maioria das vezes analítico. | 0% | 0% | 100% | 0% | 0% | 0% | 18% | 44% | 38% | 0% | 0% | 18% | 43% | 39% | 0% | 0% | 0% | 0% | 0% | 0% | 10% | 40% | 60% | 20% | 10% | 10% | | | |

Fonte: Próprio autor.

Para aqueles que têm até 1 ano e para aqueles com 5 a 10 anos, o foco está algumas vezes na geração dos lucros. Para os demais isso ocorre na maioria das vezes (questão B17). As lealdades pessoais variam de acordo com as necessidades do negócio em algumas vezes para os respondentes de 1 a 5 anos, de 5 a 10 anos e mais que 20 anos. Os demais tiveram as respostas divididas entre “na minoria das vezes” e “na maioria das vezes” (questão B18). Os respondentes com 1 a 5 anos de trabalho na empresa dizem que na maioria das vezes os principais valores são liberdade e valorização das conquistas. Para a maior parte dos demais isso ocorre somente algumas vezes (questão B19). Para todos os respondentes com até 1 ano de trabalho na empresa, o pensamento em suas empresas é analítico. Já para aqueles com 1 a 5 anos, 5 a 10 anos e mais de 20, o pensamento é analítico em algumas vezes e para os de 10 a 20 anos, o pensamento é analítico na maioria das vezes (questão B20).

Para os respondentes de 1 a 20 anos de trabalho, os desafios mais críticos para a empresa são Inovar para alcançar a diferenciação competitiva e Responder eficazmente às ameaças e oportunidades da globalização. Para aqueles com até 1 ano, os desafios são atrair, reter e motivar pessoas talentosas e reduzir custos e aumentar a eficiência. Para os com mais

de 20 anos, a maior parte respondeu que o desafio é reduzir custos e aumentar a eficiência. Com relação aos *stakeholders*, aqueles considerados mais importantes são os parceiros da cadeia (concorrentes / fornecedores / clientes) e controladores (investidores, acionistas / prestadores de capital) para todos os tempos de trabalho.

Na tabela 6.37 são apresentados os dados referentes à responsabilidade social empresarial (questões C6 a C9).

Tabela 6.37 – Segmentação do Tempo de Trabalho - responsabilidade social empresarial

| Bloco C de Questões | Tempo de empresa | Até 1 ano | | | | De 1 a 5 anos | | | | De 5 a 10 anos | | | | De 10 a 20 anos | | | | Mais de 20 anos | | | | | | | | | |
|---------------------|--|-----------|----------------------|---------------|----------------------|---------------|-------|----------------------|---------------|----------------------|--------|-------|----------------------|-----------------|----------------------|--------|-------|----------------------|---------------|----------------------|--------|-----|-----|-----|-----|-----|-----|
| | | Nunca | Na minoria das vezes | Algumas vezes | Na maioria das vezes | Sempre | Nunca | Na minoria das vezes | Algumas vezes | Na maioria das vezes | Sempre | Nunca | Na minoria das vezes | Algumas vezes | Na maioria das vezes | Sempre | Nunca | Na minoria das vezes | Algumas vezes | Na maioria das vezes | Sempre | | | | | | |
| C6 | A Sustentabilidade é muito importante na agenda da alta administração. | 0% | 75% | 0% | 0% | 25% | 0% | 36% | 36% | 22% | 6% | 4% | 39% | 36% | 18% | 4% | 0% | 30% | 30% | 20% | 20% | 0% | 0% | 30% | 50% | 20% | 0% |
| C7 | A empresa realiza investimentos em projetos de sustentabilidade. | 25% | 25% | 25% | 0% | 25% | 34% | 32% | 24% | 2% | 8% | 50% | 18% | 29% | 4% | 0% | 40% | 30% | 20% | 10% | 0% | 70% | 0% | 20% | 10% | 0% | 0% |
| C8 | A Sustentabilidade oferece uma importância estratégica para a competitividade. | 0% | 0% | 50% | 0% | 50% | 0% | 18% | 50% | 24% | 8% | 0% | 25% | 54% | 11% | 11% | 0% | 20% | 30% | 30% | 20% | 0% | 0% | 50% | 30% | 10% | 10% |
| C9 | Com a Sustentabilidade, o modelo de negócio "jeito de fazer negócios" mudou. | 0% | 25% | 25% | 50% | 2% | 24% | 42% | 28% | 4% | 0% | 29% | 43% | 14% | 14% | 0% | 30% | 20% | 30% | 20% | 0% | 0% | 30% | 50% | 10% | 10% | |

Fonte: Próprio autor.

Para a maioria dos respondentes com tempo de trabalho na empresa de 1 a 10 anos, a sustentabilidade oferece uma importância estratégica para a competitividade somente em algumas vezes. Para aqueles com mais de 20 anos de trabalho na empresa, isso ocorre na minoria das vezes, enquanto que, para os demais tempos de trabalho, não há uma resposta em destaque (questão C8). Para a maioria dos respondentes com menos de 1 ano de empresa, a sustentabilidade sempre mudou o jeito de fazer negócio. Para aqueles com tempo de empresa de 1 a 10 anos e mais de 20 anos, isso ocorre somente algumas vezes. Os com 10 a 20 anos não têm uma opinião em destaque (questão C9).

Análise de Segmentação por nacionalidade versus Blocos B, C e D.

A segmentação adotada para a avaliação da nacionalidade é apresentada conforme a seguinte estrutura: i) brasileira; ii) alemã; iii) americana; iv) francesa; v) inglesa; vi) italiana; vii) chinesa; e viii) japonesa.

Na tabela 6.38 são apresentados os dados do Índice de Distância Hierárquico (questões B1 a B4).

Tabela 6.38 – Segmentação por nacionalidade - Índice de Distância Hierárquico (IDH)

| Bloco B de Questões | Critério de avaliação - Índice de Distância Hierárquico (IDH) | Nacionalidade | | Alemã | | | Americana | | | Brasileira | | | Chinesa | | | Francesa | | | Inglesa | | | Italiana | | | Japonesa | | |
|---------------------|--|---------------|----------------------|---------------|----------------------|--------|-----------|----------------------|---------------|----------------------|--------|-------|----------------------|---------------|----------------------|----------|-------|----------------------|---------------|----------------------|--------|----------|----------------------|---------------|----------------------|--------|----|
| | | Nunca | Na minoria das vezes | Algumas vezes | Na maioria das vezes | Sempre | Nunca | Na minoria das vezes | Algumas vezes | Na maioria das vezes | Sempre | Nunca | Na minoria das vezes | Algumas vezes | Na maioria das vezes | Sempre | Nunca | Na minoria das vezes | Algumas vezes | Na maioria das vezes | Sempre | Nunca | Na minoria das vezes | Algumas vezes | Na maioria das vezes | Sempre | |
| B1 | A influência de uma pessoa é baseada primeiramente no cargo que ela ocupa. | 0% | 0% | 50% | 17% | 0% | 0% | 13% | 50% | 0% | 0% | 0% | 100% | 0% | 0% | 0% | 14% | 29% | 29% | 57% | 0% | 0% | 0% | 0% | 0% | 0% | 0% |
| B2 | Os funcionários não possuem liberdade para questionar as ordens de seus superiores. | 0% | 0% | 67% | 25% | 0% | 0% | 38% | 38% | 0% | 6% | 2% | 50% | 50% | 0% | 0% | 29% | 29% | 29% | 43% | 0% | 0% | 0% | 0% | 0% | 0% | 0% |
| B3 | Os funcionários não podem falar diretamente com seus diretores. | 17% | 33% | 42% | 25% | 0% | 0% | 50% | 13% | 38% | 11% | 5% | 50% | 50% | 0% | 0% | 14% | 43% | 43% | 43% | 33% | 33% | 0% | 0% | 0% | 0% | 0% |
| B4 | As posições mais altas tem privilégios diferentes daqueles das posições mais baixas. | 25% | 42% | 25% | 8% | 0% | 13% | 75% | 13% | 0% | 23% | 35% | 31% | 31% | 0% | 0% | 0% | 29% | 57% | 14% | 33% | 33% | 0% | 0% | 0% | 0% | 0% |

Fonte: Próprio autor.

É importante considerar que só há uma empresa na pesquisa de nacionalidade japonesa. Para as nacionalidades americana, brasileira e inglesa, a influência de uma pessoa é baseada primeiramente no cargo que ela ocupa em algumas vezes. Para empresas alemã, chinesa e japonesa isso ocorre na minoria das vezes. Para a francesa e italiana, isso ocorre algumas vezes e na maioria das vezes para a maior parte dos respondentes (questão B1).

As empresas alemãs, americanas, brasileiras e chinesas dizem que algumas vezes ou na minoria das vezes os funcionários não possuem liberdade para questionar as ordens de seus superiores. Para os franceses e italianos, isso ocorre algumas vezes e na maioria das vezes (questão B2). Além disso, as empresas alemãs, americanas, brasileiras e chinesas afirmam que na minoria das vezes os funcionários não podem falar diretamente com seus diretores.

Para as demais, isso ocorre pelo menos uma vez, exceto para a inglesa, que não tem uma opinião em destaque (questão B3). Algumas vezes as posições mais altas têm privilégios diferentes daqueles das posições mais baixas para todas as empresas, exceto a francesa, que afirma que isso ocorre na maioria das vezes e inglesa, que não tem uma opinião em destaque (questão B4).

Na tabela 6.39 são apresentados os dados do Índice de Individualismo (questões B5 a B8). Os funcionários usam individualismo e egoísmo em suas relações profissionais algumas vezes, exceto para as inglesas, em que essa opinião se divide entre algumas e na maioria das vezes e a italiana, na maioria das vezes (questão B5). Além disso, para as empresas americanas e francesas, os indivíduos são mais valorizados que o grupo na maioria das vezes para a maior parte dos respondentes. Para as demais, isso ocorre apenas algumas vezes (questão B6).

Tabela 6.39 – Segmentação por nacionalidade - Índice de Individualismo (INDI)

| Bloco B de Questões | Nacionalidade | Alemã | | Americana | | Brasileira | | Chinesa | | Francesa | | Inglesa | | Italiana | | Japonesa | | | | | |
|---------------------|--|-------|----------------------|---------------|----------------------|------------|-------|----------------------|---------------|----------------------|--------|---------|----------------------|---------------|----------------------|----------|-------|----------------------|---------------|----------------------|--------|
| | | Nunca | Na minoria das vezes | Algumas vezes | Na maioria das vezes | Sempre | Nunca | Na minoria das vezes | Algumas vezes | Na maioria das vezes | Sempre | Nunca | Na minoria das vezes | Algumas vezes | Na maioria das vezes | Sempre | Nunca | Na minoria das vezes | Algumas vezes | Na maioria das vezes | Sempre |
| B5 | Os funcionários usam individualismo e egoísmo em suas relações profissionais. | 0% | 25% | 50% | 17% | 8% | 25% | 50% | 100% | 0% | 0% | 0% | 0% | 0% | 25% | 50% | 0% | 0% | 0% | 0% | 0% |
| B6 | O indivíduo é mais valorizado que o grupo. Na empresa não existe trabalho em grupo. | 8% | 25% | 58% | 17% | 8% | 25% | 50% | 100% | 0% | 0% | 0% | 0% | 0% | 0% | 25% | 50% | 0% | 0% | 0% | 0% |
| B7 | Os interesses individuais sobrepõe os coletivos. Se alguém tem que ser demitido, que seja outro, não eu. | 8% | 25% | 50% | 17% | 0% | 0% | 0% | 0% | 0% | 0% | 0% | 0% | 0% | 25% | 50% | 0% | 0% | 0% | 0% | 0% |
| B8 | As relações de competição profissional são claramente percebidas. | 8% | 33% | 50% | 8% | 0% | 13% | 38% | 50% | 0% | 0% | 0% | 0% | 0% | 25% | 50% | 0% | 0% | 0% | 0% | 0% |

Fonte: Próprio autor.

As empresas alemãs, chinesas, italianas e japonesa afirmam que na minoria das vezes e em algumas vezes os interesses individuais dos funcionários sobrepõe os coletivos. Para as brasileiras e francesas, essa frequência altera para “algumas” e “na maioria das vezes” (questão B7). Para as empresas alemãs, americanas, brasileiras e chinesas, as relações de competição profissional são algumas vezes percebidas, para as francesas e italianas isso ocorre na maioria das vezes e para as inglesas e japonesa, na minoria das vezes (questão B8).

Na tabela 6.40 são apresentados os dados do Índice de Masculinidade (questões B9 a B12).

Tabela 6.40 – Segmentação por nacionalidade - Índice de Masculinidade (IMASC)

| Bloco B de Questões | Nacionalidade | Alemã | | Americana | | Brasileira | | Chinesa | | Francesa | | Inglesa | | Italiana | | Japonesa | | | | | |
|---------------------|---|-------|----------------------|---------------|----------------------|------------|-------|----------------------|---------------|----------------------|--------|---------|----------------------|---------------|----------------------|----------|-------|----------------------|---------------|----------------------|--------|
| | | Nunca | Na minoria das vezes | Algumas vezes | Na maioria das vezes | Sempre | Nunca | Na minoria das vezes | Algumas vezes | Na maioria das vezes | Sempre | Nunca | Na minoria das vezes | Algumas vezes | Na maioria das vezes | Sempre | Nunca | Na minoria das vezes | Algumas vezes | Na maioria das vezes | Sempre |
| B9 | A maioria dos funcionários caracteriza-se por indelicadeza. | 8% | 50% | 42% | 25% | 0% | 14% | 38% | 100% | 0% | 0% | 0% | 0% | 0% | 50% | 25% | 0% | 0% | 0% | 0% | 0% |
| B10 | Existem poucas ou nenhuma mulher em cargos gerenciais ou administrativos. | 8% | 25% | 42% | 25% | 0% | 6% | 40% | 50% | 0% | 0% | 0% | 0% | 0% | 0% | 0% | 0% | 0% | 0% | 0% | 0% |
| B11 | A maioria dos funcionários esconde as suas emoções. | 0% | 25% | 42% | 25% | 0% | 0% | 45% | 50% | 0% | 0% | 0% | 0% | 0% | 50% | 50% | 0% | 0% | 0% | 0% | 0% |
| B12 | Ocorre uma divisão clara dos papéis entre homens e mulheres. | 17% | 42% | 25% | 17% | 0% | 14% | 26% | 100% | 0% | 0% | 0% | 0% | 25% | 50% | 25% | 0% | 0% | 0% | 0% | 0% |

Fonte: Próprio autor.

A maior parte dos respondentes para empresas alemãs, americanas, chinesas e italianas afirmam que na minoria das vezes a maioria dos funcionários caracteriza-se por indelicadeza. As demais afirmam que isso ocorre somente algumas vezes, exceto para a Italiana, que não tem uma resposta em destaque (questão B9).

Nas empresas alemãs, americanas, brasileiras, francesas e japonesa, existem algumas mulheres em cargos gerenciais ou administrativos. As chinesas e inglesas não têm uma

resposta em destaque e a italiana afirma que isso ocorre na maioria das vezes (questão B10). Além disso, as alemãs, brasileiras e italianas afirmam, na maior parte dos respondentes, que ocorre uma divisão clara dos papéis entre homens e mulheres em algumas vezes. Para as empresas de origem chinesa e japonesa isso ocorre na minoria das vezes (questão B12). Algumas vezes os funcionários escondem suas emoções para todas as nacionalidades (questão B11).

Na tabela 6.41 são apresentados os dados do Índice de Controle e Incerteza (questões B13 a B16).

Tabela 6.41 – Segmentação por nacionalidade - Índice de Controle da Incerteza (ICI)

| Bloco B de Questões | Nacionalidade | Alemã | | Americana | | Brasileira | | Chinesa | | Francesa | | Inglesa | | Italiana | | Japonesa | |
|---------------------|--|-------|----------------------|---------------|----------------------|------------|----------------------|---------------|----------------------|----------|----------------------|---------------|----------------------|----------|----------------------|---------------|----------------------|
| | | Nunca | Na minoria das vezes | Algumas vezes | Na maioria das vezes | Nunca | Na minoria das vezes | Algumas vezes | Na maioria das vezes | Nunca | Na minoria das vezes | Algumas vezes | Na maioria das vezes | Nunca | Na minoria das vezes | Algumas vezes | Na maioria das vezes |
| B13 | Os funcionários quase nunca se sentem tensos ou nervosos. Exemplo: perda de emprego. | 0% | 33% | 42% | 8% | 0% | 20% | 26% | 0% | 0% | 29% | 0% | 0% | 50% | 25% | 0% | 0% |
| B14 | A maioria dos funcionários prefere que as tarefas sejam bem estruturadas, com ordens claras. | 8% | 25% | 17% | 50% | 13% | 15% | 34% | 0% | 0% | 29% | 0% | 0% | 25% | 50% | 0% | 0% |
| B15 | Grande parte do trabalho é bem planejada, levando a poucos eventos inesperados. | 8% | 42% | 33% | 17% | 0% | 17% | 40% | 50% | 57% | 0% | 33% | 0% | 25% | 25% | 0% | 0% |
| B16 | As reuniões frequentemente são planejadas com antecedência. | 0% | 33% | 58% | 8% | 13% | 25% | 40% | 0% | 0% | 14% | 0% | 0% | 75% | 0% | 100% | 0% |

Fonte: Próprio autor.

Exceto para as empresas italianas e japonesas, em que ocorre na minoria das vezes e para as inglesas, que não têm divisão clara, os funcionários se sentem tensos ou nervosos em algumas vezes para a maior parte de respondentes (questão B13). As empresas alemãs e francesas na maioria das vezes preferem que as tarefas sejam bem estruturadas, com ordens claras. Para as americanas, brasileiras, chinesas, inglesas e italianas, isso ocorre algumas vezes e na maioria das vezes. Já para a japonesa, ocorre na minoria das vezes (questão B14). Além disso, as alemãs e japonesa dizem que, na minoria das vezes, grande parte do trabalho é bem planejada, levando a poucos eventos inesperados, enquanto que, para as americanas, brasileiras e francesas, isso ocorre algumas vezes. Para as italianas e as inglesas, isso ocorre na maioria das vezes (questão B15). Para as empresas alemãs, chinesas, italianas e japonesa, na minoria e em algumas vezes as reuniões são planejadas com antecedência. Já para as demais, isso ocorre em algumas e na maioria das vezes (questão B16).

Na tabela 6.42 são apresentados os dados da visão de curto ou longo prazo (questões B17 a B20). Para as empresas alemãs, brasileiras, francesas e japonesa, algumas e na maioria das vezes devem produzir resultados rápidos. Para as demais, isso ocorre algumas e na minoria das vezes (questão B17).

Tabela 6.42 – Segmentação por nacionalidade - índice visão de longo e curto prazo (IVI)

| Bloco B de Questões | Nacionalidade | Alemã | | Americana | | Brasileira | | Chinesa | | Francesa | | Inglesa | | Italiana | | Japonesa | | |
|---------------------|---|-------|----------------------|---------------|----------------------|---------------|----------------------|---------------|----------------------|---------------|----------------------|---------------|----------------------|---------------|----------------------|---------------|----------------------|---------------|
| | | Nunca | Na maioria das vezes | Algumas vezes | Na maioria das vezes | Algumas vezes | Na maioria das vezes | Algumas vezes | Na maioria das vezes | Algumas vezes | Na maioria das vezes | Algumas vezes | Na maioria das vezes | Algumas vezes | Na maioria das vezes | Algumas vezes | Na maioria das vezes | Algumas vezes |
| B17 | Devem produzir resultados rápidos. O foco está na geração dos lucros deste ano. | 0% | 8% | 42% | 0% | 38% | 12% | 50% | 0% | 0% | 0% | 0% | 0% | 0% | 0% | 0% | 0% | 0% |
| B18 | Lealdades pessoais variam de acordo com as necessidades do negócio. | 0% | 33% | 25% | 33% | 50% | 18% | 0% | 100% | 0% | 14% | 29% | 0% | 0% | 0% | 0% | 0% | 0% |
| B19 | Principais Valores são liberdade e a valorização das conquistas. | 0% | 33% | 50% | 0% | 25% | 17% | 100% | 0% | 0% | 0% | 0% | 0% | 0% | 50% | 0% | 100% | 0% |
| B20 | O pensamento é na maioria das vezes analítico. | 0% | 0% | 42% | 0% | 63% | 12% | 100% | 0% | 0% | 0% | 0% | 0% | 0% | 25% | 0% | 0% | 0% |

Fonte: Próprio autor.

Para as empresas americanas, brasileiras e chinesas, algumas vezes as lealdades pessoais variam de acordo com as necessidades do negócio. Para as alemãs e francesas, não existe um destaque. Para a inglesa isso ocorre na minoria das vezes e para a italiana, na maioria das vezes (questão 18).

As empresas alemãs, brasileiras e inglesas afirmam que em algumas vezes os principais valores são liberdade e valorização das conquistas. Para as empresas americanas e francesas, isso ocorre na maioria das vezes, para as chinesas e japonesa, ocorre na minoria das vezes e para a italiana, não há resposta em destaque (questão 19). O pensamento é, na maioria e em algumas vezes, analítico, exceto para as chinesas e japonesa, em que ocorrem na minoria das vezes (questão 20).

A maioria das empresas de todas as nacionalidades aplicam os conceitos de sustentabilidade no processo de gerenciamento organizacional (questão C1). Para a maior parte das empresas, os desafios mais críticos são reduzir custos e aumentar a eficiência, exceto para as de nacionalidade italiana, que tem dois desafios mais críticos (reduzir custos, aumentar a eficiência e inovar para alcançar a diferenciação competitiva) e Japonesa, que tem como desafio mais crítico inovar para alcançar a diferenciação competitiva (questão C3).

Para todas as nacionalidades os *stakeholders* mais importantes são parceiros da cadeia (concorrentes / fornecedores / clientes) e controladores (investidores, acionistas / prestadores de capital) (questão C4). Para as empresas americanas, brasileiras, francesas e japonesa, a área de sustentabilidade está subordinada, na maior parte das respostas, à marketing ou comercial. Nas empresas alemãs e inglesas, está subordinada aos recursos humanos. Para as chinesas e italianas, podem estar ligadas aos recursos humanos, marketing ou comercial ou qualidade ou certificações (questão C5).

Na tabela 6.43 são apresentados os dados da responsabilidade social empresarial (questões C6 a C9).

Tabela 6.43 – Segmentação por nacionalidade - responsabilidade social empresarial

| Bloco C de Questões | Critério de avaliação | Nacionalidade | | Alemã | | Americana | | Brasileira | | Chinesa | | Francesa | | Inglesa | | Italiana | | Japonesa | |
|---------------------|--|---------------|----------------------|-------|----------------------|-----------|----------------------|------------|----------------------|---------|----------------------|----------|----------------------|---------|----------------------|----------|----------------------|----------|----------------------|
| | | Nunca | Na maioria das vezes | Nunca | Na maioria das vezes | Nunca | Na maioria das vezes | Nunca | Na maioria das vezes | Nunca | Na maioria das vezes | Nunca | Na maioria das vezes | Nunca | Na maioria das vezes | Nunca | Na maioria das vezes | Nunca | Na maioria das vezes |
| C6 | A Sustentabilidade é muito importante na agenda da alta administração. | 0% | 17% | 0% | 75% | 13% | 38% | 0% | 43% | 0% | 50% | 0% | 43% | 0% | 33% | 0% | 25% | 0% | 0% |
| C7 | A empresa realiza investimentos em projetos de sustentabilidade. | 0% | 33% | 0% | 42% | 0% | 38% | 0% | 25% | 0% | 100% | 0% | 14% | 0% | 33% | 0% | 0% | 0% | 0% |
| C8 | A sustentabilidade oferece uma importância estratégica para a competitividade. | 0% | 33% | 0% | 33% | 0% | 50% | 0% | 51% | 0% | 100% | 0% | 43% | 0% | 33% | 0% | 75% | 0% | 0% |
| C9 | Com a sustentabilidade, o modelo de negócio "jeito de fazer negócios" mudou. | 0% | 8% | 0% | 17% | 0% | 38% | 0% | 38% | 0% | 50% | 0% | 14% | 0% | 67% | 0% | 25% | 0% | 100% |

Fonte: Próprio autor.

Para as empresas alemãs, italianas e japonesa, a sustentabilidade é algumas vezes importante na agenda da alta administração. Nas empresas americanas, brasileiras e francesas, a sustentabilidade é importante na minoria das vezes e para as chinesas e inglesas, não há destaque (questão C6). Para as empresas alemãs, francesas, chinesas e japonesa, a empresa investe em projetos de sustentabilidade na maioria das vezes. As italianas e as brasileiras investem algumas vezes em projetos de sustentabilidade e as americanas e as inglesas têm opiniões divididas (questão C7). Para a maior parte dos respondentes das empresas americanas, brasileiras, francesas e italianas, algumas vezes a sustentabilidade oferece uma importância estratégica para a competitividade, já para as empresas chinesas e japonesa isso ocorre na maioria das vezes (questão C8). Com a sustentabilidade, "jeito de fazer negócios" mudou algumas vezes para as alemãs e francesas. A maior parte das americanas e brasileiras, afirma que o jeito de fazer negócios mudou na minoria das vezes e algumas vezes. Já para as demais mudou em algumas e ou na maioria das vezes (questão C9).

Na tabela 6.44 são apresentados os dados da responsabilidade social empresarial (questões C10 a C14). A comunicação interna e externa dos esforços e compromissos de sustentabilidade é aplicada algumas vezes para as empresas alemãs, americanas, brasileiras e chinesas para a maior parte dos respondentes. Para as francesas, italianas e japonesa, isso ocorre na maioria das vezes e para as inglesas as respostas estão divididas (questão C10).

Tabela 6.44 – Segmentação por nacionalidade - responsabilidade social empresarial

| Bloco C de Questões | Nacionalidade | Alemã | | Americana | | Brasileira | | Chinesa | | Francesa | | Inglesa | | Italiana | | Japonesa | |
|---------------------|--|-------|----------------------|-----------|----------------------|------------|----------------------|---------|----------------------|----------|----------------------|---------|----------------------|----------|----------------------|----------|----------------------|
| | | Nunca | Na maioria das vezes | Nunca | Na maioria das vezes | Nunca | Na maioria das vezes | Nunca | Na maioria das vezes | Nunca | Na maioria das vezes | Nunca | Na maioria das vezes | Nunca | Na maioria das vezes | Nunca | Na maioria das vezes |
| C10 | A empresa comunica (interna e externamente) esforços e compromissos de sustentabilidade. | 0% | 8% | 50% | 33% | 8% | 0% | 2% | 31% | 34% | 8% | 0% | 0% | 0% | 0% | 0% | 0% |
| C11 | A empresa pratica Tecnologia+Limpa, Competências Sustentáveis, Inovação. | 0% | 25% | 50% | 17% | 8% | 0% | 0% | 35% | 32% | 14% | 0% | 0% | 0% | 0% | 0% | 0% |
| C12 | A empresa pratica Combate a Poluição, Redução de Custo/Riscos. | 0% | 17% | 50% | 17% | 8% | 0% | 2% | 23% | 40% | 14% | 0% | 0% | 0% | 0% | 0% | 0% |
| C13 | A empresa tem as certificações Socioambientais ISO14000, SA8000, FSC, OHSAS18001. | 0% | 8% | 33% | 50% | 25% | 8% | 11% | 42% | 11% | 0% | 0% | 0% | 0% | 0% | 0% | 0% |
| C14 | Existe integração das práticas de Sustentabilidade entre Estratégia e Operação. | 0% | 17% | 50% | 25% | 8% | 0% | 0% | 15% | 45% | 9% | 0% | 0% | 0% | 0% | 0% | 0% |

Fonte: Próprio autor.

As empresas alemãs, francesas e italianas praticam tecnologia mais limpa, competências sustentáveis e inovação em algumas vezes. Nas empresas americanas e brasileiras isso ocorre na minoria das vezes para a maior parte de respondentes. Para as empresas chinesas e japonesa isso ocorre na maioria das vezes (questão C11).

As empresas alemãs, brasileiras e italianas praticam combate à poluição e redução de custo/riscos para a maior parte de respondentes. Para as empresas americanas, isso ocorre algumas vezes ou na minoria das vezes e para as chinesas e francesas, são algumas e na maioria das vezes (questão C12). As empresas alemãs, italianas e japonesa têm a maioria das certificações. As americanas, brasileiras, chinesas, francesas e inglesas têm algumas (questão C13).

Para as empresas alemãs, brasileiras e chinesas, existe integração das práticas de sustentabilidade entre estratégia e operação em algumas vezes para a maior parte dos respondentes. Para as empresas americanas, isso ocorre na minoria das vezes e para as empresas francesas, italianas e japonesa, ocorre na maioria das vezes. Para as inglesas essa opinião está dividida (questão C14).

Na tabela 6.45 são apresentados os dados dos benefícios oriundos da sustentabilidade (questões D1 a D4). As empresas alemãs tiveram uma redução moderada de custos a partir da adoção de um programa de sustentabilidade para a maior parte de respondentes (42%). As empresas americanas, com 38% (maior parte) não tiveram nenhuma redução de custos e as empresas brasileiras, francesas, inglesas e italianas tiveram uma redução pequena, enquanto a japonesa uma grande redução após a adoção da sustentabilidade (questão D1).

Tabela 6.45 – Segmentação por nacionalidade - Benefícios oriundos da sustentabilidade

| Bloco D de Questões | Critério de avaliação | Alemã | | Americana | | Brasileira | | Chinesa | | Francesa | | Inglêsa | | Italiana | | Japonesa | | | | | | | |
|---------------------|--|------------|-------------|--------------|--------|--------------|------------|-------------|--------------|----------|--------------|------------|-------------|--------------|--------|--------------|------------|-------------|--------------|--------|--------------|------|----|
| | | Nenhum (a) | Pequeno (a) | Moderado (a) | Grande | Muito grande | Nenhum (a) | Pequeno (a) | Moderado (a) | Grande | Muito grande | Nenhum (a) | Pequeno (a) | Moderado (a) | Grande | Muito grande | Nenhum (a) | Pequeno (a) | Moderado (a) | Grande | Muito grande | | |
| D1 | Houve redução de custos a partir da implementação do Programa de Sustentabilidade | 0% | 33% | 42% | 17% | 38% | 25% | 25% | 0% | 0% | 29% | 29% | 43% | 0% | 0% | 0% | 0% | 50% | 25% | 25% | 0% | 0% | |
| D2 | Houve ampliação do volume de vendas, expansão de mercado com a adoção do program | 0% | 50% | 25% | 17% | 38% | 25% | 0% | 0% | 50% | 50% | 0% | 14% | 0% | 0% | 0% | 0% | 50% | 25% | 25% | 0% | 0% | |
| D3 | Houve melhoria no clima organizacional após a adoção do programa de Sustentabilidade | 8% | 42% | 8% | 25% | 50% | 25% | 25% | 0% | 0% | 0% | 14% | 29% | 43% | 33% | 33% | 33% | 0% | 25% | 25% | 0% | 0% | |
| D4 | Houve aumento na preferências do consumidor, competitividade e produtividade | 0% | 25% | 25% | 0% | 38% | 13% | 0% | 0% | 0% | 50% | 29% | 14% | 43% | 67% | 67% | 0% | 50% | 50% | 0% | 0% | 100% | 0% |

Fonte: Próprio autor.

Para as empresas alemãs, brasileiras e italianas, houve uma ampliação do volume de vendas ou expansão do mercado com a adoção do programa para a maior parte dos respondentes. Para as empresas americanas, ocorreu pequena ou nenhuma ampliação, para as chinesas, de moderada a grande ampliação, para as francesas e inglesas, uma ampliação moderada e para a japonesa, uma ampliação grande (questão D2). As empresas alemãs, americanas e italianas, tiveram pequena ou nenhuma melhoria no clima organizacional após a adoção do programa de sustentabilidade. Para as brasileiras e francesas, essa melhoria foi moderada para a maior parte de respondentes e para as chinesas e japonesas, foi de grande a muito grande a melhoria (questão D3). Para as alemãs, francesas e inglesas, houve um aumento moderado nas preferências do consumidor, competitividade e produtividade. As americanas e brasileiras tiveram nenhum ou pequeno aumento na preferência do consumidor. As empresas chinesas e italianas tiveram uma divisão de 50% para um aumento pequeno ou grande (questão D4).

Análise de Segmentação por Porte da empresa versus Blocos B, C e D.

A segmentação adotada para a avaliação do porte das empresas é apresentada com a seguinte estrutura: i) Empresas com até 50 funcionários; ii) Empresas entre 50 e 500 funcionários; iii) Empresas com mais de 500 funcionários. O Bloco B corresponde à cultura organizacional. Para a maior parte dos respondentes das empresas com até 50 ou com mais de 500 funcionários, a influência de uma pessoa é algumas vezes baseada primeiramente no cargo que ela ocupa.

Na tabela 6.46 são apresentados os dados do Índice de Distância Hierárquico (questões B1 a B4).

Tabela 6.46 – Segmentação pelo Porte - Índice de Distância Hierárquico (IDH)

| Porte da empresa (nº colaboradores): | | Até 50 | | | | | De 50 até 500 | | | | | Mais de 500 | | | | |
|--------------------------------------|--|--------|----------------------|---------------|----------------------|--------|---------------|----------------------|---------------|----------------------|--------|-------------|----------------------|---------------|----------------------|--------|
| | | Nunca | Na minoria das vezes | Algumas vezes | Na maioria das vezes | Sempre | Nunca | Na minoria das vezes | Algumas vezes | Na maioria das vezes | Sempre | Nunca | Na minoria das vezes | Algumas vezes | Na maioria das vezes | Sempre |
| Bloco B de Questões | Critério de avaliação - Índice de Distância Hierárquico (IDH) | | | | | | | | | | | | | | | |
| B1 | A influência de uma pessoa é baseada primeiramente no cargo que ela ocupa. | 0% | 35% | 40% | 21% | 4% | 0% | 24% | 37% | 39% | 0% | 0% | 23% | 46% | 23% | 8% |
| B2 | Os funcionários não possuem liberdade para questionar as ordens de seus superiores. | 2% | 38% | 40% | 17% | 4% | 5% | 29% | 29% | 37% | 0% | 15% | 31% | 38% | 15% | 0% |
| B3 | Os funcionários não podem falar diretamente com seus diretores. | 4% | 40% | 35% | 19% | 2% | 7% | 24% | 29% | 34% | 5% | 38% | 46% | 8% | 8% | 0% |
| B4 | As posições mais altas tem privilégios diferentes daqueles das posições mais baixas. | 6% | 23% | 44% | 25% | 2% | 0% | 20% | 37% | 37% | 7% | 15% | 15% | 31% | 31% | 8% |

Fonte: Próprio autor.

Nas empresas de 50 até 500 funcionários essa influência ocorre na maioria das vezes (questão B1). Para as empresas com até 50 funcionários e mais de 500, os funcionários não possuem liberdade para questionar as ordens de seus superiores para a maior parte de respondentes. Em empresas de 50 até 500 funcionários essa falta de liberdade ocorre na maioria das vezes (questão B2). Na minoria das vezes as empresas com até 50 funcionários e mais de 500 não podem falar diretamente com seus diretores, o inverso é verificado nas empresas com mais de 50 e até 500, em que isso ocorre na maioria das vezes para a maior parte dos respondentes (questão B3). Para todos os portes de empresas que participaram da pesquisa, as posições hierárquicas mais elevadas têm privilégios diferentes daqueles das posições mais baixas em algumas vezes ou na maioria das vezes (questão B4).

Na tabela 6.47 são apresentados os dados do Índice de Individualismo (questões B5 a B8). Para todos os portes de empresas os funcionários usam em algumas vezes individualismo e egoísmo em suas relações profissionais. A maior parte dos respondentes das as empresas com mais de 500 funcionários, isso também ocorre na maioria das vezes (questão B5). As empresas com menos que 50 e até 500 funcionários, o indivíduo é mais valorizado que o grupo e os interesses individuais sobrepõe os coletivos algumas vezes ou na maioria das vezes. Para as empresas de maior porte (mais do que 500), isso ocorre algumas vezes ou nunca para a valorização do indivíduo (questão B6) e na minoria das vezes ou nunca para a sobreposição do indivíduo (questão B7). As empresas com menos de 50 funcionários e mais

que 500, as relações de competição profissional são claramente percebidas algumas vezes para a maior parte dos respondentes (50%).

Tabela 6.47 – Segmentação pelo Porte - Índice de Individualismo (INDI)

| Bloco B de Questões | | Porte da empresa (nº colaboradores): | | | | | | | | | | | | | | |
|---|--|--------------------------------------|----------------------|---------------|----------------------|--------|---------------|----------------------|---------------|----------------------|-------------|-------|----------------------|---------------|----------------------|--------|
| | | Até 50 | | | | | De 50 até 500 | | | | Mais de 500 | | | | | |
| Critério de avaliação - O Índice de Individualismo (INDI) | | Nunca | Na minoria das vezes | Algumas vezes | Na maioria das vezes | Sempre | Nunca | Na minoria das vezes | Algumas vezes | Na maioria das vezes | Sempre | Nunca | Na minoria das vezes | Algumas vezes | Na maioria das vezes | Sempre |
| B5 | Os funcionários usam individualismo e egoísmo em suas relações profissionais. | 2% | 27% | 46% | 21% | 4% | 2% | 20% | 54% | 22% | 2% | 15% | 31% | 31% | 23% | 0% |
| B6 | O indivíduo é mais valorizado que o grupo. Na empresa não existe trabalho em grupo. | 6% | 17% | 42% | 31% | 4% | 5% | 22% | 37% | 37% | 0% | 31% | 23% | 38% | 8% | 0% |
| B7 | Os interesses individuais sobrepõe os coletivos. Se alguém tem que ser demitido, que seja outro, não eu. | 4% | 13% | 50% | 31% | 2% | 10% | 12% | 46% | 32% | 0% | 31% | 31% | 15% | 23% | 0% |
| B8 | As relações de competição profissional são claramente percebidas. | 0% | 19% | 50% | 31% | 0% | 2% | 17% | 37% | 44% | 0% | 8% | 31% | 54% | 0% | 8% |

Fonte: Próprio autor.

Na tabela 6.48 são apresentados os dados do Índice de Masculinidade (questões B9 a B12).

Tabela 6.48 – Segmentação pelo Porte - Índice de Masculinidade (IMASC)

| Bloco B de Questões | | Porte da empresa (nº colaboradores): | | | | | | | | | | | | | | |
|--|---|--------------------------------------|----------------------|---------------|----------------------|--------|---------------|----------------------|---------------|----------------------|-------------|-------|----------------------|---------------|----------------------|--------|
| | | Até 50 | | | | | De 50 até 500 | | | | Mais de 500 | | | | | |
| Critério de avaliação - Índice de Masculinidade (MASC) | | Nunca | Na minoria das vezes | Algumas vezes | Na maioria das vezes | Sempre | Nunca | Na minoria das vezes | Algumas vezes | Na maioria das vezes | Sempre | Nunca | Na minoria das vezes | Algumas vezes | Na maioria das vezes | Sempre |
| B9 | A maioria dos funcionários caracteriza-se por indelicadeza. | 6% | 31% | 35% | 27% | 0% | 12% | 22% | 54% | 10% | 2% | 31% | 31% | 31% | 8% | 0% |
| B10 | Existem poucas ou nenhuma mulher em cargos gerenciais ou administrativos. | 0% | 29% | 46% | 25% | 0% | 7% | 20% | 37% | 37% | 0% | 23% | 31% | 31% | 15% | 0% |
| B11 | A maioria dos funcionários esconde as suas emoções. | 0% | 27% | 46% | 25% | 2% | 0% | 22% | 49% | 29% | 0% | 8% | 23% | 31% | 38% | 0% |
| B12 | Ocorre uma divisão clara dos papéis entre homens e mulheres. | 6% | 23% | 44% | 25% | 2% | 17% | 17% | 39% | 27% | 0% | 31% | 15% | 23% | 31% | 0% |

Fonte: Próprio autor.

Para a maior parte dos respondentes daquelas com até 500 funcionários isso ocorre 44% na maioria das vezes (questão B8). A maioria dos funcionários caracteriza-se por indelicadeza nas empresas com até 500 funcionários e para as que têm mais que 500 não há um valor de destaque (questão B9). Algumas vezes ocorre a existência de poucas ou nenhuma mulher em cargos gerenciais ou administrativos para a maior parte dos respondentes e para as

empresas com até 50 funcionários. Para as empresas mais que 50 e até 500 funcionários, isso ocorre algumas e na maioria das vezes. Para as empresas com mais de 500 funcionários, isso ocorre na minoria ou algumas vezes para a maioria dos respondentes (questão B10). Algumas vezes a maioria dos funcionários escondem suas emoções para as empresas de até 50 e até 500 funcionários, porém nas empresas com mais de 500, isso ocorre na maioria das vezes (questão B11). Além disso, nas empresas com até 500 funcionários ocorre algumas vezes uma divisão clara dos papéis entre homens e mulheres para a maior parte dos respondentes, enquanto que para aquelas com mais de 500, há uma homogeneidade das respostas (questão B12).

A maioria dos respondentes das empresas com menos de 50 funcionários e mais de 500 disseram que algumas vezes os funcionários se sentem tensos ou nervosos. Já nas empresas de 50 a 500 funcionários, a maior parte dos respondentes dizem que isso ocorre na maioria das vezes (questão B13).

Na tabela 6.49 são apresentados os dados do Índice de Controle da Incerteza (questões B13 a B16).

Tabela 6.49 – Segmentação pelo Porte - Índice de Controle da Incerteza (ICI)

| Bloco B de Questões | Porte da empresa (nº colaboradores): | Até 50 | | | | De 50 até 500 | | | | Mais de 500 | | | | | | |
|---------------------|--|--------|----------------------|---------------|----------------------|---------------|-------|----------------------|---------------|----------------------|--------|-------|----------------------|---------------|----------------------|--------|
| | | Nunca | Na minoria das vezes | Algumas vezes | Na maioria das vezes | Sempre | Nunca | Na minoria das vezes | Algumas vezes | Na maioria das vezes | Sempre | Nunca | Na minoria das vezes | Algumas vezes | Na maioria das vezes | Sempre |
| B13 | Os funcionários quase nunca se sentem tensos ou nervosos. Exemplo: perda de emprego. | 2% | 17% | 60% | 19% | 2% | 0% | 27% | 34% | 39% | 0% | 0% | 31% | 54% | 0% | 15% |
| B14 | A maioria dos funcionários prefere que as tarefas sejam bem estruturadas, com ordens claras. | 0% | 25% | 44% | 27% | 4% | 2% | 7% | 37% | 46% | 7% | 8% | 8% | 23% | 31% | 31% |
| B15 | Grande parte do trabalho é bem planejada, levando a poucos eventos inesperados. | 0% | 25% | 46% | 29% | 0% | 2% | 10% | 41% | 44% | 2% | 8% | 31% | 31% | 31% | 0% |
| B16 | As reuniões frequentemente são planejadas com antecedência. | 0% | 21% | 42% | 38% | 0% | 2% | 20% | 44% | 32% | 2% | 0% | 54% | 23% | 23% | 0% |

Fonte: Próprio autor.

No que diz respeito às tarefas bem estruturadas (questão B14) e com dados homogêneos no que diz respeito ao trabalho bem planejado (questão B15), a maioria dos respondentes das empresas com até 50 funcionários prefere que em algumas vezes as tarefas sejam bem estruturas e que o trabalho seja bem planejado, com ordens claras.

As empresas com um número de funcionários entre 50 e 500 preferem que isso ocorra na maioria das vezes, para a maior parte dos entrevistados, enquanto aquelas com mais de 500

funcionários gostariam que isso acontecesse na maioria das vezes e sempre, também para a maior parte dos entrevistados. Além disso, as reuniões são planejadas com antecedência em algumas vezes nas empresas com até 500 funcionários para a maior parte das respostas e na minoria das vezes nas empresas com mais de 500 funcionários para a maioria das respostas (questão B16).

Na tabela 6.50 são apresentados os dados da visão de curto ou longo prazo (questões B17 a B20).

Tabela 6.50 – Segmentação pelo Porte - Índice de Visão de Longo e Curto Prazo (IVI)

| Bloco B de Questões | Critério de avaliação - Visão em longo prazo ou curto prazo (OP) | Porte da empresa (nº colaboradores): | | | | | Até 50 | | | | | De 50 até 500 | | | | | Mais de 500 | | | | |
|---------------------|---|--------------------------------------|----------------------|---------------|----------------------|--------|--------|----------------------|---------------|----------------------|--------|---------------|----------------------|---------------|----------------------|--------|-------------|--|--|--|--|
| | | Nunca | Na minoria das vezes | Algumas vezes | Na maioria das vezes | Sempre | Nunca | Na minoria das vezes | Algumas vezes | Na maioria das vezes | Sempre | Nunca | Na minoria das vezes | Algumas vezes | Na maioria das vezes | Sempre | | | | | |
| B17 | Devem produzir resultados rápidos. O foco está na geração dos lucros deste ano. | 0% | 25% | 40% | 35% | 0% | 0% | 10% | 44% | 44% | 2% | 0% | 0% | 38% | 54% | 8% | | | | | |
| B18 | Lealdades pessoais variam de acordo com as necessidades do negócio. | 4% | 25% | 44% | 27% | 0% | 5% | 15% | 39% | 39% | 2% | 0% | 23% | 38% | 31% | 8% | | | | | |
| B19 | Principais Valores são liberdade e a valorização das conquistas. | 0% | 25% | 46% | 25% | 4% | 0% | 22% | 37% | 34% | 7% | 0% | 15% | 62% | 23% | 0% | | | | | |
| B20 | O pensamento é na maioria das vezes analítico. | 0% | 25% | 42% | 33% | 0% | 0% | 7% | 49% | 41% | 2% | 0% | 0% | 54% | 46% | 0% | | | | | |

Fonte: Próprio autor.

Para todas as empresas, em algumas e na maioria das vezes devem ser produzidos resultados rápidos (questão B17). Além disso, as lealdades pessoais variam em algumas e na maioria das vezes, de acordo com as necessidades do negócio. Os principais valores são liberdade e a valorização da conquista, para a maioria das respostas (questões B18 e B19). Ainda nessa mesma proporção, às vezes e na maioria das vezes o pensamento é analítico para a maioria das respostas (questão B20). Com relação à responsabilidade social empresarial, a maioria das empresas de todos os portes aplicam os conceitos de sustentabilidade no processo de gerenciamento organizacional (questão C1). Para 69% dos respondentes das empresas com até 50 funcionários, os desafios mais críticos são reduzir custos e aumentar a eficiência. Para as empresas com mais que 50 e até 500, os desafios mais críticos são reduzir custos e aumentar a eficiência e inovar para alcançar a diferenciação competitiva, ao mesmo tempo em que, para aquelas com mais de 500, os desafios são atrair, reter e motivar pessoas talentosas e inovar para alcançar a diferenciação competitiva.

Para todos os portes os *stakeholders* mais importantes são parceiros da cadeia (concorrentes / fornecedores / clientes) e controladores (investidores, acionistas / prestadores

de capital) (questão C4). Para a maioria das empresas com até 500 funcionários, a sustentabilidade está subordinada à área de marketing ou comercial. Para as empresas com mais de 500, esta área está subordinada à recursos humanos (questão C5).

Na tabela 6.51 são apresentados os dados da responsabilidade social empresarial (questões C6 a C9).

Tabela 6.51 – Segmentação pelo Porte - responsabilidade social empresarial

| Bloco C de Questões | Critério de avaliação | Porte da empresa (nº colaboradores): | | | | | Até 50 | | | | | De 50 até 500 | | | | | Mais de 500 | | | | | |
|---------------------|--|--------------------------------------|----------------------|---------------|----------------------|--------|--------|----------------------|---------------|----------------------|--------|---------------|----------------------|---------------|----------------------|--------|-------------|----------------------|---------------|----------------------|--------|--|
| | | Nunca | Na maioria das vezes | Algumas vezes | Na minoria das vezes | Sempre | Nunca | Na maioria das vezes | Algumas vezes | Na minoria das vezes | Sempre | Nunca | Na maioria das vezes | Algumas vezes | Na minoria das vezes | Sempre | Nunca | Na maioria das vezes | Algumas vezes | Na minoria das vezes | Sempre | |
| C6 | A Sustentabilidade é muito importante na agenda da alta administração. | 2% | 38% | 40% | 17% | 4% | 0% | 44% | 29% | 24% | 2% | 0% | 15% | 38% | 15% | 31% | | | | | | |
| C7 | A empresa realiza investimentos em projetos de sustentabilidade. | 2% | 25% | 46% | 23% | 4% | 0% | 27% | 39% | 32% | 2% | 0% | 8% | 38% | 23% | 31% | | | | | | |
| C8 | A Sustentabilidade oferece uma importância estratégica para a competitividade. | 0% | 31% | 38% | 27% | 4% | 0% | 17% | 61% | 7% | 15% | 0% | 8% | 38% | 23% | 31% | | | | | | |
| C9 | Com a Sustentabilidade, o modelo de negócio "jeito de fazer negócios" mudou. | 0% | 33% | 35% | 27% | 4% | 2% | 24% | 44% | 15% | 15% | 0% | 8% | 46% | 23% | 23% | | | | | | |

Fonte: Próprio autor.

Para as empresas com até 500 funcionários, na minoria ou em algumas vezes a sustentabilidade é importante na agenda da alta administração. Para as empresas com mais de 500, existe uma quantidade de 38% de respondentes em algumas vezes e 31% sempre (questão C6). A maior parte das empresas de todos os portes afirmaram que em algumas vezes realizam investimentos em projetos de sustentabilidade e que a sustentabilidade oferece uma importância estratégica para a competitividade, mudando o jeito de fazer negócios (questões C7, C8 e C9).

Na tabela 6.52 é apresentada a continuação dos dados sobre responsabilidade social empresarial (questões C10 a C14). A comunicação interna e externa dos esforços e compromissos de sustentabilidade é realizada algumas e na minoria das vezes para as empresas com até 50 funcionários. Nas demais empresas são realizadas algumas e na maioria das vezes (questão C10). As empresas com menos de 50 funcionários, na minoria das vezes, para a maior parte de respondentes praticam tecnologia mais limpa, competências sustentáveis e inovação. As empresas de 50 até 500 funcionários praticam algumas vezes, para a maior parte das respostas, enquanto para aquelas com mais de 500, a maior parte sempre pratica (questão C11).

Tabela 6.52 – Segmentação pelo Porte - responsabilidade social empresarial

| Porte da empresa (nº colaboradores): | | Até 50 | | | | | De 50 até 500 | | | | | Mais de 500 | | | | |
|--------------------------------------|--|--------|--|---------------|----------------------|--------|---------------|----------------------|---------------|----------------------|--------|-------------|----------------------|---------------|----------------------|--------|
| Bloco C de Questões | Critério de avaliação | Nunca | Na minoria das vezes | Algumas vezes | Na maioria das vezes | Sempre | Nunca | Na minoria das vezes | Algumas vezes | Na maioria das vezes | Sempre | Nunca | Na minoria das vezes | Algumas vezes | Na maioria das vezes | Sempre |
| | | C10 | A empresa comunica (interna e externamente) esforços e compromissos de sustentabilidade. | 0% | 33% | 35% | 27% | 4% | 2% | 24% | 37% | 29% | 7% | 8% | 0% | 38% |
| C11 | A empresa pratica Tecnologia+Limpa, Competências Sustentáveis, Inovação. | 0% | 40% | 31% | 21% | 8% | 0% | 27% | 39% | 22% | 12% | 0% | 15% | 23% | 38% | 38% |
| C12 | A empresa pratica Combate a Poluição, Redução de Custo/Riscos. | 2% | 31% | 38% | 19% | 10% | 0% | 17% | 41% | 29% | 12% | 0% | 0% | 46% | 15% | 38% |
| C13 | A empresa tem as certificações Socioambientais ISO14.000, SA8000, FSC, OHSAS18001. | 6% | 13% | 50% | 27% | 4% | 7% | 15% | 39% | 22% | 17% | 8% | 0% | 23% | 38% | 31% |
| C14 | Existe integração das práticas de Sustentabilidade entre Estratégia e Operação. | 0% | 21% | 44% | 33% | 2% | 0% | 24% | 44% | 22% | 10% | 0% | 23% | 31% | 15% | 31% |

Fonte: Próprio autor.

Todas as empresas praticam combate à poluição, redução de custo/riscos e têm algumas certificações para a maior parte dos respondentes (questões C12 e C13). Para as empresas com até 500 funcionários, algumas vezes existe integração das práticas de sustentabilidade entre estratégicas e operação para a maior parte dos respondentes. Para as empresas com mais de 500 funcionários, esses resultados são homogêneos (questão C14).

Na tabela 6.53 são apresentados dados sobre os benefícios da sustentabilidade (questões D1 a D4).

Tabela 6.53 – Segmentação pelo Porte - Benefícios oriundos da sustentabilidade

| Porte da empresa (nº colaboradores): | | Até 50 | | | | | De 50 até 500 | | | | | Mais de 500 | | | | |
|--------------------------------------|--|------------|---|--------------|--------|--------------|---------------|-------------|--------------|--------|--------------|-------------|-------------|--------------|--------|--------------|
| Bloco D de Questões | Critério de avaliação | Nenhum (a) | Pequeno (a) | Moderado (a) | Grande | Muito grande | Nenhum (a) | Pequeno (a) | Moderado (a) | Grande | Muito grande | Nenhum (a) | Pequeno (a) | Moderado (a) | Grande | Muito grande |
| | | D1 | Houve redução de custos a partir da implementação do Programa de Sustentabilidade | 13% | 46% | 29% | 13% | 0% | 22% | 44% | 20% | 15% | 0% | 8% | 23% | 54% |
| D2 | Houve ampliação do volume de vendas, expansão de mercado com a adoção do program | 17% | 38% | 31% | 13% | 2% | 22% | 39% | 27% | 10% | 2% | 0% | 38% | 38% | 15% | 8% |
| D3 | Houve melhoria no clima organizacional após a adoção do programa de Sustentabilidade | 17% | 21% | 31% | 19% | 13% | 20% | 37% | 20% | 17% | 7% | 8% | 23% | 31% | 31% | 8% |
| D4 | Houve aumento na preferências do consumidor, competitividade e produtividade | 13% | 44% | 25% | 19% | 0% | 29% | 32% | 22% | 12% | 5% | 15% | 15% | 46% | 15% | 8% |

Fonte: Próprio autor.

Para as empresas com até 500 funcionários, a maior parte dos respondentes afirma que houve uma pequena redução de custos a partir da adoção do Programa de Sustentabilidade.

Para a maioria dos respondentes das empresas com mais de 500 funcionários, com 54%, essa redução foi moderada (questão D1). Para todos os portes houve ampliação do volume de vendas e expansão de mercado com a adoção do programa, como afirma a maior parte dos respondentes, exceto as empresas com mais de 500 funcionários, em que a ampliação foi de pequena a moderada (questão D2). Nas empresas com até 500 funcionários, houve melhoria moderada no clima organizacional após a adoção do programa de sustentabilidade, para a maior parte dos respondentes. Nas empresas de 50 a 500 funcionários a melhoria foi pequena e naquelas com mais de 500 funcionários essa melhoria foi de moderada a grande (questão D3). As empresas com até 500 funcionários afirmaram que houve aumento pequeno nas preferências do consumidor, competitividade e produtividade para a maior parte dos respondentes. Para as empresas de mais de 500 funcionários, esse aumento foi moderado (questão D4).

6.4.4 Resultado da análise de correspondências múltiplas

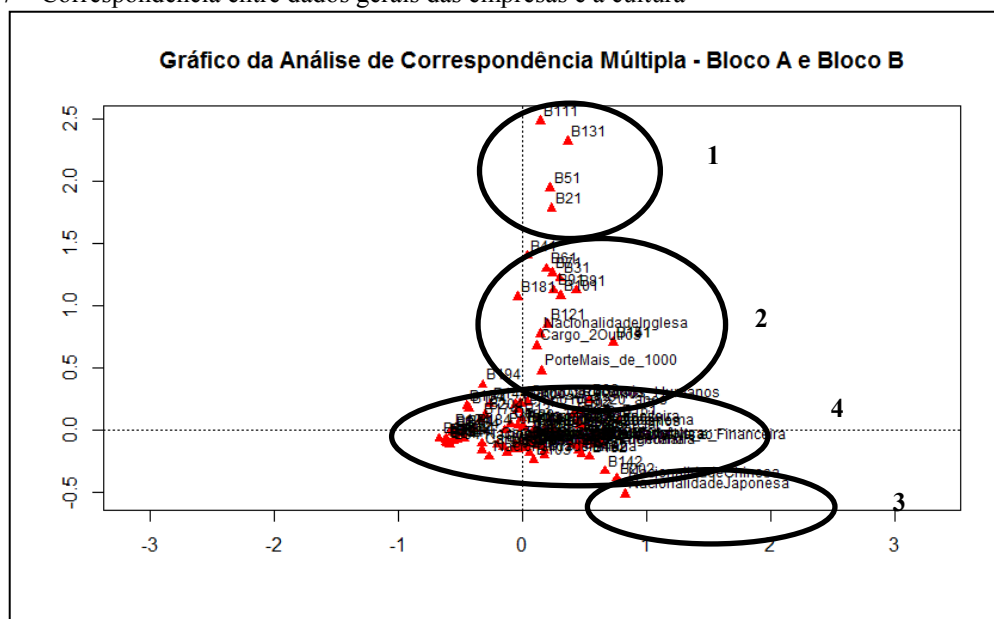
Neste tópico está descrita a Análise de Correspondências Múltiplas, de acordo com o conteúdo apresentado no capítulo 5. Trata-se de uma técnica mais adequada à análise exploratória de dados, sendo fundamental que o pesquisador utilize com equilíbrio a interpretabilidade e representação dos dados. Foi utilizado o software R para a análise dos dados (resultados nos apêndices E e F), utilizados no cálculo dos autovalores.

Análise de Correspondência entre os Dados Gerais e a Cultura Organizacional.

Para esse bloco, observa-se que os autovalores estão em ordem decrescente e a partir do terceiro, os valores são menores que 0,2. Com intuito de melhor visualização, foram utilizadas apenas duas dimensões com valores relativos maiores, contribuindo com mais de 50% para explicar a variância nas categorias.

A figura 6.7 representa as dimensões avaliadas. Na figura é possível identificar quatro grupos com características semelhantes. O primeiro grupo (1) refere-se às empresas nas quais os funcionários nunca escondem suas emoções; se sentem sempre tensos ou nervosos; nunca usam individualismo e egoísmo em suas relações profissionais e possuem liberdade para questionar ordens de seus dirigentes.

Figura 6.7 – Correspondência entre dados gerais das empresas e a cultura



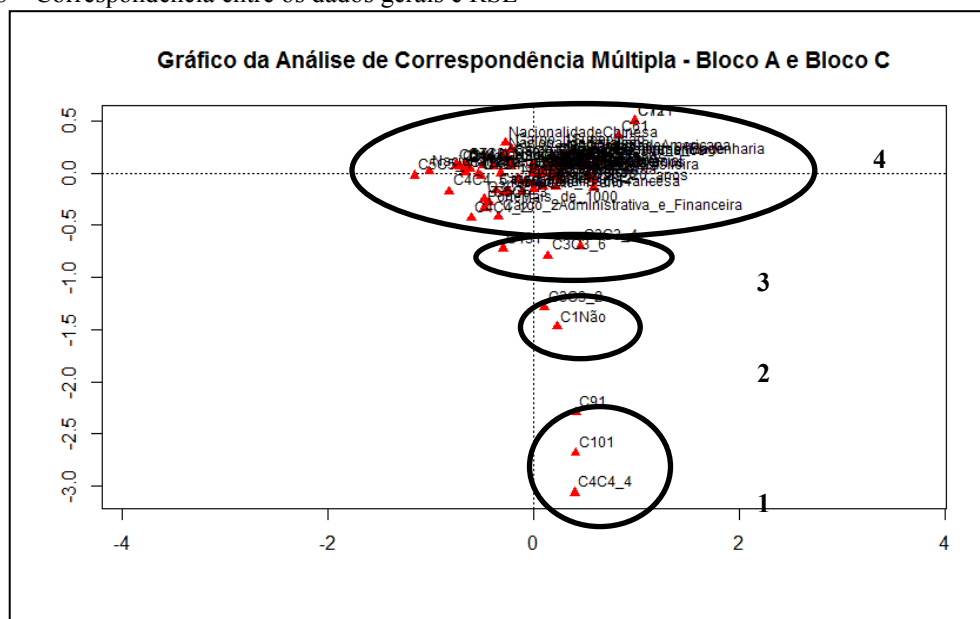
Fonte: Próprio autor.

O segundo grupo (2) se caracteriza pelas empresas em que as posições mais elevadas hierarquicamente nunca têm privilégios diferentes daqueles com posições mais baixas; o indivíduo nunca é mais valorizado que o grupo; os interesses individuais nunca sobrepõe os coletivos; os funcionários podem falar diretamente com seus diretores; a maioria dos funcionários nunca se caracterizam por indelicadeza; as relações de competição profissional nunca são percebidas; as lealdades pessoais nunca variam de acordo com as necessidades do negócio; existem várias mulheres em cargos gerenciais; não ocorre uma divisão de papéis entre homens e mulheres; são empresas de nacionalidade inglesa e com porte de mais de 500 funcionários. O terceiro grupo (3) representa empresas de nacionalidade chinesa e japonesa para as quais na minoria das vezes ocorre uma divisão clara dos papéis entre homens e mulheres e o pensamento, na minoria das vezes tem uma característica analítica. O último grupo (4) não é possível distinguir no gráfico, pois as empresas possuem características muito próximas.

Análise de Correspondência entre os Dados Gerais e a RSE.

Para esse bloco, observa-se que os autovalores estão em ordem decrescente e a partir do segundo os valores são menores que 0,2. Foram utilizadas duas dimensões, contribuindo com 44,8% para explicar a variância nas categorias. O gráfico que representa as duas dimensões está contido na figura 6.8.

Figura 6.8 – Correspondência entre os dados gerais e RSE



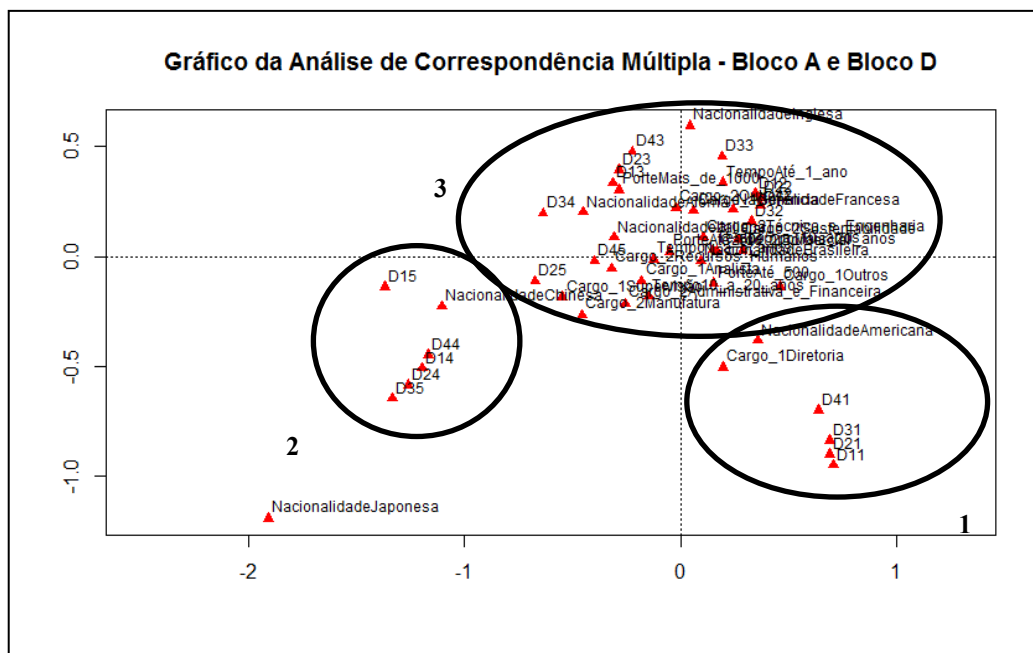
Fonte: Próprio autor.

O primeiro grupo (1) é composto por empresas que afirmam que com a sustentabilidade o “jeito de fazer negócio” não foi alterado; a empresa não comunica nem interna e nem externamente os esforços e compromissos de sustentabilidade e têm como *stakeholders* mais importantes o público externo (comunidades locais) / organizações não governamentais / outro. O segundo grupo (2) é aquele que consideram como desafio mais crítico o aumento da velocidade de operação e adaptabilidade e não aplicam os conceitos de sustentabilidade. O terceiro grupo (3) são as empresas sem qualquer certificação socioambiental, como ISO 14.000, SA 8000, FSC e OHSAS 18001, que têm como desafio mais crítico a resposta eficaz às ameaças e oportunidades da globalização, bem como a lucratividade, aquisição e retenção de clientes e aumento das receitas. Existe ainda um quarto grupo, com empresas cujas opiniões são homogêneas.

Análise de Correspondência entre os Dados Gerais e os Benefícios da Sustentabilidade.

Para esse bloco, observa-se que os autovalores estão em ordem decrescente e a partir do segundo os valores são menores que 0,2. Utilizando duas dimensões representa-se mais de 37% para explicar a variância nas categorias. O gráfico 6.9 representa as duas dimensões.

Figura 6.9 – Correspondência entre os dados gerais e os benefícios da sustentabilidade



Fonte: Próprio autor.

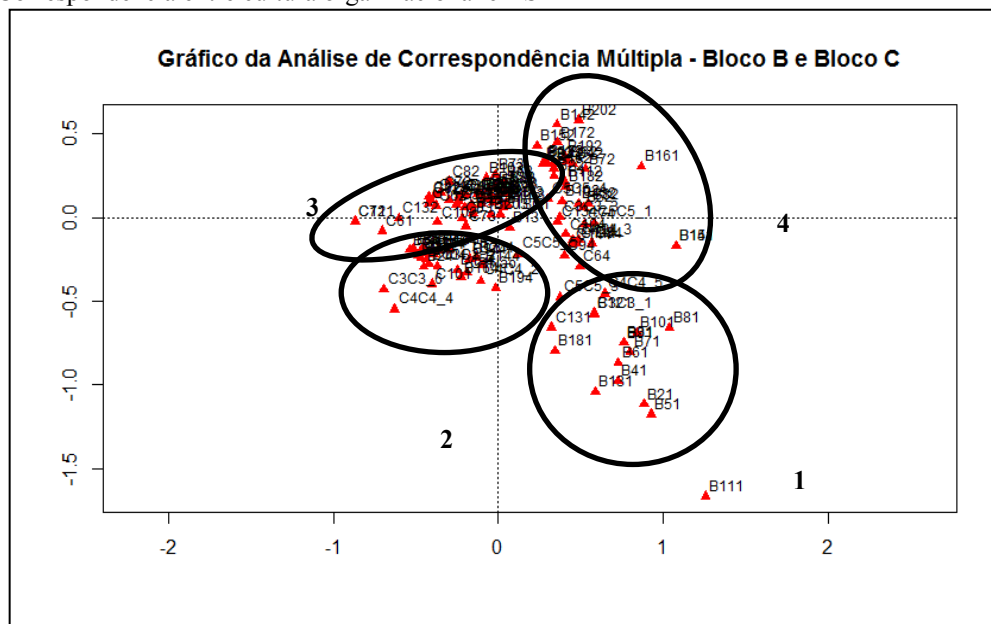
A figura mostra ser possível dividir em três grupos como características homogêneas. O primeiro (1) seria composto pelas empresas de nacionalidade americana; com cargos de diretoria; que tiveram como resultado do programa de sustentabilidade nenhum aumento da preferência do consumidor, competitividade e produtividade; nenhuma redução de custos; nenhuma ampliação do volume de vendas e expansão de mercado e nenhuma melhoria no clima organizacional após a adoção do programa. O segundo grupo (2), é formado, em sua maioria, pelas empresas chinesas, que tiveram no máximo uma redução pequena custos; um aumento grande nas preferências do consumidor, competitividade e produtividade; tiveram uma ampliação do volume de vendas e expansão de mercado grande e uma melhoria no clima organizacional muito grande após a adoção do programa de sustentabilidade. O terceiro e último grupo (3) concentra as demais empresas, que têm opiniões muito semelhantes.

Análise de Correspondência entre a Cultura Organizacional e a RSE.

Para esse bloco, que o uso das duas dimensões contribui com mais de 54% para explicar a variância nas categorias.

O gráfico que representa as duas dimensões é o contido na figura 6.10. Embora haja uma grande concentração, é possível identificar 4 grupos distintos.

Figura 6.10 – Correspondência entre cultura organizacional e RSE



Fonte: Próprio autor.

O primeiro grupo (1) é formado pelas empresas que têm a sustentabilidade subordinada à área de produção / manufatura; têm como *stakeholders* mais importantes o público interno (empregados / gerência sênior); têm como desafios mais críticos para a empresa inovar para alcançar a diferenciação competitiva; não há divisões entre papéis entre homens e mulheres; os funcionários se sentem tensos e nervosos; as lealdades das pessoas nunca variam de acordo com as necessidades; as relações de competição profissional nunca são claramente percebidas; existem mulheres em cargos gerenciais ou administrativos; os interesses individuais nunca sobrepõem os coletivos; o indivíduo nunca é mais valorizado que o grupo; as posições mais altas nunca têm privilégios diferentes daqueles das posições mais baixas; as empresas não têm certificações socioambientais; os funcionários possuem liberdade para questionar as ordens de seus dirigentes e os funcionários nunca usam individualismo e egoísmo em suas relações profissionais. O segundo grupo (2) considera respostas eficazes às ameaças e oportunidades da globalização como desafio mais crítico e consideram como *stakeholder* mais importante o público externo (Comunidades locais) / Organizações Não Governamentais / Outro; empresa não comunica interna e externamente os esforços e compromissos de sustentabilidade e os principais valores são, na maioria das vezes, a liberdade e a valorização das conquistas. O grupo (3) nunca pratica Tecnologia mais Limpa, Competências Sustentáveis, Inovação; na minoria das vezes realiza investimentos em projetos de sustentabilidade; têm algumas certificações socioambientais; na minoria das vezes também

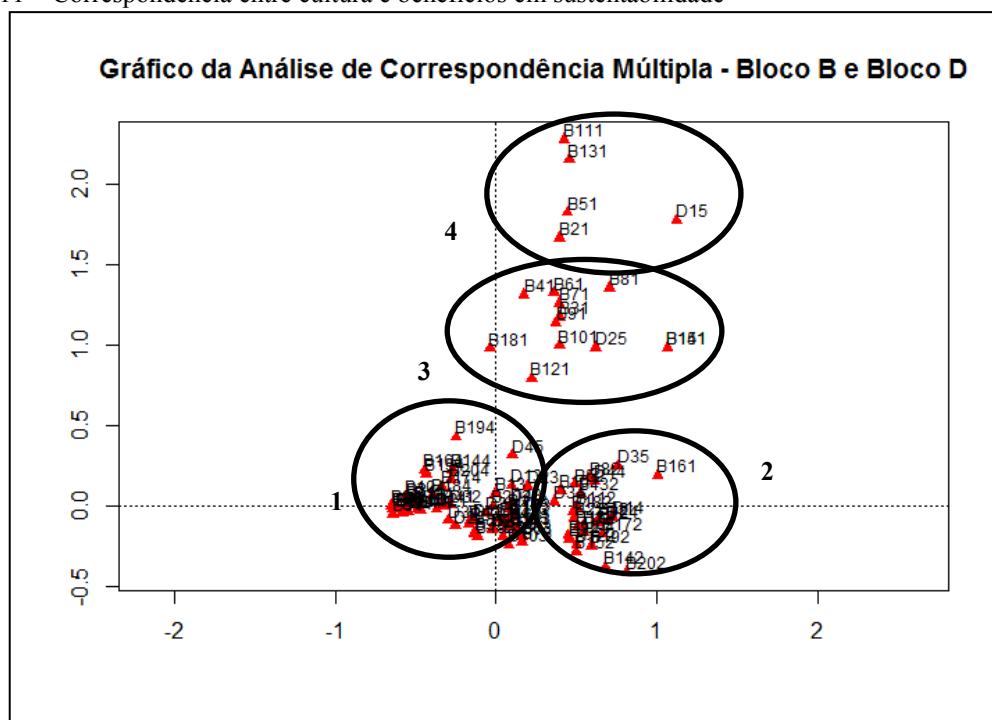
a sustentabilidade oferece uma importância estratégica para a competitividade; na maioria das vezes a empresa comunica (interna e externamente) esforços e compromissos de sustentabilidade e algumas vezes a influência de uma pessoa é baseada primeiramente no cargo que ela ocupa. O quarto grupo (4) mostra que na maioria das vezes o pensamento é analítico e os funcionários preferem que as tarefas sejam bem estruturadas, com ordens claras. Esse grupo afirma que nunca parte do trabalho é bem planejada; em parte das empresas a sustentabilidade está subordinada ao recursos humano e devem produzir resultados mais rápidos na maioria das vezes.

Análise de Correspondência entre a Cultura e os Benefícios da Sustentabilidade.

Para esse bloco, observa-se que duas dimensões contribuem com mais de 55,9% para explicar a variância nas categorias. O gráfico que representa as dimensões está na figura 6.11.

O gráfico mostra que os valores estão muito concentrados, porém pode-se dividir em quatro grupos.

Figura 6.11 – Correspondência entre cultura e benefícios em sustentabilidade



Fonte: Próprio autor.

O primeiro grupo (1) é formado pelas empresas que consideram na maioria das vezes, os principais valores como liberdade e valorização das conquistas; com a maioria dos funcionários, na maioria das vezes, preferindo tarefas bem estruturadas, com ordens claras; empresas que tiveram um aumento muito grande nas preferências do consumidor,

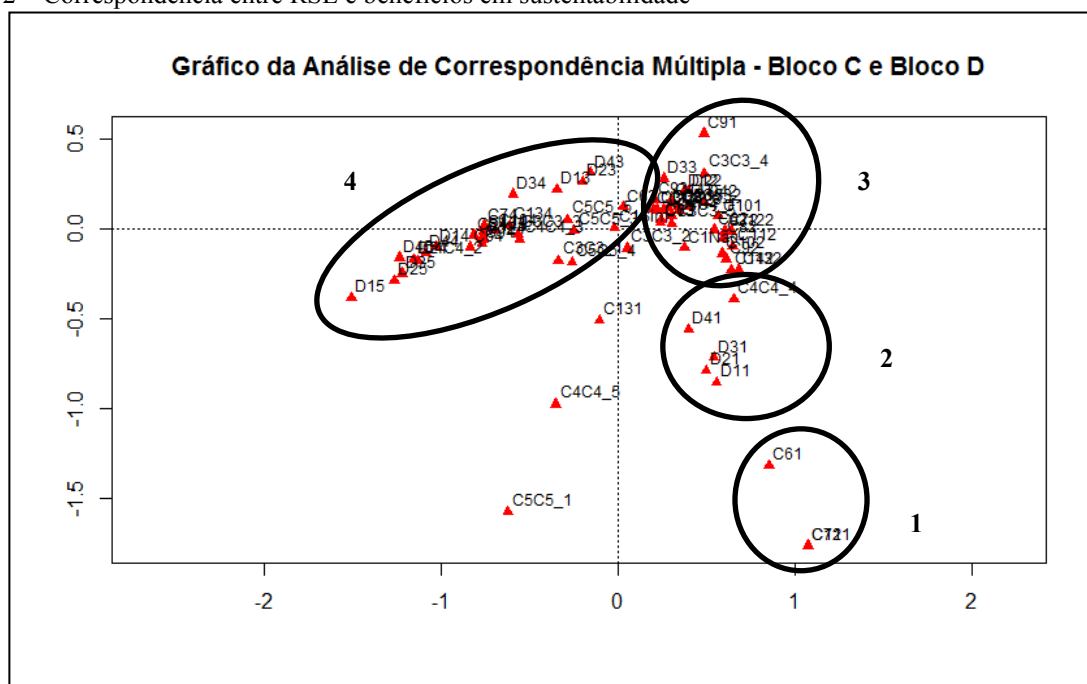
competitividade e produtividade após a adoção de um programa de sustentabilidade; melhoria moderada no clima organizacional após a adoção do programa de Sustentabilidade e ampliação moderada do volume de vendas e expansão de mercado com a adoção do programa. Essas são as características que foram possíveis serem identificadas no gráfico. O grupo (2) é formado pelas empresas em que as reuniões nunca são planejadas com antecedência; o pensamento, na maioria das vezes é para a maioria dos respondentes é analítico; na minoria das vezes os funcionários preferem que as tarefas sejam bem estruturadas, com ordens claras; na minoria das vezes as relações de competição profissional são claramente percebidas e houve melhoria moderada no clima organizacional após a adoção do programa de Sustentabilidade. O grupo (3) é formado pelas empresas em que as lealdades pessoais nunca variam de acordo com as necessidades do negócio; nunca ocorre divisão dos papéis entre homens e mulheres; existem várias mulheres em cargos administrativos; grande parte do trabalho nunca é bem planejada; a maioria dos funcionários nunca se caracteriza por indelicadeza; os funcionários podem falar diretamente com seus diretores; os interesses individuais nunca sobrepõem os coletivos; as posições mais altas nunca têm privilégios diferentes daqueles das posições mais baixas; o indivíduo nunca é mais valorizado que o grupo; as relações de competição profissional não são claramente percebidas e houve uma ampliação muito grande do volume de vendas e expansão de mercado com a adoção do programa. Por fim, o quarto grupo (4) é caracterizado por funcionários que nunca escondem suas emoções; que se sentem tensos e nervosos; que nunca usam individualismo e egoísmo em suas relações profissionais; que possuem sempre liberdade para questionar as ordens de seus dirigentes e que tiveram redução muito grande de custos a partir da adoção do programa de sustentabilidade.

Análise de Correspondência entre a RSE e os Benefícios da Sustentabilidade.

Para esse bloco, observa-se que os autovalores contribuem com 57,6% para explicar a variância nas categorias.

O gráfico que representa as dimensões está contido na figura 6.12. A imagem mostra que os valores estão muito concentrados, porém podemos dividir em quatro grupos. O primeiro grupo (1) contém as empresas em que as reuniões de sustentabilidade nunca são importantes na agenda da alta administração; na minoria das vezes realiza investimentos em projetos de sustentabilidade e não prática tecnologia mais limpa, competências sustentáveis, inovação.

Figura 6.12 – Correspondência entre RSE e benefícios em sustentabilidade



Fonte: Próprio autor.

O segundo grupo (2) é formado pelas empresas que consideram os *stakeholders* mais importantes como o público externo (comunidades locais) / organizações não governamentais / outro; não houve nenhuma redução de custos a partir da adoção do programa de sustentabilidade; nenhum aumento nas preferências do consumidor, competitividade e produtividade; melhoria no clima organizacional após a adoção do programa ou ampliação do volume de vendas e expansão de mercado. O terceiro grupo (3) é formado pelas empresas em que o "jeito de fazer negócios" nunca mudou; tem como desafio mais crítico a lucratividade, aquisição e retenção de clientes; aumento das receitas; teve grande melhoria no clima organizacional após a adoção do programa de sustentabilidade. O grupo ainda possui outras características, porém no gráfico não pode ser identificado. Para o quarto e último grupo (4), houve grande melhoria no clima organizacional após a adoção do programa de sustentabilidade; grande aumento nas preferências do consumidor, competitividade e produtividade; grande ampliação do volume de vendas; expansão de mercado com a adoção do programa; a sustentabilidade é algumas vezes importante na agenda da alta administração; a sustentabilidade está subordinada a área de recursos humanos e houve uma redução de custos muito grande a partir da adoção de um Programa de Sustentabilidade. As demais características desse grupo não foram possíveis de serem identificadas no gráfico.

7 CONCLUSÃO

Nessa pesquisa foi realizada a aplicação de um *Survey* no setor de cosméticos brasileiro, o que permitiu o entendimento das relações entre as variáveis do modelo num relevante setor da economia. A análise descritiva sobre a Cultura Organizacional aponta que no setor de cosmético é percebida uma alta centralização hierárquica, não sendo frequente o questionamento de ordens superiores, havendo diferentes privilégios entre diferentes níveis hierárquicos, verificando-se ainda a presença do individualismo e egoísmo nas relações profissionais. Ao se avaliar a segmentação percebe-se que para diretores e supervisores a influência é pouco baseada no cargo. Em áreas como Recursos Humanos, Comercial, Manufatura e Administrativo, às vezes não se questiona ordens superiores. Para colaboradores com até 1 ano de trabalho na empresa, percebe-se que não há acesso aos diretores, e para aqueles com mais de 20 anos, na minoria das vezes isso é percebido. Nas empresas de origem alemã, americana, chinesa e italiana há indelicadeza na minoria das vezes. Algumas vezes escondem-se emoções em empresas com até 500 funcionários.

Por meio da análise descritiva sobre a Responsabilidade Social Empresarial no setor de cosmético verifica-se a aplicação dos conceitos de sustentabilidade, entretanto, com foco no curto prazo. Em geral, o desafio crítico é a redução de custos e o aumento da eficiência. Identificam-se os acionistas como o grupo de stakeholder mais importante. A atividade de sustentabilidade fica geralmente subordinada a área de Marketing, e algumas vezes é um tema importante para a alta administração. As empresas realizam pelo menos algum investimento em sustentabilidade, sendo a sustentabilidade importante para a competitividade, tendo mudado o “jeito de fazer negócios”. Em geral, os retornos/benefícios percebidos são baixos ou imperceptíveis, não tendo beneficiado nas preferências do consumidor, mas melhorando o clima organizacional das empresas que adotaram. A análise por Segmentação da RSE mostra que para todos os níveis, os desafios críticos são inovar para alcançar a diferenciação competitiva e reduzir custos. Em áreas como comercial e sustentabilidade, pelo menos na minoria das vezes a sustentabilidade é importante estrategicamente. A maioria dos respondentes com menos de 1 ano de empresa afirmam que a sustentabilidade sempre mudou o “jeito de fazer negócio”. As empresas de origem americana e brasileira mudaram o “jeito de fazer negócios” algumas vezes, já as alemãs tiveram redução moderada de custos. Em empresas com até 500 funcionários, a sustentabilidade está subordinada à marketing ou comercial, nas demais, está em Recursos Humanos.

Partindo para a análise de correspondência foi possível identificar a associação de alguns agrupamentos de empresas (alta homogeneidade interna e alta heterogeneidade externa) entre as três variáveis avaliadas (cultura organizacional, responsabilidade social empresarial e benefícios percebidos das práticas de sustentabilidade), permitindo as seguintes conclusões:

- Empresas que apresentam distinção de gênero ou egoísmo, sem privilégios diferentes entre posições, com liberdade em questionar superiores estão associadas a empresas nas quais a sustentabilidade está subordinada à manufatura, existe foco no público interno, o desafio crítico é inovar;
- Empresas nas quais a influência é baseada no cargo, os valores principais são a liberdade e a valorização das conquistas associa-se a empresas que investem pouco e não comunicam sobre suas práticas de sustentabilidade, o tema não é tratado como estratégico, as empresas buscam respostas eficazes aos riscos e oportunidades da globalização, não se aplica o conceito de Tecnologia + Limpa e inovação, estando o foco no público externo;
- Empresas nas quais se preferem tarefas bem estruturadas e ordens claras, os principais valores são a liberdade e a valorização das conquistas associam-se com empresas nas quais ocorreram a ampliação moderada do volume de vendas, aumento na preferência do consumidor e produtividade, e melhora do clima organizacional;
- Empresas nas quais não há divisão de gênero ou indelicadezas, os interesses coletivos prevalecem, fala-se diretamente com diretores, estão associadas a empresas que tiveram ampliação muito grande do volume de vendas e expansão de mercado;
- Empresas nas quais nunca se escondem as emoções, existe liberdade para questionar ordens superiores, individualismo e egoísmo nunca são usados nas relações associam-se a empresas nas quais com redução muito grande de custos a partir da sustentabilidade;
- Empresas que pouco investem em sustentabilidade, apresentam foco no público externo, não praticam Tecnologia + Limpa, competências sustentáveis e inovação, a sustentabilidade nunca está na agenda da alta administração associam-se a empresas nas quais não foram verificados benefícios oriundos de práticas de sustentabilidade.

- Empresas que não mudaram o "jeito de fazer negócios", o desafio mais crítico reconhecidamente é a lucratividade, o foco está na aquisição/retenção de clientes e criação de receitas associam-se a empresas que tiveram aumento da preferência do consumidor e produtividade, houve redução de custos, e o clima organizacional melhorou.

Sugestões de futuras pesquisas

De acordo com o resultado e constatações dessa pesquisa, propõe-se a seguinte agenda de estudos e futuras pesquisas:

- Averiguar a existência de outros aspectos ou dimensões, como no caso da cultura organizacional evidenciada neste trabalho, que podem representar Fator Crítico de Sucesso para a sustentabilidade corporativa.
- Realizar análises comparativas com o intuito de verificar as relações entre as variáveis utilizando outras técnicas estatísticas, multivariadas, ampliando a amostra, avaliando aspectos favoráveis ou não das técnicas.
- Avaliar, como proposto por Shrivastava (1995) e Laszlo e Zhexembayeva (2011), com maior profundidade os aspectos que servem como motivadores para as empresas adotarem os conceitos de sustentabilidade em sua pauta de gestão.
- Sugerem-se estudos comparativos entre organizações e setores sobre os benefícios percebidos pelas empresas dos projetos de sustentabilidade, baseado em Epstein (2008) e nos indicadores chaves dos retornos em sustentabilidade.
- Averiguar em outros setores se aspectos como o porte, a nacionalidade ou a área a que está subordinada a atividade de sustentabilidade na empresa afetam a percepção dos benefícios oriundos das práticas de sustentabilidade corporativa, considerando se as diferentes percepções de valor que diferentes mercados podem ter para as práticas de sustentabilidade.
- Um desafio para esse tema está no entendimento de qual será o próximo avanço que o conceito terá nos próximos anos. Partiu-se de uma visão de filantropia nos anos 50, passou-se para preocupações ambientais nos anos 70 e chegou a um conjunto de requisitos e certificações nas dimensões socioambientais, econômicas e culturais, buscando a mitigação dos impactos das atividades empresariais. Hart e Milstein (2004) apontam não mais para a mitigação, mas para a eliminação dos impactos, que afetariam a concessão da legitimidade das empresas para operar.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ADNER, R. When are technologies disruptive? A demand-based view of the emergence of competition, **Strategic Management Journal**, New York, v. 23, n. 8, p. 667-688, 2002.
- AGATIELLO, O. R. Ethical governance: beyond good practices and standards. **Management Decision**, v. 46, n. 8, p. 1132-1145, 2008.
- AKERLOF, G. A. The Market for “Lemons”: Quality Uncertainty and the Market Mechanism. **Quarterly Journal of Economics**, Oxford, v. 84, n. 3, p. 488–500, 1970.
- ALCÂNTARA, V. C. *et al.* Mensuração da Cultura Organizacional: Uma análise quantitativa – comparativa. **Revista Eletrônica de Ciência Administrativa – RECADM**, Campo Largo, v. 8, n. 2, p. 213-232, 2010. Disponível em: <<http://revistas.facecla.com.br/index.php/recadm/article/view/621/493>>. Acesso em: 30 nov. 2012.
- ALL, I. *et al.* Effects of corporate social responsibility on consumer retention in cellular industry of Pakistan. **African Journal of Business Management**, Victoria Island, v. 4, n. 4, p. 475-485, 2010.
- ANDERSON, R. **Mid-Course correction**. Atlanta: Peregrinzilla, 1998. 204 p.
- ANDREWS K. R. The concept of corporate strategy. In: MCKIERNAN, P. **Historical evolution of strategic management**. Boston: Dartmouth, 1996. v.1, p. 15-44.
- ANSOFF, H. I. **Estratégia Empresarial**. Tradução de Antônio Z. Sanvicente. São Paulo: McGraw-Hill, 1977. 203 p.
- AREVALO, J. A. Critical Reflective Organizations: an Empirical Observation of Global Active Citizenship and Green Politics. **Journal of Business Ethics**, New York, v. 96, n. 2, p. 299-316, 2010.
- ASIF, M.; BRUIN, E. J.; FISSCHER, O. A. M. Process embedded design of integrated management systems. **International Journal of Quality & Reliability Management**, v. 25, n. 3, p. 261-282, 2008.
- ÁVILA, F. Mercado Ético. **Necessidade de lucro em curto prazo desestimula sustentabilidade em empresas Mercado Ético**. 2012. Disponível em: <<http://mercadoetico.terra.com.br/arquivo/necessidade-de-lucros-em-curto-prazo-desestimulam-sustentabilidade-em-empresas>>. Acesso em: 10 dez. 2012.
- AZAPAGIC, A. Systems approach to corporate sustainability: a general management framework. **Institution of Chemical Engineers**, New Jersey, v. 81, n. 5, p. 303-316, 2003.
- BANSAL, P. Evolving sustainably: A longitudinal study of corporate sustainable development. **Strategic Management Journal**, New York, v. 26, n. 3, p. 197-218, 2005.
- BANSAL, P.; ROTH, K. Why Companies Go Green: A Model of Ecological Responsiveness. **Academy of Management Review**, New York, v. 43, n. 4, p. 717–736, aug. 2000.
- BARBIERI, J. C. **Gestão ambiental empresarial - Conceitos, modelos e instrumentos**. São Paulo: Saraiva, 2007
- BARNEY, J. B. Is the Resource-Based Theory a Useful Perspective for Strategic Management Research? Yes. **Academy of Management Review**, New York, v. 26, n. 1, p. 41–56, jan. 2001.
- BARNEY, J. B.; HESTERLY, W. S. **Strategic management and competitive advantage: concepts and cases**. New Jersey: Prentice Hall, 2006. 640 p.
- BARONI, M. Ambiguidades e deficiências do conceito de sustentabilidade. **Revista de Administração e Economia**, São Paulo, v.32, n.2, p. 14-24, abr/jun 1992.
- BARRETT, R. **Building a values-driven organization: a whole system approach to cultural transformation**. Oxford: Butterworth - Heinemann, 2006. 280 p.

BAUMGARTNER, R. J. Organizational culture and leadership: preconditions for the development of a sustainable corporation. **Sustainable Development**, v. 17, p. 102-113, 2009.

BAUMGARTNER, R. J.; BIEDERMANN, H. Organisationskultur und Nachhaltigkeitsmanagement (Organizational culture and corporate sustainability). In: BAUMGARTNER, R. J., BIEDERMANN, H., EBNER, D. (Eds.). **Unternehmenspraxis und Nachhaltigkeit: Herausforderungen, Konzepte und Erfahrungen**. München: Rainer Hampp Verlag, 2007. p. 37-52.

BAUMGARTNER, R. J.; EBNER, D. Corporate sustainability strategies: sustainability profiles and maturity system. **Sustainable Development**, v. 18, n 2, p. 76-89, 2010.

BISQUERRA, R.; SARRIERA, J.C. & MARTÍNEZ, F. Introdução à estatística: enfoque informático com o pacote estatístico SPSS. Porto Alegre: Artmed, 2004. 255p.

BOLFARINE H., BUSSAB W. O.. *Elementos de amostragem*. São Paulo: Edgard Blücher, 2005

BOWMAN, C.; AMBROSINI, V. How the resource-based and the dynamic capability views of the firm inform corporate-level strategy. **British Journal of Management**, New York, v. 14, n. 2, p. 289-303, 2003.

BRICKLEY, P. J.; SMITH, C. W.; ZIMMERMAN, J. **Managerial economics and organizational architecture**. 2. ed. Boston: McGraw Hill, 2000. 640 p.

BRYMAN, A. **Research methods and organization studies** (contemporary social research). London: Routledge, 1989. 304 p.

BRYSON, J.M. What to do when stakeholders matter: stakeholder identification and analysis techniques. **Public Management Review**, v. 6, n. 1, p. 21-53, 2004.

CAMERON, K. S.; QUINN, R. E. **Diagnosing and changing organizational culture**. 2. ed. San Francisco: Jossey-Bass, 2006. 242 p.

CARROLL, A. B. A. A commentary and an overview of key questions on corporate social performance measurement. **Business & Society**, Chicago, v. 39, n. 4, p. 466-478, 2000.

CARSON, R. L. **Silent Spring**. Boston: Houghton Mifflin, 1962. 400 p.

CARTER, C. R. Purchasing social responsibility and firm performance. The key mediating roles of organizational learning and supplier performance. **International Journal of Physical Distribution and Logistics Management**, v. 35, n. 3, p. 177-194, 2005.

CASTKA, P. *et al.* Integrating corporate social responsibility (CSR) into ISO management systems – in search of a feasible CSR management system framework. **The TQM Magazine**, v. 16, n. 3, p. 216-224, 2004.

CAVAGNARO, E.; CURIEL, G. **The three levels of sustainability**. Sheffield: Greenleaf, 2012. 408 p.

CHIAVENATO, I. **Gestão de pessoas**. 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010. 579 p.

CHIH, H. L.; CHIH, H. H.; CHEN, T. Y. On the determinants of corporate social responsibility: international evidence on the financial industry. **Journal of Business Ethics**, New York, v.93, n. 1, p. 115-135, 2010. Disponível em: < http://scholar.google.com.br/scholar_url?hl=pt-BR&q=http://files.luciekuldova.webnode.cz/200000191-45bc246b5e/On%2520the%2520Determinants%2520of%2520Corporate%2520Social%2520Responsibility.pdf&sa=X&scisig=AAGBfm0fc_N9q5IAKRkr4E_Ecrs1AVshPA&oi=scholar&ei=f_ZtUc__L42s0AGb7IGgDg&ved=0CCoQgAMoADAA>. Acesso em: 05 dez. 2012.

CHRISTENSEN, C. M. **The innovator's dilemma**: when new technologies cause great firms to fail, Boston: Harvard Business School Press, 1997. 256 p.

CLARK, W. C. Managing Planet Earth. **Scientific American**, New York, v. 261, n. 3, p. 47-54, 1989.

- CLARKSON, M. B. E. A Stakeholder Framework for Analyzing and Evaluating Corporate Social Performance. **Academy of Management Review**, New York, v. 20, n. 1, p. 92-117, jan. 1995.
- COLLIS, D. J.; MONTGOMERY, C. A. Competing on resources. **Harvard Business Review**, Boston, v. 37, n. 4, p. 118-128, 1995.
- COVEY, S. R. **The 7 habits of highly effective people: restoring the character ethic**. New York: Free Press, 2004. 372 p.
- CRANE, A. Corporate greening as amoralization. **Organization Studies**, v. 21, n. 4, p. 673-696, 2000.
- CRANE, A. Rhetoric and reality in the greening of organizational culture. **Greener Management International**, Sheffield, v. 11, n. 12, p. 49-62, 1995.
- CUNHA, P. R.. *Técnicas de amostragem aplicadas pelas empresas de auditoria independente de Santa Catarina*. Blumenau: FURB, 2005. Dissertação (Mestrado em Ciências Contábeis), Fundação Universidade Regional de Blumenau, 2005.
- CURRAN, Z. Civil society participation in the PRSP: the role of evidence and the impact on policy choices. London: Overseas Development Institute, 2005. 20 p. Booklet. Disponível em: <<http://www.ebpdn.org/download/download.php?table=resources&id=606>>. Acesso em 10 jan. 2013.
- DIODATO, V. **Dictionary of bibliometrics**. Haworth Press: Binghamton, 1994. 204 p.
- DUNPHY, D.; GRIFFITHS, A.; BENN, S. Organizational change for Corporate Sustainability. A guide for leaders and change agents of the future, 2º ed. Rontlege, Taylor & Francis Group|, 2007. Disponível em: <http://www.sustenn.com/files/user_files/25_Frederic_Laloux/dunphyorganizational-change-for-corporate-sustainability.pdf>. Acesso em 10 jan. 2013.
- DYLLICK, T.; HOCKERTS, K. Beyond the Business Case for Corporate Sustainability. **Business Strategy and the Environment**, v. 11, n. 2, p. 130-141, 2002.
- DYLLICK, T. *et al.* **Guia da Série de Normas ISO 14001: sistemas de gestão ambiental**. Tradução de Beate Frank. Blumenau: Edifurb, 2000. 144p.
- EDGEMAN, R. L. Best business excellence: an expanded view. **Measuring Business Excellence**, v. 4, n. 4, p. 15-17. 2000.
- EDWARDS, A. R. **The Sustainability Revolution: portrait of a paradigm shift**. Gabriola Island: New Society Publishers, 2005. 224 p.
- EHRGOTT, M. *et al.* Social Sustainability in Selecting Emerging Economy Suppliers. **Journal of Business Ethics**, New York, v. 98, n. 1, p. 99-119, 2010.
- EHRlich, P. R. **The population bomb**. New York: Ballantine Books, 1968. 223 p.
- ELKINGTON, J. **Canibais com garfo e faca**. São Paulo: Makron, 2001. p. 421.
- ELKINGTON, J. The Triple Bottom Line for 21st century business. In: STARKEY, R.; WELFORD, R. **Earthscan Reader in business and sustainable development**. London: Earthscan, 2001. p. 20-43.
- ELKINGTON, J. Towards the sustainable corporation: win-win-win business strategies for sustainable development. **California Management Review**, Berkeley, v. 36, n. 2, p. 90-101, 1997.
- EPSTEIN, M. J. **Making sustainability work: best practices in managing and measuring social and environmental impacts**. Sheffield: Greenleaf, 2008. 288 p.
- EPSTEIN, M. J. The identification, measurement, and reporting of corporate social impacts: past, present, and future. In: JAGGI, B.; FREEDMAN, M. J. (Eds.). **Advances in environmental accounting and management**, Bingley: Emerald Group, 2003. v. 2, p. 1-29.

EPSTEIN, M. J.; ROY, M-J. Sustainability in action: identifying and measuring the key performance drivers. **Long Range Planning**, v. 34, n. 5, p. 585-604, 2001.

EPSTEIN, M. J.; WISNER, P. S. Using the balanced scorecard approach to implement sustainability. **Environmental Quality Management**, v. 11, n. 2, p. 1-10, 2001.

FINK, A.; KOSECOFF, J. B. **How to conduct surveys: a step-by-step guide**. 2. ed. Beverly Hills: Sage, 1998. 103 p.

FISCHER, R. M. **Poder e cultura em organizações penitenciárias**. 1989. Tese (Livre Docência em Administração) - Faculdade de Economia e Administração, Universidade de São Paulo, 1989.

FLEURY, M. T.; FLEURY, A. **Aprendizagem e Inovação Organizacional**. 2 ed. São Paulo: Atlas, 1997.

FLOURIS, T.; YILMAZ, A. K. **The management of reputation risk and airline sustainability**. Thessaloniki: Hellenic Institute of Transport, 2010. 16 p. Booklet. Disponível em: <<http://intranet.imet.gr/Portals/0/UsefulDocuments/documents/02371.pdf>>. Acesso em: 10 out. 2012.

FOMBRUN, C. J.; GARDBERG, N. A.; SEVER, J. The Reputation Quotient: A multi-stakeholder measure of corporate reputation. **Journal of Brand Management**, v. 7, n. 4, p. 241 – 255, 2000.

FOMBRUN, C. J. **Reputation: realizing value from the corporate image**. Boston: Harvard Business Review Press, 1996. 456 p.

FORZA, C. Survey research in operations management: a process-based perspective. **International Journal of Operations & Production Management**, v. 22, n. 2, p. 152-194, 2002.

FOSS, N. **The strategy and transaction cost nexus: past debates, central questions, and future research possibilities**. Copenhagen: DRUID (Aalborg University), 2002. p. 47. Booklet. Disponível em: <<http://www3.druid.dk/wp/20020004.pdf>>. Acesso em: 18 jan. 2013.

FREEMAN, R. E. **Strategic management: a stakeholder approach**. Boston: Pitman, 1984. 275 p.

FREITAS, A. L. P; RODRIGUES, S. G.. A avaliação da confiabilidade de questionários: uma análise utilizando o coeficiente alfa de Cronbach, XII SIMPEP - Bauru, SP, Brasil, 7 a 9 de Novembro de 2005

FRIEDMAN, M. The social responsibility of business is to increase its profits. **New York Times Magazine**, New York, p. 122-126, set. 1970. Disponível em: <<http://www.umich.edu/~thecore/doc/Friedman.pdf>>. Acesso em: 12 nov. 2012.

GARRIGA, E.; MELE, D. Corporate Social Responsibility Theories: Mapping the Territory. **Journal of Business Ethics**, New York, v. 53, n. 1-2, p. 51-71, 2004.

GHEMAWAT, P. Competition and Business Strategy in Historical Perspective. **Business History Review**, v. 76, n. 1, p. 37-74, 2002.

GIBSON, K. The moral basis of stakeholder theory. **Journal of business ethics**, New York, v. 26, n.3, p. 245-257, 2000.

GIL, A.C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1991.

GLADWIN, T.; KENNELLY, J.; KRAUSE, T. S. Shifting paradigms for sustainable development: implications for management theory and research. **Academy of Management Review**, New York, v. 20, n. 4, p. 874-907, out. 1995.

GÖBBELS, M. Reframing corporate social responsibility: the contemporary conception of a fuzzy notion. **Journal of Business Ethics**, New York, v. 44, p. 95-105, 2002.

GOMES, P. C. Sustentabilidade na cadeira produtiva do cosmético. In: Folha de S.Paulo, em 13 de maio de 2013. * Engenheira florestal e mestre em manejo florestal, Patrícia Cota Gomes é coordenadora do Imaflora.

GRANT, R. M. The Resource-Based theory of competitive advantage: implications for strategy formulation. **California Management Review**, Berkeley, v. 33, n. 3, p. 114-135, 1991.

GREENWOOD, M. R. The Importance of Stakeholders According to Business Leaders. **Business and Society Review**, v. 106, n. 1, p. 29-49, 2001.

HAIR, J. F. *et al.* **Multivariate Data Analysis**. 6. ed. New Jersey: Prentice Hall, 2006. 928 p.

HAYES, B. E., Medindo a satisfação do cliente, Rio de Janeiro: Editora Qualitymark, 228p. 1995.

HARDJONO, T. W.; VAN MARREWIKJ, M. The social dimensions of business excellence. **Corporate Environmental Strategy**, New York, v. 8, n. 4, p. 223-233, 2001. Disponível em: <http://www.mindz.com/images/Marcel_van_Marrewijk/file/CES%20-%20Social%20Dimensions%20of%20BE.pdf>. Acesso em: 14 nov. 2012.

HARRIS, L. C.; CRANE, A. The greening of organizational culture: Management views on the depth, degree and diffusion of change. **Journal of Organizational Change Management**, v. 15, n. 3, p. 214-234, 2002.

HART, S. L.; MILSTEN, M. B. Criando valor sustentável. **Revista de Administração de Empresas – RAE Executivo**, São Paulo, v. 3, n. 7, p. 65-79, maio/jun. 2004. Disponível em: <http://www.is.cnpem.embrapa.br/bibliografia/2004_Criando_valor_sustentavel.pdf>. Acesso em: 20 dez. 2012.

HEATH, R. Onward into more fog; thoughts on public relations' research directions. **Journal of Public Relations Research**, Maryland, v. 18, p. 93-114, 2006.

HENDERSON, D. **Misguided virtue: false notions of corporate social responsibility**. 2. ed. New Zealand: Inst. of Economic Affairs, 2001. 171 p.

HENSLER, D. A.; EDGEMAN, R. L. Modeling BEST business excellence: the Beginning. **Measuring Business Excellence**, v. 6, n. 2, p. 49-54, 2002.

HERZOG, L. T. **Aproximación a la ventaja competitiva a partir de recursos y capacidades**. 2000. Tese (Doutorado em Gestão) - Programa de Gestión Avanzada, Universidad de Deusto, Bilbao – Espanha, 2000.

HOFSTEDE, G. Culture and organizations. **International Studies of Management and Organizations**, New York, v. 10, n. 4, p. 15-41, 1981.

HOFSTEDE, G. **Culture's consequences: international differences in work-related values**. Beverly Hills: Sage, 1980. 475 p.

HOFSTEDE, G. Identifying organizational subcultures: An empirical approach. **Journal of Management Studies**, v. 35, n.1; p. 1-12, 1998.

HOFSTEDE, G. **Cultures and Organizations: software of the mind**. Maidenhead: McGraw-Hill, 1991. 279 p.

HOMBURG, C.; PFLESSER, C. A multiple-layer model of market-oriented organizational culture: measurement issues and performance outcomes. **Journal of Marketing Research**, Chicago, v. 37, n. 4, p. 449-462, nov. 2000.

IANSITI, M.; CLARK, K. B. Integration and Dynamic Capability: Evidence from Product Development in Automobiles and Mainframe Computers. **Industrial and Corporate Change**, v. 3, n. 3, p. 557-605, 1994.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. **Pesquisa nacional por amostra de domicílios 2011 (PNAD2011)**. Brasília, 2011. Disponível em: <ftp://ftp.ibge.gov.br/Trabalho_e_Rendimento/Pesquisa_Nacional_por_Amostra_de_Domicilios_anual/2011/tabelas_pdf/sintese_ind_4_1_9.pdf>. Acesso em 01 jun. 2013.

INSTITUTO ETHOS. **O papel dos institutos e fundações na atuação socialmente responsável da empresa.** São Paulo: Instituto Ethos de Empresas e Responsabilidade Social, 2012. Disponível em: <http://www.siteuniethos.org.br/wp-content/uploads/2009/10/Publica%C3%A7%C3%A3o-Institutos-e-Funda%C3%A7%C3%B5es-Uniethos-Vale.pdf>. Acesso em: 27 abr. 2013.

ISAKSSON, R. Total quality management for sustainable development: process based system models. **Business Process Management Journal**, v. 12, n. 5, p. 632-645, 2006.

ISI. **Web of Knowledge.** Disponível em: <http://isiknowledge.com>. Acesso em: 28 abr. 2012.

ITO, N. C. *et al.* Valor e vantagem competitiva: buscando definições, relações e repercussões. **Rev. adm. Contemp.**, Rio de Janeiro, v. 16, n. 2, p. 290-307, 2012. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/rac/v16n2/v16n2a08.pdf>>. Acesso em: 25 fev. 2013.

JAMALI, D. Insights into triple bottom line integration from a learning organization perspective. **Business Process Management Journal**, v. 12, n. 6, p. 809-21, 2006.

JARNAGIN, C.; SLOCUM, J. W. Creating corporate cultures through mythopoeic leadership. **Organizational Dynamics**, v. 36, p. 288 –302, 2007.

JENSEN, M. C. Value maximization, stakeholder theory, and the corporate objective function. **Business Ethics Quarterly**, Charlottesville, v. 12, n. 2, p. 235-247, 2002.

JESSEN R. J.. *Statistical survey techniques.* Nova York: Wiley, 1978

JONES T.O., SASSER W.E. Why satisfied customers defect. *Harvard Business Review*, 88–99, 1995.

JOIA, L. A.; FERREIRA, S. Modelo de negócios: constructo real ou metáfora de estratégia? **Cadernos EBAPE.BR**, Rio de Janeiro, v. 3, n. 4, p. 1-18, 2005.

JORGENSEN, A. L.; KNUDSEN, J. S. Sustainable competitiveness in global value chains: how do small Danish firms behave? **Corporate Governance**, v. 6, n. 4, p. 449-462, 2005.

JOYNER, B.; PAYNE, D. Evolution and Implementation: A Study of Values, Business Ethics and Corporate Social Responsibility. **Journal of Business Ethics**, New York, v.41, n. 4, p. 297-311, 2002.

KALER, J. Differentiating stakeholder theories. **Journal of Business Ethics**, New York, v. 46, n. 1, p. 71-83, 2003.

KAPLAN, S. R.; NORTON, P. D. **A estratégia em ação: balanced scorecard.** 4. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1997. p.344.

KAPTEIN, M.; WEMPE, J. **The balanced company: a theory of corporate integrity.** Oxford: Oxford University Press, 2002. 360 p.

KARAPETROVIC, S. Musings on integrated management systems. **Measuring Business Excellence**, v.7, n.1, p.4-13, 2003.

KARAPETROVIC, S.; JONKER, J. Systems thinking for the integration of management systems. **Business Process Management Journal**, v. 10, n. 6, p. 608-615, 2004.

KIM, W. C.; MAUBORGNE, R. **A estratégia do oceano azul: como criar novos mercados e tornar a concorrência irrelevante.** 10. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005. 258 p.

KOLK, A. Trajectories of sustainability reporting by MNCs. **Journal of World Business**, v. 45, n. 4, p. 367-374, 2010.

KOLK, A; PINKSE, J. Multinationals' political activities on climate change. **Business & Society**, Chicago, v. 46, n. 2, p. 201-228, 2007.

KOTLER, P. Marketing para o século XXI: como criar, con KOTLER, P. Marketing para o século XXI: como criar, conquistar e dominar mercados. São Paulo: Futura, 2000.

KROENKE A., SÖTHE A., HEIN N., ISHIKURA E. R.. *Procedimentos para a aplicação da amostragem estatística na auditoria*. XI SemeAd: Empreendedorismo em organizações, 2008

LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. A. **Fundamentos de metodologia científica**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2007. 310 p.

LASZLO, C. **Valor sustentável**: como as empresas mais expressivas do mundo estão obtendo bons resultados pelo empenho em iniciativas de cunho social. São Paulo: Qualitymark, 2008. 240 p.

LASZLO, C.; ZHEXEMBAYEVA, N. **Sustentabilidade incorporada**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2011. 368 p.

LEE, K. N. Greed, scale mismatch and learning. **Ecological Applications**, New York, v. 3, n. 4, p. 560-564, 1993.

LÉLÉ, S. M. Sustainable development: a critical review. **World Development**, New York, v. 19, n. 6, p. 607-621, 1991.

LEONARD-BARTON, D. **Nascentes do saber criando e sustentando as fontes de inovação**. Rio de Janeiro: Getúlio Vargas, 1998. 367p.

LEON-SORIANO, R.; MUNOZ-TORRES, M. J.; CHALMETA-ROSALEN, R. Methodology for sustainability strategic planning and management. **Industrial Management & Data Systems**, v. 110, n. 2, p. 249-268, 2010.

LEPAK, D. P., SMITH, K. G.; TAYLOR, M. S. Value creation and value capture: a multilevel perspective. **Academy of Management Review**, New York, v. 32, n. 1, p. 180-194, jan. 2007

LEVINE, D. M.; STEPHAN, D.; BERENSON, M. L. **Estatística**: teoria e aplicações usando Microsoft Excel em português. Rio de Janeiro: LTC, 2000. 812 p.

LINNENLUECKE, M. K.; GRIFFITHS, A. Corporate sustainability and organizational culture. **Journal of World Business**, v. 45, n. 4, p. 357-366, 2010.

LINNENLUECKE, M. K.; RUSSELL, S. V.; GRIFFITHS, A. Subcultures and sustainability practices: the impact on understanding corporate sustainability. **Business Strategy and the Environment**, Queensland, v. 18, n. 7, p. 432-452, 2009.

LO, S. F.; SHEU, H. J. Is Corporate Sustainability a value-increasing strategy for business? **Corporate Governance: An International Review**, v. 15, n. 2, p. 345-358, 2007.

MACHADO FILHO, C. A. P. **Responsabilidade Social Corporativa e a Criação de Valor para as Organizações**: Um Estudo Multicasos. 2002. 204 p. Tese (Doutorado em Administração) - Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2002.

MAIGNAN, I.; FERRELL, O. C. Antecedents and Benefits of Corporate Citizenship: an Investigation of French Businesses. **Journal of Business Research**, v. 51, n. 1, p. 37-51, jan. 2001

MALHOTA, N. Pesquisa de Marketing: uma orientação aplicada/ Naresh Malhota; trad. Nivaldo Montingelli Jr e Alfredo Alves de Farias. – 3.ed. – Porto Alegre:Bookman,2001.

MARCH, J. L. Applying quality concepts to community issues. **Quality Progress**, v.32, n.3, p.49-56. 1999.

MARTILLA, J. A.; JAMES, J. C. Importance-Performance Analysis. *The journal of marketing*, v. 41, n. 1, p. 77-79, jan., 1977. Disponível em: <<http://www.jstor.org/stable/1250495>>. Acesso em: 03 jun. 2010.

MARTINS, R. A. Abordagens quantitativa e qualitativa. In: MIGUEL, P. A. C. (org.). **Metodologia de pesquisa em engenharia de produção e gestão de operações**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010, p.45-61.

- MATTAR, F. N. **Pesquisa de marketing**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2005
- MCDONOUGH, W.; BRAUNGART, M. **Cradle to Cradle: Remaking the way we make things**. New York: North Point, 2002. 208 p.
- MCWILLIAMS, A.; SIEGEL, D.; WRIGHT, P. Corporate social responsibility: strategic implications. **Journal of Management Studies**, v. 43, n. 1, p. 1-18, 2006.
- MEBRATU, D. Sustainability and sustainable development: historical and conceptual review. **Environ Impact Asses Rev**, (18), 493-520, 1998.
- MENZ, K. M. Corporate Social Responsibility: Is it rewarded by the corporate bond market? A critical note. **Journal of Business Ethics**, New York, v. 96, n. 1, p. 117-134, 2010.
- METCALFE, C. E. The stakeholders' corporation. **Business Ethics: a European Review**, v. 7, n. 1, p. 30-36, jan.1998.
- MIGUEL, P. A. C. Estudo de caso na engenharia de produção: estruturação e recomendações para sua condução. **Produção**, São Paulo, v. 17, n. 1, p. 216-229, jan./abr. 2007. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S0103-65132007000100015&script=sci_arttext>. Acesso em: 10. Jun. 2012.
- MILES, R. E.; SNOW, C. C. **Organizational strategy, structure and process**. Stanford: Stanford Business Books, 2003. 274 p.
- MILGROM, P.; ROBERTS, J. **Economics, organization and management**. New Jersey: Prentice-Hall Inc. 1992. 621 p.
- MILNE, M. J.; KEARINS, K.; WALTON, S. Creating Adventures in Wonderland: The Journey Metaphor and Environmental Sustainability Volume 13(6): 801–839 ISSN 1350–5084 Copyright © 2006 SAGE (London, Thousand Oaks, CA and New Delhi) (2006)
- MITCHELL, R. K.; AGLE, B. R.; WOOD, D. J. Toward a Theory of *Stakeholder* Identification and Saliency: Defining the Principle of Who or What Really Counts. **Academy of Management Review**, New York, v. 22, n. 4, p. 853-86, out. 1997.
- MOORE, G. Tinged shareholders theory: or what's so special about stakeholders? **Business ethics: A European Review**, v. 8, n. 2, p. 117-127, apr. 1999.
- MOTTA, F. P.; CALDAS, M. P. **Cultura organizacional e cultura brasileira**. São Paulo: Atlas, 1997. 325 p.
- MUNCK, L.; SOUZA, R. B. A relevância do ser humano no contexto de institucionalização e legitimação do paradigma da sustentabilidade. **Revista de gestão USP**, São Paulo, v. 16, n. 3, p. 1-14, jul./set. 2009.
- NORMANN, R; RAMIREZ, R. **Designing interactive strategy: from value chain to value constellation**. New York: Wiley, 1998. 159 p.
- OKUBO, Y. Bibliometric indicators and analysis of research systems: methods and examples. **OECD Science, Technology and Industry Working Papers**, Paris, v. 9, n.1, p. 3-69, 1997. Disponível em <<http://www.oecd-ilibrary.org/docserver/download/5lgsjhvj7ng0.pdf?expires=1366161089&id=id&accname=guest&checksum=EFBCD74E219EACB23E6E4491D6F6DC38>>. Disponível em: 21 abr. 2012
- OLIVEIRA, A. F.; TAMAYO, A. Inventário de perfis de valores organizacionais. **Revista de Administração**, São Paulo, v. 39, n. 2, p. 129-140, abr./maio/jun. 2004.
- ORSATO, R. J. . **Estratégias de Sustentabilidade: quando vale a pena ser verde**. 1. ed. São Paulo: Qualitymark, 2012. v. 1. 336p .

OSORIO, L. A. R.; LOBATO, M. O.; CASTILLO, X. A. Debates on sustainable development: towards a holistic view of reality. **Environment, Development and Sustainability**, New York, v. 7, n. 4, p. 501-518, 2005.

OUCHI, W. G.; PRICE, R. L. Hierarchies, clans, and theory Z: A new perspective on organization development. **Organizational Dynamics**, v. 21, n. 4, p. 62, 1993.

PAARLBERG, L. E.; PERRY, J. L. Values Management Aligning Employee Values and Organization Goals. **The American Review of Public Administration**. v. 37, n. 4, p. 387-408, 2007.

PANAPANANAN, V *et al.* Roadmapping Corporate Social Responsibility in Finnish. In: INTERNATIONAL CONFERENCE OF THE GREENING OF INDUSTRY NETWORK, 10., 2002, Göteborg. **Proceedings...** Göteborg.: Chalmers University of Technology, 2002. p. 1-23. Disponível em: <<https://gin.confex.com/gin/archives/2002/papers/010163Panapanaan.pdf>>. Acesso em: 15 dez. 2011.

PAULRAJ, A.; LADO, A. A.; CHEN, I. J. Inter-Organizational communication as a relational competency: antecedents and performance outcomes in collaborative buyer-supplier relationships. **Journal of Operations Management**, v. 26, n. 1, p. 45-64, 2008.

PAVITT, K. What we know about the strategic management of technology. **California Management Review**, Berkeley, v. 32, n. 2, 1990.

PAYNE, D.; RAIBORN, C. A global code of business ethics. **Journal of Business Ethics**, New York, v. 16, n. 16, p. 1727-1735, 1997.

PENROSE, E. The theory of the growth of the firm. Oxford: Basil Blackwell, 1959.

PETRICK, J. A. *et al.* Global leadership skills and reputational capital: intangible resources for sustainable competitive advantage. **The Academy of Management Executive**, v. 13, n. 1, p. 58-69, 1999.

PHILLIS, Y. A.; KOUIKOGLOU, V. S.; MANOUSIOUTHAKIS, V. A Review of sustainability assessment models as system of systems. **IEEE Systems Journal**, v. 4, n. 1, p.15-25, 2010.

PINSONNEAULT, A. KRAEMER, K.L. Survey research methodology in management information systems: in assessment. **Journal of Management Information Systems**, v. 10, n. 2, p. 75-105, autumn 1993.

PITELIS, C. N. The co-evolution of organizational value capture, value creation and sustainable advantage. **Organization Studies**, v 30, n. 10, p. 1115-1139, 2009.

PORTER, M.E. How competitive forces shape strategy. **Harvard Business Review**, March/April 1979.

PORTER, M.E. Strategy and the internet. **Harvard Business Review**, Boston, v. 79, n. 3, mar. 2001.

PORTER, M.E. What is strategy? **Harvard Business Review**, Boston, v. 74, n. 6, p. 61-78, 1996.

PORTER, M.E. **Competitive advantage: creating and sustaining superior performance**. New York: Free Press, 1985.

PORTER, M.E. **Estratégia competitiva**. Rio Janeiro: Campus, 1991.

PORTER, M.E. **Competitive strategy: techniques for analyzing industries and competitors**. New York: Free Press, 1980.

PORTER, M.E. **Estratégia competitiva: técnicas para análise e da concorrência**. Rio de Janeiro: Campus, 2005. 448 p.

PORTER, M. E.; KRAMER, M. R. Strategy and Society: The Link between Competitive Advantage and Corporate Social Responsibility. **Harvard Business Review**, Boston, v. 84, n. 12, p. 78-92, 2006. Disponível em: www.salesforcefoundation.org/files/HBR-CompetitiveAdvAndCSR.pdf. Acesso em 6 out. 2010.

POST, J. E.; PRESTON, L. E.; SACHS, S. **Redefining the corporation: stakeholder management and organizational wealth**. Stanford: Stanford University Books, 2002. 376 p.

PRAHALAD, C. K.; HART, S. L. The fortune at the bottom of the pyramid. **Strategy + Business**, Berkeley, n. 26, p. 54-67, 2002. Disponível em: < <http://www.cs.berkeley.edu/~brewer/ict4b/Fortune-BoP.pdf>>. Acesso em: 10 jan. 2013.

QUINN, R. E. **Change the World: how ordinary people can accomplish extraordinary results**. San Francisco: Jossey-Bass, 2000. 304 p.

RAMOS, A. G.; CARDOSO, M. **A nova ciência das organizações: uma reconceitualização da riqueza das nações**. 2. ed. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1989. 209 p.

ROBINSON, M.; KLEFFNER, A.; BERTELS, S. Signaling Sustainability Leadership: Empirical Evidence of the Value of DJSI Membership. **Journal of Business Ethics**, New York, v. 101, n. 3, p. 493-505, 2011.

ROCHON, H. S. *et al.* Best management practices for corporate, academic and governmental transfer of sustainable technologies to developing countries. **Clean Technologies and Environmental Policy**, v.12, n. 1, p. 19-30, 2010.

ROLSTON, H. **Conserving natural value**. 2. ed. New York: Columbia University, 1994. 259 p.

ROMANO, A. L. **Um estudo sobre indicadores de sustentabilidade corporativa: análise de ferramentas e verificação da aplicação numa empresa de material de escritório**. 2010. 173 f. Dissertação (Mestrado em Desenvolvimento Regional e Meio Ambiente) – Programa de Pós Graduação em Desenvolvimento Regional e Meio Ambiente, Centro Universitário de Araraquara – UNIARA, Araraquara, 2010. Disponível em: < www.uniara.com.br/mestrado_drma/arquivos/dissertacao/andre_l_romano.pdf>. Acesso: 12 dez. 2010.

ROMANO, A. L. *et al.* Análise de desperdícios segundo as teorias da produção enxuta e da sustentabilidade corporativa: estudo de caso no setor de material de escritório, XVII SIMPEP - Bauru, SP, Brasil, Novembro de 2010. Disponível em: < http://www.simpep.feb.unesp.br/anais_simpep.php?e=5>. Acesso em 04 mar. 2012.

ROMANO, A. L. *et al.* Investimento em Sustentabilidade Corporativa versus retorno financeiro: Abordagem integrada, VII Congresso Brasileiro de Sistemas - Franca, SP, Brasil, 2011. Disponível em: < <http://www2.facef.br/ocs/index.php/CBS/7CBS>>. Acesso em 04 mar. 2013.

ROSSETTI, F. O investimento social privado como estratégia de negócio. In: ENCONTRO GAÚCHO DO TERCEIRO SETOR, 5., 2012, Nova Hamburgo. **Anais Eletrônicos**. Nova Hamburgo, 2012. P. 1-16. Disponível em: < http://www.encontroterceirosetor-rs.com.br/5encontro/ap_encontro/fernando_rossetti.pdf>. Acesso em 04 mar. 2013.

RUF, B. M. *et al.* An Empirical Investigation of the Relationship between Change in Corporate Social Performance and Financial Performance: A Stakeholder Theory Perspective. **Journal of Business Ethics**, New York, v. 32, n. 2, p. 143-156, 2001.

RUGIMBANA, R.; QUAZI, A.; KEATING, B. Applying a consumer perceptual measure of corporate social responsibility. **Journal of Corporate Citizenship**, Sheffield, v. 29, p. 61-74, 2008.

SACHS, I. **Caminhos para o desenvolvimento sustentável**. Rio de Janeiro: Garamond, 2000. 96 p.

SALZMANN, O.; IONESCU-SOMERS, A.; STEGER, U. The Business Case for Corporate Sustainability: **European Management Journal**, v. 23, n. 1, p. 27-36, fev. 2005.

SANTOS, N. M. B. F. **Cultura organizacional e desempenho: pesquisa, teoria e aplicação**. Lorena: Stiliano, 2000.

SAVITZ, A. W.; WEBER, K. **A Empresa Sustentável: o verdadeiro sucesso é o lucro com responsabilidade social e ambiental**. Rio de Janeiro: Campus/Elsevier, 2007.

- SCHALTEGGER, S.; DYLLICK, T. **Nachhaltig managen mit der Balanced Scorecard**. Wiesbaden: Gabler, 2002. 397 p.
- SCHEIN, E. H. **Organizational Culture and Leadership**: a dynamic view. San Francisco: Jossey-Bass, 1992. 380 p.
- SCHEIN, E. H. **Organizational Culture and Leadership**. 3. ed. San Francisco: Jossey-Bass, 2004. 448 p.
- SCHMIDHEINY, S. **Changing course**: a global business perspective on development and the environment. Cambridge: MIT Press, 1992. 374 p.
- SCHULTZ, D. E.; BARNES, B. E. **Strategic brand communication campaigns**. 5. ed. Lincolnwood: NTC Business Books, 1999. 400 p.
- SCHWARTZ, H.; DAVIS, S. M. Matching corporate culture and business strategy. **Organizational Dynamics**, v. 10, n. 1, p. 30-48, 1981.
- SENGE, P. M.; CARSTEDT, G. Innovating our way to the next industrial revolution. **MIT Sloan Management Review**, Cambridge, v. 42, n. 2, p. 24-28, win. 2001. Disponível em: <http://faculty.washington.edu/mlg/courses/108A06/senge_01_smr.pdf>. Acesso em: 10 out. 2012.
- SHARMA, S. Research in corporate sustainability: What really matters? In: SHARMA, S.; STARIK, M. (Eds.). **Research in corporate sustainability**: the evolving theory and practice of organizations in the natural environment. Northampton: Edward Elgar, 2002. p. 1-29.
- SHRIVASTAVA, P. The role of corporations in achieving ecological sustainability. **Academy of Management Review**, New York, vol. 20, n. 4, p. 936-960, out. 1995.
- SILVA, L. M. T.; MEDEIROS, C. A.; ENDERS, W. T. Avaliação da Cultura Organizacional: um contraponto entre as abordagens quantitativas e qualitativas. **INTERFACE - Revista do Centro de Ciências Sociais Aplicadas**, Natal, v. 8, n. 2, p. 124-140, 2011. Disponível em: <<http://ccsa.ufrn.br/ojs/index.php/interface/article/view/463/430>>. Acesso em: 05 dez. 2012.
- SILVA, N. N.. *Amostragem Probabilística: Um Curso Introductório*. São Paulo: Editora Universidade de São Paulo, 2004
- SMIRCICH, L. Concepts of culture organizational analysis. **Administrative Science Quarterly**, v.28, n.3, p.339-358, sep. 1983.
- SOUZA, E. L. P. **Clima e cultura organizacionais**: como se manifestam e como se manejam. São Paulo: Edgar Blücher, 1978. p. 92.
- SPENCE, L.; RUTHERFOORD, R. Social responsibility, profit maximization and the small firm owner-manager. **Journal of Small Business and Enterprise Development**, v. 8 n. 2, p. 126-39, 2010.
- SUNDARAM, A. K.; INKPEN, A. C. The corporate objective revisited. **Organization Science**, v. 15, n. 3, p. 350-363, may/jun. 2004
- SWEENEY, S.; BROWN, M. T.; COHEN, M. Creation of a Global Database for Standardized National Energy Synthesis. In: BIENNIAL EMERGENCY SYNTHESIS CONFERENCE, 4., 2007, Gainesville. **Proceedings...** Gainesville: University of Florida, 2007. p. 1-23 (chap. 23). Disponível em: <http://cep.ees.ufl.edu/emergy/documents/conferences/ERC04_2006/ERC04_2006_Chapter_23.pdf>. Acesso em 24 nov. 2012.
- TAMAYO, A; MENDES, A. M.; TORES DA PAZ, M. G. Inventário de valores organizacionais. **Estudos de Psicologia**, Campinas, v. 5, n. 2, p. 287-315, 2000.
- TEECE, D. J.; PISANO, G.; SHUEN, A. Dynamic capabilities and strategic management. **Strategic Management Journal**, New York, v. 18, n. 7, p. 509-533. 1997.

TENCATI, A.; ZSOLNAI, L. The Collaborative Enterprise. **Journal of Business Ethics**, New York, v. 85, n. 3, p. 367–376, 2009.

TERENCE, A. C. F.; ESCRIVÃO FILHO, E. Abordagem quantitativa, qualitativa e a utilização da pesquisa-ação. In: Congresso Nacional de Engenharia de Produção - ENEGEP, 26, 2004, Fortaleza. **Anais eletrônicos**. Fortaleza: ABEPRO, 2006. Disponível em: <http://www.abepro.org.br/biblioteca/enegep2006_tr540368_8017.pdf>. Acesso em: 23 jun. 2012.

THORNHILL, S.; WHITE, R. E. Strategic purity: A multi-industry evaluation of pure vs. hybrid business strategies. **Strategic Management Journal**, New York, v. 28, n. 5, p. 553-561, 2007.

TRICE, H. M., BEYER, J. M. Studying Organizational Cultures Through Rites and Ceremonials. **Academy of Management Review**, New York, vol. 9, n. 4, p. 653-669, oct.1984.

TROCHIM, W. M. *The Research Methods Knowledge Base*, 2nd Edition. Internet WWW page, at URL: <<http://trochim.human.cornell.edu/kb/index.htm>> Acesso em 3 fev. 2013..

VAN DEN BRINK, T. W. M.; VAN DER WOERD, F. Industry specific sustainability benchmarks: an ECSF pilot bridging corporate sustainability with social responsible investments. **Journal of Business Ethics**, New York, v. 55, n. 2, p. 187-203, 2003.

VAN MARREWIJK, M. Concepts and definitions of CSR and corporate sustainability: between agency and communion. **Journal of Business Ethics**, New York, v.44, n. 2-3, p. 95-105. 2003.

VAN MARREWIJK, M.; WERRE, M. Multiple levels of corporate sustainability. **Journal of Business Ethics**, New York, v. 44, n. 2-3, p. 107-119, 2003.

VEIGA, J. E. **A emergência socioambiental**. São Paulo: SENAC SP, 2007. 144 p.

VEIGA, J. E. Indicadores de Sustentabilidade. **Estudos Avançados**, São Paulo, v. 24, n. 68, p. 39-52, jan./abr. 2010.

VILANOVA, L. N. Shareholder nor stakeholder management: What happens when firms are run for their Short-term relevant stakeholder? **European Management Journal**, v. 25, n. 2, p. 146-162, 2007.

WACKERNAGEL, M.; REES, W. **Our ecological footprint: reducing human impact on earth**. 2. ed. Philadelphia: New Society Publishers, 1996. 167 p.

WADDOCK, S.; BODWELL, C. From TQM to TRM: Total responsibility management approaches. **Journal of Corporate Citizenship**, Sheffield, v. 7, p. 113-126, 2002.

WAGNER, M. Corporate social performance and innovation with high social benefits: A quantitative analysis. **Journal of Business Ethics**, New York, v. 94, n. 4, p. 581-594, 2010.

WALSH, J. P. Taking Stock of Stakeholder Management. **Academy of Management Review**, New York, v. 30, n. 2, p. 426-438, apr. 2005.

WELFORD, R. Corporate governance and corporate social responsibility: issues for Asia. **Corporate Social Responsibility and Environmental Management**, v. 14, n. 1, p. 42-51, 2007.

WERBACH, A. **Estratégia para sustentabilidade: uma nova forma de planejar sua estratégia empresarial**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

WERNERFELT, B. A resource-based view of the firm. **Strategic Management Journal**, New York, v. 5, n. 2, p. 171-180, 1984.

WHEELER, D.; SILLANPAA, M. **The Stakeholder Corporation**. London: Pitman, 1997. 320 p.

WIEDMANN T; LENZEN M; BARRETT J. Companies on the Scale: Comparing and Benchmarking the Sustainability Performance of Businesses. **Journal of Industrial Ecology**, v. 13, p.361-383, 2009.

WILBER, K. **A Theory of Everything: An Integral Vision for Business, Politics Science and Spirituality**. Boston: Shambhala, 2000. 189 p.

WILKINSON, G.; DALE, B. Integrated management systems: an examination of the concept and theory. **The TQM Magazine**, v. 11, n. 2, p. 95-104. 1999.

WILLIAMS, R.J. e BARRET, J.D. Corporate philanthropy, criminal activity, and firm reputation: is there a link? **Journal of Business Ethics**, New York, v. 26, n. 4, p. 341 – 350, 2000.

WRIGHT, P.; KROLL, M.; PARNELL, L. **Administração estratégica: conceitos**. São Paulo: Atlas, 2000. 440 p.

WU, Z.; PAGELL, M. Balancing priorities: Decision-making in sustainable supply chain management. **Journal of Operations Management**, v. 29, n. 6, p. 577-590, 2011.

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001. 212 p.

ZANCA, J. F. R. **Modelo de avaliação da gestão sustentável baseado no modelo de excelência brasileiro do PNQ: Estudo de caso na indústria da construção civil**. 2009. 287 f. Tese (Doutorado em Engenharia Civil) – Programa de Pós Graduação em Engenharia Civil, Universidade Federal Fluminense, Niterói, 2009.

ZEITHAML, V. A. Consumer perception of price, quality and value: a means-end model and synthesis of evidence. **Journal of Marketing**, v. 52, n. 3, p. 2-22, jul. 1988. Disponível em: <<http://areas.kenan-flagler.unc.edu/Marketing/FacultyStaff/zeithaml/Selected%20Publications/Consumer%20Perceptions%20of%20Price,%20Quality,%20and%20Value-%20A%20Means-End%20Model%20and%20Sntesis%20of%20Evidence.pdf>>. Acesso em 3 fev. 2013.

ZYLBERSZTAJN, D. Conceitos gerais, evolução e apresentação do sistema agroindustrial. In: ZYLBERSZTAJN, D.; NEVES, M. F. (org.). **Economia e gestão dos negócios agroalimentares: indústria de alimentos, indústria de insumos, produção agropecuária, distribuição**. São Paulo: Pioneira, 2000. p. 1-23.

Alguns Websites usados como referencia:

<http://www.abre.org.br/abrenews/>

<http://www.businesscaseforsustainability.com>

<http://www.ethos.com.br>

<http://www.fsc.org.br>

<http://www.globalreporting.org>

<http://www.imd.ch/csm>

<http://www.sustainability.com>

<http://www.sustdev.org>

<http://www.unep.org>

<http://www.tbli.org>

<http://www.oecd.org/>

<http://www.cosmeticsonline.com.br>

<http://www.euromonitor.com/>

<http://www.sebrae.com.br/setor/cosmeticos/o-setor/estudos-e-estatisticas>

<http://soniavieira.blogspot.com.br/2013/02/alfa-de-cronbach.html>

<http://www.cosmeticsandtoiletries.com/>

<http://www.abihpec.org.br/>

APÊNDICE

Apêndice A – Periódicos Identificados

| Item | Periódico | Ano | | | | | | | | | | | | | Total | | | | | | | |
|------|--|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|------------|
| | | 1991 | 1994 | 1995 | 1996 | 1997 | 1998 | 1999 | 2000 | 2001 | 2002 | 2003 | 2004 | 2005 | | 2006 | 2007 | 2008 | 2009 | 2010 | 2011 | 2012 |
| 1 | JOURNAL OF BUSINESS ETHICS | | 1 | | | | 2 | | | | 1 | 10 | 10 | 4 | 3 | 6 | 3 | 26 | 16 | 12 | 16 | 110 |
| 2 | BUSINESS STRATEGY AND THE ENVIRONMENT | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | 38 |
| 3 | C. S. R. AND ENVIRONMENTAL MANAG. | | | | | | | | | | | | 2 | 2 | 3 | 2 | 3 | 2 | 2 | 12 | 10 | 37 |
| 4 | AFRICAN JOURNAL OF BUSINESS MANAGEMENT | | | | | | | | | | | | 2 | 2 | 3 | 2 | | | | 4 | 3 | 16 |
| 5 | MANAGEMENT DECISION | | | | | | | | | | | | | | | 4 | 3 | 2 | 1 | 4 | | 14 |
| 6 | CORPORATE GOVERNANCE-AN INTERNATIONAL REVIEW | | | | | | | | | | | | | 1 | 2 | 2 | 1 | | | 1 | 1 | 8 |
| 7 | JOURNAL OF MANAGEMENT & ORGANIZATION | | | | | | | | | | | | | | | | | 3 | 3 | 2 | | 8 |
| 8 | BUSINESS & SOCIETY | | | | | | | | | | | | | | 1 | 1 | 2 | 1 | 2 | 1 | 2 | 7 |
| 9 | CALIFORNIA MANAGEMENT REVIEW | | | | | 1 | | | | | | | | 2 | 1 | | 1 | | | 1 | 1 | 7 |
| 10 | INDUSTRIAL MANAGEMENT & DATA SYSTEMS | | | | | | | | | | | | | | 1 | 1 | | 2 | | | 3 | 7 |
| 11 | JOURNAL OF THE ACADEMY OF MARKETING SCIENCE | | | | | | | | | | | | | | | | | | 6 | | | 6 |
| 12 | INTERNATIONAL JOURNAL OF TECHNOLOGY MANAG. | | | | | | | | 1 | | 1 | | | | | | 1 | 1 | | | 2 | 6 |
| 13 | BUSINESS ETHICS-A EUROPEAN REVIEW | | | | | | | | | | | | | | | | 4 | 1 | 1 | | | 6 |
| 14 | JOURNAL OF OPERATIONS & PRODUCTION MANAG. | | | | | | | | 2 | | | | | | 1 | 1 | | 1 | 1 | | | 6 |
| 15 | JOURNAL OF CLEANER PRODUCTION | | | | | | | | | | | | | | | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 5 |
| 16 | ACCOUNTING ORGANIZATIONS AND SOCIETY | | | | | | | | | | | | | | 1 | 1 | 1 | 1 | | | 1 | 5 |
| 17 | JOURNAL OF MANAGEMENT | | | | | | | | | | | | | 1 | | | | | 2 | 1 | 5 | 5 |
| 18 | STRATEGIC MANAGEMENT JOURNAL | | | | | 1 | 1 | | | | | | 1 | | | | 2 | | | | | 5 |
| 19 | TOTAL QUALITY MANAGEMENT & BUSINESS | | | | | | | | | | | | 1 | | | | | 2 | 1 | 1 | 1 | 5 |
| 20 | ECOLOGICAL ECONOMICS | | | | | | | | | | | | | | | | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 4 |
| 21 | AMFITEATRU ECONOMIC | | | | | | | | | | | | | | | | 1 | | 2 | 1 | 1 | 4 |
| 22 | JOURNAL OF WORLD BUSINESS | | | | | | | | | | | | | | | | | 3 | | | 1 | 4 |
| 23 | SUPPLY CHAIN MANAGEMENT-AN INTERNATIONAL | | | | | | | | | | | | | | 1 | | 2 | | | | 1 | 4 |
| 24 | JOURNAL OF PRODUCTION RESEARCH | | | | | | | | | | | | | | 3 | | | | 1 | | | 4 |
| 25 | JOURNAL OF INDUSTRIAL ECOLOGY | | | | | | | | | | | | 2 | | | | 1 | 1 | | | | 4 |
| 26 | JOURNAL OF ORGANIZATIONAL CHANGE MANAG. | | | | | | | | | 1 | | | | | 2 | | | | | | | 3 |
| 27 | JOURNAL OF INTERNATIONAL BUSINESS STUDIES | | | | 1 | | | | | | | | | | | 1 | | | | | 1 | 3 |
| 28 | MIS QUARTERLY | | | 1 | 1 | | | | | | | | | | | | | | | 1 | | 3 |
| 29 | HARVARD BUSINESS REVIEW | | | | | 1 | | | | | | | | | | | 1 | | | | 1 | 3 |
| 30 | JOURNAL OF MANAGEMENT STUDIES | | | | | | | | | | | 1 | 1 | | 1 | | | | | | | 3 |
| 31 | INTERFACES | | | | | | | 3 | | | | | | | | | | | | | | 3 |
| 32 | LONG RANGE PLANNING | | | | | | | | 1 | | | | | | | 2 | | | | | | 3 |
| 33 | ASIAN BUSINESS & MANAGEMENT | | | | | | | | | | | | | | | | 1 | 1 | | 1 | | 3 |
| 34 | EUROPEAN JOURNAL OF INTERNATIONAL MANAG. | | | | | | | | | | | | | | | | 2 | 1 | | | | 3 |
| 35 | BUSINESS ETHICS QUARTERLY | | | | | | | | | | | | | | | 1 | | 1 | 1 | 1 | | 3 |
| 36 | GENEVA PAPERS ON RISK AND INSURANCE-ISSUES | | | | | | | | | | | | 1 | 1 | | | 1 | | | | | 3 |
| 37 | ACADEMY OF MANAGEMENT LEARNING | | | | | | | | | | | | | | | | | 2 | | | | 2 |
| 38 | INTERNATIONAL SMALL BUSINESS JOURNAL | | | | | | | | | | | | | | | | | | 2 | | | 2 |
| 39 | ENGINEERS-ENGINEERING SUSTAINABILITY | | | | | | | | | | | | | | | 2 | | | | | | 2 |
| 40 | JOURNAL OF BUSINESS VENTURING | | | | | | | | | | | | | | | | | | 2 | | | 2 |
| 41 | ACCOUNTING REVIEW | | | | | | | | | | | | | | | | 2 | | | | | 2 |
| 42 | IEEE SYSTEMS JOURNAL | | | | | | | | | | | | | | | 1 | | 1 | | | | 2 |
| 43 | MIT SLOAN MANAGEMENT REVIEW | | | | | | | | | | | | | | | | | 1 | | 1 | | 2 |
| 44 | ACCOUNTING AND FINANCE | | | | | | | | | | | | | | | | | 2 | | | | 2 |
| 45 | SCANDINAVIAN JOURNAL OF MANAGEMENT | | | | | | | | | | | | | | | | 2 | | | | | 2 |
| 46 | INTERNATIONAL JOURNAL OF MANAGEMENT REVIEWS | | | | | | | | | | | | | | | 1 | | 1 | | | | 2 |
| 47 | TECHNOVATION | | | | | | | | | | 1 | | | | 1 | | | | | | | 2 |
| 48 | JOURNAL OF INTERNATIONAL MANAGEMENT | | | | | | | | | | | | | | | | 2 | | | | | 2 |
| 49 | AUSTRALIAN ACCOUNTING REVIEW | | | | | | | | | | | | | | | | | 1 | | | 1 | 2 |
| 50 | ECONOMY AND SOCIETY | | | | | | | | 1 | | | | | | | 1 | | | | | | 2 |
| 51 | INTERNATIONAL MARKETING REVIEW | | | | | | | | | | | | | | | | 2 | | | | | 2 |
| 52 | EUROPEAN JOURNAL OF OPERATIONAL RESEARCH | | | | 1 | | | | | | | | | | | | | | | 1 | | 2 |
| 53 | POST-COMMUNIST ECONOMIES | | | | | | | | | | | | | | 1 | | 1 | | | | | 2 |
| 54 | WATER ENVIRONMENT RESEARCH | | | | | | | | | | | | | | | | 1 | 1 | | | | 2 |
| 55 | R & D MANAGEMENT | | 1 | | | | | | | | | | 1 | | | | | | | | | 2 |
| 56 | DYNA-COLOMBIA | | | | | | | | | | | | | | | | | 2 | | | | 2 |
| 57 | ENVIRONMENTAL SCIENCE & TECHNOLOGY | | | | | | | | | | | 1 | | 1 | | | | | | | | 2 |
| 58 | JOURNAL OF SUPPLY CHAIN MANAGEMENT | | | | | | | | | | | | | | | | | 2 | | | | 2 |
| 59 | SYSTEMS RESEARCH AND BEHAVIORAL SCIENCE | | | | | | | | | | | | | | | 1 | | | | 1 | | 2 |
| 60 | BUSINESS HORIZONS | | | | | | | | | | | | | | | 1 | 1 | | | | | 2 |
| 61 | ACCOUNTING HORIZONS | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | 2 | 2 |
| 62 | JOURNAL OF THE OPERATIONAL RESEARCH SOCIETY | | | | | | | | | | | | | | | | | | | 1 | 1 | 2 |
| 63 | ENVIRONMENTAL PROGRESS | | | | | | 1 | | | | | 1 | | | | | | | | | | 2 |
| 64 | INZINERINE EKONOMIKA-ENGINEERING ECONOMICS | | | | | | | | | | | | | | | | | | | 1 | 1 | 2 |
| 65 | OUTROS | 1 | 2 | 1 | 0 | 1 | 0 | 2 | 2 | 2 | 1 | 2 | 3 | 1 | 6 | 9 | 8 | 11 | 10 | 16 | 19 | 97 |
| | Total Geral | 1 | 4 | 3 | 2 | 5 | 3 | 2 | 6 | 6 | 3 | 15 | 18 | 16 | 22 | 35 | 34 | 78 | 74 | 86 | 98 | 511 |

Apêndice B – Questionário Final da Pesquisa

Bloco A – Dados Gerais

- 1 - Nome da empresa (Opcional):
- 2 - Cargo do Entrevistado:
- 3 - Tempo que o entrevistado trabalha na empresa:
- 4 - Nacionalidade da empresa:
- 5 - Porte da empresa: (Por quantidade de funcionários, até 50, até 500 e mais de 500).
- 6 - O entrevistado reconhece os conceitos de sustentabilidade na planta? (Mesmo parcialmente)

Bloco B – Questões relativas a Cultura Organizacional na planta do entrevistado

Considere a escala crescente de concordância: (1) Nunca; (2) Na minoria das vezes; (3) Algumas vezes; (4) Na maioria das vezes; e (5) Sempre.

- 1 - A influência de uma pessoa é baseada primeiramente no cargo que ela ocupa.
- 2 - Os funcionários não possuem liberdade para questionar as ordens de seus dirigentes.
- 3 - Os funcionários não podem falar diretamente com seus diretores.
- 4 - As posições mais altas têm privilégios diferentes daqueles das posições mais baixas.
- 5 - Os funcionários usam individualismo e egoísmo em suas relações profissionais.
- 6 - O indivíduo é mais valorizado que o grupo. Na empresa não existe trabalho em grupo.
- 7 - Os interesses individuais sobrepõem os coletivos. Se alguém tem que ser demitido, que seja outro.
- 8 - As relações de competição profissional são claramente percebidas.
- 9 - A maioria dos funcionários caracteriza-se por indelicadeza.
- 10 - Existem poucas ou nenhuma mulher em cargos gerenciais ou administrativos.
- 11 - A maioria dos funcionários esconde as suas emoções.
- 12 - Ocorre uma divisão clara dos papéis entre homens e mulheres.
- 13 - Os funcionários quase nunca se sentem tensos ou nervosos. Exemplo: perder de emprego.
- 14 - A maioria dos funcionários prefere que as tarefas sejam bem estruturadas, com ordens claras.
- 15 - Grande parte do trabalho é bem planejada, levando a poucos eventos inesperados.
- 16 - As reuniões frequentemente são planejadas com antecedência.
- 17 - Devem produzir resultados rápidos. O foco está na geração dos lucros deste ano.
- 18 - Lealdades pessoais variam de acordo com as necessidades do negócio.
- 19 - Principais Valores são liberdade e a valorização das conquistas.
- 20 - O pensamento é na maioria das vezes analítico.

Bloco C - Questões de responsabilidade social empresarial

1 - A empresa aplica os conceitos de Sustentabilidade no processo de gerenciamento organizacional? () Sim () Não". OBS: Se a resposta da questão anterior foi SIM, não responda a questão 2 e vá direto para a questão 3.

2 - Por que a empresa não aplica os conceitos de Sustentabilidade no processo de gerenciamento organizacional? (assinale uma única alternativa)

- () A empresa não possui conhecimento dos conceitos de Sustentabilidade;
- () A empresa ainda não avaliou essa possibilidade;
- () A empresa avaliou essa possibilidade, mas não possui recursos no momento
- () A empresa avaliou a possibilidade e possui um planejamento de aplicação dos conceitos
- () A empresa já tentou aplicar os conceitos, mas não obteve sucesso ou bons resultados
- () Outro motivo. Especificar: _____

3 - Entre os desafios de negócio abaixo colocados, indique o mais crítico para a sua empresa. (assinale uma única alternativa)

- () Inovar para alcançar a diferenciação competitiva;
- () Responder eficazmente às ameaças e oportunidades da globalização;
- () Aumentar a velocidade de operação e adaptabilidade;
- () Reduzir custos e aumentar a eficiência;
- () Atrair, reter e motivar pessoas talentosas;
- () Lucratividade, aquisição e retenção de clientes, aumento das receitas;
- () Outro motivo. Especificar: _____

- 4 - Entre os Stakeholders abaixo colocados, indique o mais importante para a sua empresa. (assinale uma única alternativa)
- Parceiros da Cadeia (Concorrentes / Fornecedores / Clientes);
 - Estado (Governos / Agências reguladoras / Associações industriais);
 - Controladores (Investidores, Acionistas / Prestadores de capital);
 - Público Interno (Empregados / gerência sênior);
 - Público externo (Comunidades locais) / Organizações Não Governamentais / Outro;
 - Outro motivo. Especificar: _____

- 5 - Para qual delas está subordinada a Sustentabilidade em sua empresa. (assinale com um X uma única alternativa).
- Recursos Humanos;
 - Qualidade ou Certificações;
 - Marketing ou Comercial;
 - Finanças e Controladoria;
 - Produção ou Manufatura;
 - Outro motivo. Especificar: _____

OBS: para as próximas questões, utilize a seguinte escala: (1) Nunca; (2) Na minoria das vezes; (3) Algumas vezes; (4) Na maioria das vezes; (5) Sempre.

- 6 - A Sustentabilidade é muito importante na agenda da alta administração.
- 7 - A empresa realiza investimentos em projetos de sustentabilidade.
- 8 - A Sustentabilidade oferece uma importância estratégica para a competitividade.
- 9 - Com a Sustentabilidade, o modelo de negócio "jeito de fazer negócios" mudou.
- 10 - A empresa comunica (interna e externamente) esforços e compromissos de sustentabilidade?
- 11 - A empresa pratica Tecnologia + Limpa, Competências Sustentáveis, Inovação.
- 12 - A empresa pratica Combate a Poluição, Redução de Custo / Riscos.
- 13 - A empresa tem as certificações Socioambientais ISO14000, SA8000, FSC, OHSAS18001.
- 14 - Existe integração das práticas de Sustentabilidade entre Estratégicas e Operação.

Bloco D – Questões sobre os Benefícios Oriundos das práticas de sustentabilidade

- 1 - Houve redução de custos a partir da adoção do Programa de Sustentabilidade?
- 2 - Houve ampliação do volume de vendas, expansão de mercado com a adoção do programa?
- 3 - Houve melhoria no clima organizacional após a adoção do programa de Sustentabilidade?
- 4 - Houve aumento nas preferências do consumidor, competitividade e produtividade?

Apêndice C – Carta de Apresentação da Pesquisa



Doutorado em Engenharia de Produção
Campus Santa Bárbara D'Oeste

Prezado (a) respondente

Ratificamos aqui o convite formulado a essa Empresa, para participar de uma pesquisa sobre Sustentabilidade Corporativa no setor de cosméticos brasileiro.

Essa pesquisa busca realizar um levantamento de dados junto às empresas brasileiras de cosméticos que possuam programas de Sustentabilidade Corporativa ou adotem práticas desse conceito. Informamos que o interesse é conhecer os níveis e tendências da Sustentabilidade praticada nesse setor e alguns aspectos culturais.

O presente questionário demanda um rápido tempo de resposta e sua colaboração em preenchê-lo será de fundamental importância para a conclusão da pesquisa, que tem por objetivo fornecer dados importantes para as empresas que desenvolvem produtos.

Assegura-se que todas as informações a nós concedidas serão tratadas com a mais absoluta confidencialidade (codificação das informações), sendo os resultados tabulados em forma de relatórios estatísticos, com as empresas codificadas. Preservaremos a identidade de todas as empresas participantes.

Como forma de agradecimento pela participação, após a conclusão do trabalho, enviaremos um relatório, sem custo algum, contendo a tabulação geral dos resultados das empresas da pesquisa.

Nesse Termo de Confidencialidade os pesquisadores comprometem-se a:

- Assegurar o uso das informações, exclusivamente, para a execução deste projeto;
- Assegurar o anonimato das empresas, destacando que o uso se restringirá ao campo científico, não utilizando quaisquer informações, como iniciais que possam identificar as empresas pesquisadas;
- Garantir a privacidade dos respondentes e dos dados pessoais, que serão divulgados sob quaisquer hipóteses.

Agradecemos sua colaboração e desde já nos colocamos à disposição para eventuais esclarecimentos.

Os dados para contato com o pesquisador são:

Nome: André Luiz Romano

Telefone: (16) 98124-7359

E-mail: andreromano1973@hotmail.com

Atenciosamente,

Programa de Pós Graduação em Engenharia de Produção
Universidade Metodista de Piracicaba

Apêndice E – Dados das Correspondências

| Correspondências | | | | | | | | | | | |
|-----------------------------------|----------|-------|--------------|-----------------------------------|----------|-------|--------------|-----------------------------------|----------|-------|--------------|
| Bloco A com B | | | | Bloco A com C | | | | Bloco A com D | | | |
| Principal inertias (eigenvalues): | | | | Principal inertias (eigenvalues): | | | | Principal inertias (eigenvalues): | | | |
| dim | value | % | cum sc. plot | dim | value | % | cum sc. plot | dim | value | % | cum sc. plot |
| 1 | 0.121720 | 33.3 | 33.3 ***** | 1 | 0.156279 | 36.2 | 36.2 ***** | 1 | 0.190567 | 22.8 | 22.8 ***** |
| 2 | 0.075215 | 20.6 | 53.8 **** | 2 | 0.037187 | 8.6 | 44.8 **** | 2 | 0.118750 | 14.2 | 37.0 **** |
| 3 | 0.021629 | 5.9 | 59.7 **** | 3 | 0.024186 | 5.6 | 50.4 **** | 3 | 0.084127 | 10.1 | 47.0 *** |
| 4 | 0.014925 | 4.1 | 63.8 *** | 4 | 0.022048 | 5.1 | 55.5 **** | 4 | 0.064433 | 7.7 | 54.7 *** |
| 5 | 0.011451 | 3.1 | 66.9 ** | 5 | 0.019749 | 4.6 | 60.1 *** | 5 | 0.049119 | 5.9 | 60.6 ** |
| 6 | 0.010416 | 2.8 | 69.8 ** | 6 | 0.017513 | 4.1 | 64.1 *** | 6 | 0.038877 | 4.6 | 65.2 ** |
| 7 | 0.008992 | 2.5 | 72.2 ** | 7 | 0.017286 | 4.0 | 68.1 *** | 7 | 0.033693 | 4.0 | 69.2 ** |
| 8 | 0.007863 | 2.1 | 74.4 ** | 8 | 0.014217 | 3.3 | 71.4 ** | 8 | 0.030488 | 3.6 | 72.9 ** |
| 9 | 0.007607 | 2.1 | 76.5 ** | 9 | 0.012769 | 3.0 | 74.4 ** | 9 | 0.028612 | 3.4 | 76.3 ** |
| 10 | 0.007189 | 2.0 | 78.4 ** | 10 | 0.011240 | 2.6 | 77.0 ** | 10 | 0.025136 | 3.0 | 79.3 ** |
| 11 | 0.006949 | 1.9 | 80.3 * | 11 | 0.009324 | 2.2 | 79.1 ** | 11 | 0.021486 | 2.6 | 81.9 ** |
| 12 | 0.006577 | 1.8 | 82.1 * | 12 | 0.008769 | 2.0 | 81.2 * | 12 | 0.017079 | 2.0 | 83.9 ** |
| 13 | 0.005856 | 1.6 | 83.7 * | 13 | 0.008010 | 1.9 | 83.0 * | 13 | 0.015202 | 1.8 | 85.7 ** |
| 14 | 0.004999 | 1.4 | 85.1 * | 14 | 0.007542 | 1.7 | 84.8 * | 14 | 0.014048 | 1.7 | 87.4 ** |
| 15 | 0.004378 | 1.2 | 86.3 * | 15 | 0.006528 | 1.5 | 86.3 * | 15 | 0.013716 | 1.6 | 89.0 ** |
| 16 | 0.004186 | 1.1 | 87.4 * | 16 | 0.005601 | 1.3 | 87.6 * | 16 | 0.012034 | 1.4 | 90.5 ** |
| 17 | 0.003861 | 1.1 | 88.5 * | 17 | 0.004862 | 1.1 | 88.7 * | 17 | 0.010963 | 1.3 | 91.8 * |
| 18 | 0.003530 | 1.0 | 89.4 * | 18 | 0.004509 | 1.0 | 89.7 * | 18 | 0.010044 | 1.2 | 93.0 * |
| 19 | 0.003466 | 0.9 | 90.4 * | 19 | 0.004185 | 1.0 | 90.7 * | 19 | 0.009575 | 1.1 | 94.1 * |
| 20 | 0.003053 | 0.8 | 91.2 * | 20 | 0.004056 | 0.9 | 91.7 * | 20 | 0.007859 | 0.9 | 95.1 * |
| 21 | 0.002900 | 0.8 | 92.0 * | 21 | 0.003849 | 0.9 | 92.5 * | 21 | 0.007417 | 0.9 | 96.0 * |
| 22 | 0.002848 | 0.8 | 92.8 * | 22 | 0.003636 | 0.8 | 93.4 * | 22 | 0.005890 | 0.7 | 96.7 * |
| 23 | 0.002352 | 0.6 | 93.4 | 23 | 0.003107 | 0.7 | 94.1 | 23 | 0.004806 | 0.6 | 97.2 * |
| 24 | 0.002176 | 0.6 | 94.0 | 24 | 0.002893 | 0.7 | 94.8 | 24 | 0.004184 | 0.5 | 97.7 * |
| 25 | 0.001989 | 0.5 | 94.6 | 25 | 0.002509 | 0.6 | 95.4 | 25 | 0.003764 | 0.4 | 98.2 |
| 26 | 0.001726 | 0.5 | 95.0 | 26 | 0.002309 | 0.5 | 95.9 | 26 | 0.003229 | 0.4 | 98.6 |
| 27 | 0.001698 | 0.5 | 95.5 | 27 | 0.002130 | 0.5 | 96.4 | 27 | 0.002243 | 0.3 | 98.8 |
| 28 | 0.001566 | 0.4 | 95.9 | 28 | 0.001780 | 0.4 | 96.8 | 28 | 0.002044 | 0.2 | 99.1 |
| 29 | 0.001464 | 0.4 | 96.3 | 29 | 0.001554 | 0.4 | 97.2 | 29 | 0.001780 | 0.2 | 99.3 |
| | | | | | | | | | | | |
| 77 | 00000000 | 0.0 | 100.0 | 59 | 6e-06000 | 0.0 | 100.0 | 37 | 0.000157 | 0.0 | 100.0 |
| 78 | 00000000 | 0.0 | 100.0 | 60 | 00000000 | 0.0 | 100.0 | 38 | 6.9e-050 | 0.0 | 100.0 |
| 79 | 00000000 | 0.0 | 100.0 | 61 | 00000000 | 0.0 | 100.0 | 39 | 3.8e-050 | 0.0 | 100.0 |
| ----- | | | | ----- | | | | ----- | | | |
| Total: | 0.366007 | 100.0 | | Total: | 0.431911 | 100.0 | | Total: | 0.837037 | 100.0 | |

Apêndice F – Dados das Correspondências

| Correspondências | | | | | | | | | | | | | | |
|-----------------------------------|----------|-------|-------|----------|-----------------------------------|----------|-------|-------|----------|-----------------------------------|----------|-------|-------|----------|
| Bloco B com C | | | | | Bloco B com D | | | | | Bloco C com D | | | | |
| Principal inertias (eigenvalues): | | | | | Principal inertias (eigenvalues): | | | | | Principal inertias (eigenvalues): | | | | |
| dim | value | % | cum | sc. plot | dim | value | % | cum | sc. plot | dim | value | % | cum | sc. plot |
| 1 | 0.107105 | 35.6 | 35.6 | ***** | 1 | 0.148240 | 36.7 | 36.7 | ***** | 1 | 0.268733 | 49.2 | 49.2 | **** |
| 2 | 0.056580 | 18.8 | 54.5 | **** | 2 | 0.077458 | 19.2 | 55.9 | **** | 2 | 0.045935 | 8.4 | 57.6 | *** |
| 3 | 0.019965 | 6.6 | 61.1 | *** | 3 | 0.028130 | 7.0 | 62.9 | *** | 3 | 0.038916 | 7.1 | 64.8 | *** |
| 4 | 0.014330 | 4.8 | 65.9 | *** | 4 | 0.020021 | 5.0 | 67.9 | *** | 4 | 0.027397 | 5.0 | 69.8 | *** |
| 5 | 0.010916 | 3.6 | 69.5 | *** | 5 | 0.018901 | 4.7 | 72.6 | *** | 5 | 0.027109 | 5.0 | 74.8 | *** |
| 6 | 0.008048 | 2.7 | 72.2 | ** | 6 | 0.015225 | 3.8 | 76.3 | *** | 6 | 0.016850 | 3.1 | 77.8 | ** |
| 7 | 0.007092 | 2.4 | 74.5 | ** | 7 | 0.011195 | 2.8 | 79.1 | ** | 7 | 0.014363 | 2.6 | 80.5 | * |
| 8 | 0.006103 | 2.0 | 76.6 | * | 8 | 0.009207 | 2.3 | 81.4 | ** | 8 | 0.013909 | 2.5 | 83.0 | * |
| 9 | 0.005843 | 1.9 | 78.5 | * | 9 | 0.007832 | 1.9 | 83.3 | * | 9 | 0.011196 | 2.1 | 85.1 | * |
| 10 | 0.005613 | 1.9 | 80.4 | * | 10 | 0.006312 | 1.6 | 84.9 | * | 10 | 0.010113 | 1.9 | 86.9 | * |
| 11 | 0.004990 | 1.7 | 82.0 | * | 11 | 0.005819 | 1.4 | 86.3 | * | 11 | 0.008570 | 1.6 | 88.5 | * |
| 12 | 0.004676 | 1.6 | 83.6 | * | 12 | 0.005270 | 1.3 | 87.7 | * | 12 | 0.008286 | 1.5 | 90.0 | * |
| 13 | 0.004455 | 1.5 | 85.1 | * | 13 | 0.004761 | 1.2 | 88.8 | * | 13 | 0.006321 | 1.2 | 91.2 | * |
| 14 | 0.003682 | 1.2 | 86.3 | * | 14 | 0.004441 | 1.1 | 89.9 | * | 14 | 0.005736 | 1.1 | 92.2 | * |
| 15 | 0.003494 | 1.2 | 87.5 | * | 15 | 0.004015 | 1.0 | 90.9 | * | 15 | 0.005280 | 1.0 | 93.2 | * |
| 16 | 0.003077 | 1.0 | 88.5 | * | 16 | 0.003421 | 0.8 | 91.8 | * | 16 | 0.004834 | 0.9 | 94.1 | |
| 17 | 0.002941 | 1.0 | 89.5 | * | 17 | 0.003239 | 0.8 | 92.6 | * | 17 | 0.004762 | 0.9 | 94.9 | |
| 18 | 0.002770 | 0.9 | 90.4 | * | 18 | 0.003009 | 0.7 | 93.3 | | 18 | 0.003584 | 0.7 | 95.6 | |
| 19 | 0.002342 | 0.8 | 91.2 | * | 19 | 0.002832 | 0.7 | 94.0 | | 19 | 0.003322 | 0.6 | 96.2 | |
| 20 | 0.002269 | 0.8 | 91.9 | * | 20 | 0.002631 | 0.7 | 94.7 | | 20 | 0.002633 | 0.5 | 96.7 | |
| 21 | 0.002169 | 0.7 | 92.6 | | 21 | 0.002242 | 0.6 | 95.2 | | 21 | 0.002466 | 0.5 | 97.1 | |
| 22 | 0.002003 | 0.7 | 93.3 | | 22 | 0.002002 | 0.5 | 95.7 | | 22 | 0.002264 | 0.4 | 97.6 | |
| 23 | 0.001854 | 0.6 | 93.9 | | 23 | 0.001903 | 0.5 | 96.2 | | 23 | 0.001778 | 0.3 | 97.9 | |
| 24 | 0.001563 | 0.5 | 94.4 | | 24 | 0.001701 | 0.4 | 96.6 | | 24 | 0.001593 | 0.3 | 98.2 | |
| 25 | 0.001459 | 0.5 | 94.9 | | 25 | 0.001608 | 0.4 | 97.0 | | 25 | 0.001414 | 0.3 | 98.4 | |
| 26 | 0.001369 | 0.5 | 95.4 | | 26 | 0.001410 | 0.3 | 97.4 | | 26 | 0.001031 | 0.2 | 98.6 | |
| 27 | 0.001153 | 0.4 | 95.8 | | 27 | 0.001239 | 0.3 | 97.7 | | 27 | 0.000989 | 0.2 | 98.8 | |
| 28 | 0.001138 | 0.4 | 96.1 | | 28 | 0.001122 | 0.3 | 98.0 | | 28 | 0.000884 | 0.2 | 99.0 | |
| 29 | 0.001023 | 0.3 | 96.5 | | 29 | 0.000987 | 0.2 | 98.2 | | 29 | 0.000872 | 0.2 | 99.1 | |
| | | | | | | | | | | | | | | |
| 92 | 00000000 | 0.0 | 100.0 | | 70 | 00000000 | 0.0 | 100.0 | | 52 | 5e-06000 | 0.0 | 100.0 | |
| 93 | 00000000 | 0.0 | 100.0 | | 71 | 00000000 | 0.0 | 100.0 | | 53 | 00000000 | 0.0 | 100.0 | |
| 94 | 00000000 | 0.0 | 100.0 | | 72 | 00000000 | 0.0 | 100.0 | | 54 | 00000000 | 0.0 | 100.0 | |
| ----- | | | | | ----- | | | | | ----- | | | | |
| Total: | 0.300605 | 100.0 | | | Total: | 0.403426 | 100.0 | | | Total: | 0.545929 | 100.0 | | |

Apêndice G – Codificação para a Análise de Correspondência

Bloco A

| Cargos_1 | Cód. | Cargos_2 | Cód. | Tempo | Cód. | Nacionalidade | Cód. | Porte | Cód. |
|------------|------|-----------------------------|------|--------------|------|---------------|------|-------------|------|
| Analista | 1 | Administrativa e Financeira | 1 | Até 1 ano | 1 | Alemã | 1 | Até 50 | 50 |
| Diretoria | 2 | Comercial | 2 | 1 a 5 anos | 2 | Americana | 2 | Até 500 | 500 |
| Gerência | 3 | Manufatura | 3 | 5 a 10 anos | 3 | Brasileira | 3 | Mais de 500 | 500+ |
| Supervisão | 4 | Recursos Humanos | 4 | 10 a 20 anos | 4 | Chinesa | 4 | | |
| Outros | 5 | Sustentabilidade | 5 | Mais 20 anos | 5 | Francesa | 5 | | |
| | | Técnica e Engenharia | 6 | | | Inglesa | 6 | | |
| | | Outros | 7 | | | Italiana | 7 | | |
| | | | | | | Japonesa | 8 | | |

Bloco B

| B1-B20 | Cód. |
|----------------------|------|
| Nunca | 1 |
| Na maioria das vezes | 2 |
| Algumas vezes | 3 |
| Na maioria das vezes | 4 |
| Sempre | 5 |

Bloco D

| D1-D4 | Cód. |
|--------------|------|
| Nenhum (a) | 1 |
| Pequeno (a) | 2 |
| Moderado (a) | 3 |
| Grande | 4 |
| Muito grande | 5 |

Bloco C

| C1 | Cód. | C3 | Cód. | C4 | Cód. | C5 | Cód. | C6-C14 | Cód. |
|-----|------|--|------|---|------|-----------------------------|------|----------------------|------|
| Sim | Sim | Atrair, reter e motivar pessoas talentosas | C3_1 | Controladores (Investidores, Acionistas / Prestadores de capital); | C4_1 | Finanças e Controladoria; | C5_1 | Nunca | 1 |
| Não | Não | Aumentar a velocidade de operação e adaptabilidade | C3_2 | Estado (Governos / Agências reguladoras); | C4_2 | Marketing ou Comercial; | C5_2 | Na maioria das vezes | 2 |
| | | Inovar para alcançar a diferenciação competitiva | C3_3 | Parceiros da Cadeia (Concorrentes / Fornecedores / Clientes); | C4_3 | Produção ou Manufatura; | C5_3 | Algumas vezes | 3 |
| | | Lucratividade, aquisição e retenção de clientes, Aumento receita | C3_4 | Público externo (Comunidades locais) / Organizações Não Governamentais; | C4_4 | Qualidade ou Certificações; | C5_4 | Na maioria das vezes | 4 |
| | | Reduzir custos e aumentar a eficiência | C3_5 | Publico Interno (Empregados / gerência sênior); | C4_5 | Qualidade ou Certificações; | C5_5 | Sempre | 5 |
| | | Responder eficazmente às ameaças e oportunidades da globalização | C3_6 | | | Recursos Humanos; | C5_6 | | |