

UNIVERSIDADE TECNOLÓGICA FEDERAL DO PARANÁ  
CAMPUS PATO BRANCO  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM DESENVOLVIMENTO REGIONAL

LEILA CRISTINA HUPPES

**OS PRECEITOS DA SUSTENTABILIDADE NA GESTÃO EMPRESARIAL: UM  
ESTUDO CORRELACIONAL SOB O VIÉS DA PERCEPÇÃO DE GESTORES E  
COLABORADORES DE EMPRESAS DA REGIÃO SUDOESTE DO PARANÁ**

DISSERTAÇÃO

PATO BRANCO

2014

LEILA CRISTINA HUPPES

**OS PRECEITOS DA SUSTENTABILIDADE NA GESTÃO EMPRESARIAL: UM ESTUDO CORRELACIONAL SOB O VIÉS DA PERCEPÇÃO DE GESTORES E COLABORADORES DE EMPRESAS DA REGIÃO SUDOESTE DO PARANÁ**

Dissertação apresentada como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Desenvolvimento Regional, do Programa de Pós-Graduação em Desenvolvimento Regional, da Universidade Tecnológica Federal do Paraná.

Área de concentração: Desenvolvimento Regional Sustentável

Orientador: Prof. Dr. Henrique Emilio Zorel Junior

PATO BRANCO

2014

H958p

Huppés, Leila Cristina.

Os preceitos da sustentabilidade na gestão empresarial: estudo correlacional sob viés da percepção de gestores e colaboradores de empresas da região sudoeste do Paraná / Leila Cristina Huppés. -- 2014. 96 f. : il. ; 30 cm.

Orientador: Prof. Dr. Henrique Emilio Zorel Junior  
Dissertação (Mestrado) - Universidade Tecnológica Federal do Paraná. Programa de Pós-Graduação em Desenvolvimento Regional. Pato Branco, PR, 2014.

Bibliografia: f. 87 – 92.

1. Sustentabilidade. 2. Sustentabilidade empresarial. 3. Triple bottom line. 4. Gestão empresarial. I. Zorel Junior, Henrique Emilio, orient. II. Universidade Tecnológica Federal do Paraná. Programa de Pós-Graduação em Desenvolvimento Regional. III. Título.

CDD 22. ed. 330

Ficha Catalográfica elaborada por  
Suélem Belmudes Cardoso CRB9/1630  
Biblioteca da UTFPR Campus Pato Branco



## **TERMO DE APROVAÇÃO Nº 63**

### **Título da Dissertação**

**Os Preceitos da Sustentabilidade na Gestão Empresarial: Um Estudo Correlacional sob o Viés da Percepção de Gestores e Colaboradores de Empresas da Região Sudoeste do Paraná**

### **Autora**

**Leila Cristina Huppés**

Esta dissertação foi apresentada às 9 horas do dia 22 de agosto de 2014, como requisito parcial para a obtenção do título de MESTRE EM DESENVOLVIMENTO REGIONAL – Linha de Pesquisa Regionalidade e Desenvolvimento – no Programa de Pós-Graduação em Desenvolvimento Regional da Universidade Tecnológica Federal do Paraná. A autora foi arguida pela Banca Examinadora abaixo assinada, a qual, após deliberação, considerou o trabalho aprovado.

Prof. Dr. Henrique Emilio Zorel Junior – UTFPR  
Orientador

Prof<sup>a</sup> Dr<sup>a</sup> Giovanna Pezarico - UTFPR  
Examinadora

Prof<sup>a</sup> Dr<sup>a</sup> Carmem Ozana de Melo – UNIOESTE  
Examinadora

Visto da Coordenação

Prof. Dr. Miguel Angelo Perondi  
Coordenador do PPGDR

**O Termo de Aprovação assinado encontra-se na Coordenação do PPGDR.**

## DEDICATÓRIA

*Dedico esse trabalho aos meus pais por todo incentivo e apoio em todas as minhas decisões. Em especial dedico ao meu pai Ivo Huppés (in memória) que não pode em vida, presenciar esse momento, mas que do céu sei que está feliz com essa conquista, como de tantas outras no decorrer da minha vida. À minha mãe Vilse F. L. Huppés por todos os incentivos, principalmente as orações para que mais essa etapa fosse concluída.*

*Por fim dedico especialmente ao meu esposo Lindomar Subtil de Oliveira por todo apoio e por ser na minha vida exemplo de como alcançar os objetivos, de integridade e bondade, principalmente pelo amor à pesquisa e a busca constante de conhecimento.*

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço primeiramente a Deus que sempre ilumina meus caminhos, e por permitir  
que mais esse sonho se realizasse na minha vida;

Aos meus pais e irmãs pelo apoio constante em todas as minhas decisões;

Ao meu esposo que esteve ao meu lado cada dia, dando seu apoio e compreensão;

Agradeço especialmente ao meu orientador professor Dr. Henrique Emilio Zorel  
Junior, por todas as suas considerações, e principalmente pela compreensão e por  
ter sido exemplo de pesquisador, bem como por ter transparecido a cada encontro  
um ser humano bondoso, ético e justo.

Agradeço a todos os professores do programa PPGDR por suas contribuições e  
transmissão de conhecimento em cada disciplina ministrada.

Também preciso agradecer a Ir. Cristiane Martins da Rocha e todas as IENS, bem  
como meus colegas de trabalho por todo apoio e incentivo para que eu pudesse  
cumprir todas as etapas desse mestrado.

Agradecimento aos empresários que abriram as portas das suas empresas e se  
dispuseram a contribuir em tudo que fosse preciso na minha pesquisa.

Enfim, agradecer por todas as pessoas que fazem parte de minha vida e que de  
alguma forma contribuíram para a conclusão desse projeto de vida.

## EPÍGRAFE

*É exatamente disso que a vida é feita: De momentos! Momentos os quais temos que passar, sendo bons ou não, para o nosso próprio aprendizado, por algum motivo. Nunca esquecendo do mais importante: Nada na vida é por acaso...*

*Chico Xavier*

## RESUMO

HUPPES, Leila Cristina. Os preceitos da sustentabilidade na gestão empresarial: Um estudo correlacional sob o viés da percepção de gestores e colaboradores de empresas da Região Sudoeste do Paraná. 2014. 96 f. Dissertação (Mestrado em Desenvolvimento Regional) – Programa de Pós-Graduação em Desenvolvimento Regional, Universidade Tecnológica Federal do Paraná, Pato Branco, 2014.

Uma abordagem premente que está transformando os negócios é o desenvolvimento sustentável, apoiado no tripé econômico, ambiental e social. Nesse contexto, emergem novas regras na competitividade entre empresas, movidas principalmente pelas mudanças nos padrões de comportamento do consumidor e exigindo a adaptação empresarial quanto aos paradigmas contemporâneos de gestão. O tema sustentabilidade apresenta-se como uma estratégia empresarial competitiva, porém, conceitualmente é debatido e controverso entre as diversas correntes de pesquisadores, especialistas e empresários. Uma outra indagação que se faz é quanto ao entendimento dos colaboradores e gestores em relação à concepção da sustentabilidade, e se os objetivos organizacionais estão alinhados para esse propósito. Com o intuito de investigar esses diferentes aspectos, a presente dissertação traz um estudo empírico e teórico sobre sustentabilidade empresarial, cuja proposta foi identificar as percepções sobre empreendimento sustentável na opinião de gestores e colaboradores de quatro relevantes empresas de diferentes segmentos da Região Sudoeste do Paraná. Quanto ao aspecto metodológico tratou-se de uma pesquisa quanti-qualitativa, onde se fez o uso de método estatístico não paramétrico para analisar a associação entre as respostas dos diversos colaboradores. Além disso, foram realizadas entrevistas com os gestores para confrontar e comparar as suas opiniões com as respostas dos colaboradores. O resultado global do estudo demonstrou que, de um modo geral, os indivíduos expressam um saber limitado sobre sustentabilidade, predispondo uma preocupação maior para os aspectos econômicos e financeiros, que para os atributos sociais e ambientais. Contudo, foi possível identificar várias ações tanto sociais, quanto ambientais que já vem sendo desenvolvidas nas empresas pesquisadas. Percebeu-se também com a pesquisa, que a maior compreensão de sustentabilidade empresarial encontra-se nos níveis de direção e gerenciais das empresas, e que muitas vezes essa política não é repassada de forma clara para todos os colaboradores.

**Palavras-chave:** Sustentabilidade, Sustentabilidade empresarial, Triple Bottom Line, Gestão empresarial.



## ABSTRACT

HUPPES, Leila Cristina. Concepts of sustainability on business management: A correlational study biased on managers' and employees' knowledge in Southwest Paraná – 2014. 92 f. Dissertation (Master's on Regional Development) – Program of Post-graduation on Regional Development, Universidade Tecnológica Federal do Paraná, Pato Branco, 2014.

Sustainable development, a pressing approach, has changed businesses meaningfully and is based on economic, environmental and social bottom lines. Upon this context, new rules on business competition come up, supported especially by the changes in the standards of consumers' behavior; demanding the company to adjust to new management paradigms. Sustainability is regarded as strategy for business competition however; the concept seems to be still controversial among researchers, experts and businesspeople. It is also in point of discussion how much managers and employees understand the idea of sustainability and whether companies are overlooking this goal or not. The present dissertation aims to analyze these aspects through an empirical and theoretical study. Its purpose, in a nutshell, is to identify managers' and employees' knowledge about corporate sustainability, in four major companies, from both industrial and commercial segments, in Southwest Paraná. The method adopted is quantitative and qualitative; nonparametric statistics were used to compare the answer of all interviewed employees. Managers have also been interviewed and their answers confronted the employees'. The general outcome of the study showed that most individuals in this context have a limited knowledge about the concept of sustainability, worrying more about its financial impacts than the environmental ones. Nevertheless, it was possible to identify diverse actions, social and environment-related, which have been put into practice by the companies. The research determined that the idea of sustainability is clearer among managers, mostly because it is not usually brought to employees and other individuals involved.

**Keywords:** Sustainability, Corporate sustainability, Triple Bottom Line, Business Management.

## LISTA DE SIGLAS E SIGNIFICADOS

BNDES - Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social

CIPA - Comissão interna de prevenção de acidentes

CLT - Consolidação das Leis do Trabalho

GRI - *Global Reporting Initiative* (Relatórios de Sustentabilidade Corporativa)

IENS - Irmãs Escolares de Nossa Senhora

IFDM - Índice Firjan de Desenvolvimento Municipal

ISO - *International Organization for Standardization* (Organização Internacional para Padronização)

OECD - *Organisation for Economic Co-operation and Development* (Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico)

OECO - “O” Eco – Organização “Eco”

ONG'S - Organizações não governamentais

P&D - Pesquisa e Desenvolvimento

RH - Recursos Humanos

RSC - Responsabilidade Social Corporativa

STAKEHOLDERS - Público estratégico. Qualquer pessoa ou organização que tenha interesse na empresa.

STAFF - Pessoal ou funcionários de apoio. Designa funções acessórias dentro das organizações.

TBL - *Triple Bottom Line* (Tripé da Sustentabilidade - Econômico, Social e Ambiental)

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Tripé da Sustentabilidade.....	26
Figura 2 – Pressões existentes sobre a organização.....	31
Figura 3 – Tipologia de criação de valor empresarial.....	34
Figura 4 – APLs do Estado do Paraná.....	42
Figura 5 – Pirâmide da Sustentabilidade.....	81
Figura 6 – Reconfiguração do Tripé da Sustentabilidade.....	82

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Trabalhos selecionados no Banco de Teses.....	22
Quadro 2 – Publicações sobre sustentabilidade .....	28
Quadro 3 – Construtos da pesquisa.....	49
Quadro 4 – Informações relatadas nas entrevistas .....	77

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Características dos estudos.....	20
Tabela 2 – Teste de normalidade.....	50
Tabela 3 – Estatísticas das variáveis.....	52
Tabela 4 – Estatística dos construtos.....	55
Tabela 5 – Estatística dos construtos divididos por área operacional e gerencial.....	56
Tabela 6 – Questões e relação com os construtos.....	58
Tabela 7 – Resultados de $\chi^2$ dos construtos.....	58
Tabela 8 – Resultados de $\chi^2$ dos construtos área operacional.....	61
Tabela 9 – Resultados de $\chi^2$ dos construtos área gerencial.....	62
Tabela 10 – Síntese dos percentuais da análise de $\chi^2$ .....	64
Tabela 11– Áreas de trabalho e número de respondentes.....	66
Tabela 12– Tempo de trabalho na empresa.....	67

## SUMÁRIO

### **CAPÍTULO I**

<b>1. INTRODUÇÃO .....</b>	<b>15</b>
1.1 Problema de Pesquisa .....	17
1.2 Objetivo Geral .....	17
1.3 Objetivos Específicos .....	17
1.4 Justificativa.....	17
1.5 Subdivisão do trabalho .....	18

### **CAPÍTULO II**

<b>2. REFERENCIAL TEÓRICO.....</b>	<b>20</b>
2.1 Desenvolvimento Sustentável e sustentabilidade numa concepção histórica e contextual.....	24
2.2 A sustentabilidade na gestão estratégica dos negócios.....	27
2.3 Cooperação e medidas de desempenho em sustentabilidade .....	33
2.4 O Tripé da Sustentabilidade - <i>Triple Bottom Line (TBL)</i> .....	35
2.5 Gestão tradicional <i>versus</i> sustentável.....	36
2.6 O empreendedor e o Empreendedorismo Sustentável.....	38

### **CAPÍTULO III**

<b>3. MATERIAIS E MÉTODOS .....</b>	<b>41</b>
3.1 Contextualização da Região Sudoeste do Paraná .....	41
3.2 Objeto de análise - Empresas da pesquisa .....	43
3.3 Classificação, etapas e natureza da pesquisa .....	45
3.3.1 Definição do Método.....	46
3.3.2 Técnica de coleta de dados, amostragem e planejamento da pesquisa .....	46
3.4 Definição dos construtos .....	48
3.5 Testes estatísticos.....	50
3.5.1 Teste de normalidade da amostra e método escolhido.....	50
3.5.2 Estatística descritiva das variáveis .....	52
3.6 Validação e confiabilidade do questionário .....	54
3.7 Teste de associação.....	57

3.7.1 Teste de associação distinta por área .....	61
---	----

#### **CAPÍTULO IV**

<b>4. APRESENTAÇÃO, DISCUSSÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS.....</b>	<b>66</b>
4.1 Pesquisa de campo e análise do perfil dos respondentes.....	66
4.2 Percepções da sustentabilidade entre os colaboradores .....	67
4.3 Entrevista com os gestores/ empresários.....	68
4.3.1 Entendimento sobre a definição de empresa sustentável. ....	68
4.3.2 Preocupação da empresa com os aspectos da sustentabilidade econômica e influência na participação de mercado.....	70
4.3.3 Influência dos aspectos sociais e ambientais na sustentabilidade empresarial.....	73
4.4 Considerações entre gestores e colaboradores.....	80

#### **CAPÍTULO V**

<b>5. CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES .....</b>	<b>83</b>
<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>87</b>
<b>APÊNDICE A - Questionário de Pesquisa .....</b>	<b>93</b>

## 1 INTRODUÇÃO

Diante da complexa realidade organizacional atual, fatores como o fomento à inovação tecnológica, desenvolvimento de novos processos, projetos de produtos, e equalização de um desenvolvimento econômico sustentável, têm se tornado um desafio constante para os empreendedores.

Um fator que chamava a atenção até praticamente a década de 1970 era com relação à avaliação das empresas, que atendendo unicamente aos objetivos dos acionistas era medida exclusivamente pelo crescimento do capital e maximização de riqueza (SEKERKA e STIMEL, 2011). Por outro lado, os governantes também utilizavam mecanismos para avaliar em termos de crescimento econômico, geração de empregos e o papel social desempenhado pelas organizações.

Em meio a esse contexto, a sustentabilidade passou a representar um fenômeno desafiador na gestão das empresas, exigindo adaptação e mudanças nas características industriais frente aos desafios do mercado, tanto com relação ao uso de novas tecnologias de manufatura, quanto no desenvolvimento de produtos sustentáveis e integração de práticas verdes na gestão dos negócios (SCHRETTLE, ET AL. 2013).

Atualmente o panorama de avaliação das empresas incorpora além do indicador econômico, fatores sociais e ambientais. O conceito de *TBL (Triple Bottom Line – TBL)*, cuja ferramenta representa esses três aspectos, são os pilares de sustentação do negócio e visam o alcance da Responsabilidade Social Corporativa - RSC. Do ponto de vista ético e conceitual, a RSC é a crença de que negócios e sociedade estão interligados e não devem ser considerados como entidades distintas (YORK e VENKATARAMAN, 2010).

Sob essa perspectiva as empresas compreenderam que as ações voltadas para o contexto da sustentabilidade representaria um retorno financeiro e melhoraria a imagem da organização. Nesse sentido, começaram a operar de maneira mais abrangente e com postura proativa em relação a responsabilidade social, passando a incluir clientes, fornecedores, colaboradores, ambiente e sociedade no escopo dos negócios, de forma que os interesses de lucro e sustentabilidade estivessem em sintonia entre os *stakeholders* (GABRIELE, et al.2012; SEKERKA e STIMEL, 2011; MACEDO, et al.2007). Contudo, Macedo et al. (2007) alertam que apesar da RSC ser um fator estratégico, somente haverá uma convergência entre filantropia



corporativa e os interesses dos acionistas à medida em que os gastos com as práticas de responsabilidade social empresarial proporcionarem ao mesmo tempo ganhos sociais e benefícios econômicos.

Outro questionamento premente no âmbito empresarial consiste em alinhar os objetivos organizacionais sustentáveis entre colaboradores e gestores, bem como associar discursos e práticas gerenciais à interpretação completa da definição de sustentabilidade (CLARO, CLARO e AMÂNCIO, 2008).

Um dos problemas encontrados é a falta de clareza a respeito da concepção de empresa sustentável, ou a prática empresarial nem sempre condiz com o que é executado na realidade. As organizações dependem de recursos e esforços em ações sociais e ambientais para transmitir uma imagem de empresa sustentável ao mercado, e por vezes os próprios colaboradores não têm a compreensão necessária e comprometimento sobre o assunto, ou até mesmo desconhecem os atributos que associam a empresa à sustentabilidade.

Considerando a inserção da sustentabilidade no panorama dos negócios, despertou-se para a necessidade de investigar de forma mais extensiva como o presente tema é compreendido pelos indivíduos e como ele está incorporado na gestão empresarial. Para tanto, foi realizado um estudo com quatro empresas de pequeno e médio porte da Região Sudoeste do Paraná para identificar como a sustentabilidade é concebida por gestores e colaboradores. Como critério, optou-se primeiramente por quatro importantes segmentos de atuação, sendo escolhido em cada um deles uma empresa com maior notoriedade ou de maior destaque na região. Desta forma, foi selecionada uma empresa do segmento de confeções, uma do setor moveleiro/madeira e uma da área de TI, ambas as empresas fazem parte dos APLs da Região. Além destas, foi escolhida uma quarta empresa do segmento Metal-Mecânico.

Ainda, para fundamentar a pesquisa, a dissertação traz também uma revisão teórica sobre os principais assuntos abordados.

Na sequência, inicialmente são apresentados o problema de pesquisa e os objetivos do trabalho.

### **1.1 Problema de Pesquisa**

Quais as percepções sobre sustentabilidade entre gestores e colaboradores, e de que forma essa percepção está incorporada e alinhada com a gestão dos negócios?

### **1.2 Objetivo Geral**

Identificar e correlacionar as percepções que gestores e colaboradores têm a respeito de empresa sustentável, e como isto está atrelado com a prática dos negócios.

### **1.3 Objetivos Específicos**

- Identificar se gestores e colaboradores tem a mesma percepção em relação ao conceito de empresa sustentável;
- Comparar as opiniões entre os empresários a respeito do tema sustentabilidade empresarial;
- Investigar se a sustentabilidade tem proporcionado vantagens competitivas, crescimento e valorização econômica da empresa;
- Investigar ações que as empresas realizam no tocante aos aspectos sócio-econômicos e ambientais de acordo com a ferramenta TBL (*triple bottom line*) e que contribuem para torná-las mais sustentáveis.

### **1.4 Justificativa**

Primeiramente, justifica-se esta pesquisa pela proeminência da Região Sudoeste do Paraná, por ser um território que apresenta muitas potencialidades na área agrícola e industrial, sendo que esta última apresenta um importante destaque pelo expressivo número de conceituadas empresas. Mais informações a respeito da região serão apresentadas na seção 3.1 desta dissertação.

Devido a sustentabilidade ser um tema cada vez mais presente nos ambientes organizacionais e acadêmicos, um fator que despertou também a construção desta dissertação foi a publicação de um artigo de autoria Huppes, Mello e Corona (2012), no I Congresso Nacional de Pesquisas em Ciências Sociais Aplicadas - CONAPE, cujo trabalho apresentado abordou a sustentabilidade sob os paradigmas das mudanças sociais e do empreendedorismo. Assim, considerando as várias discussões e argumentações pelo público no momento da apresentação do

trabalho, decidiu-se investigar mais a fundo o tema da sustentabilidade nas empresas.

Partindo desse artigo como base, buscou-se investigar como as questões de sustentabilidade eram avaliadas pelas empresas da Região Sudoeste do Paraná, as quais foram escolhidas pela acessibilidade das informações e pela relevância no contexto econômico na região.

Ressalta-se ainda a realização do estudo especialmente por ser uma pesquisa que aborda o tema sob o ponto de vista de gestores e colaboradores, e com aplicação específica em empresas da Região supracitada.

Justifica-se também a contribuição para ampliar as temáticas e discussões do Programa de Pós-Graduação em Desenvolvimento Regional e para o campo científico. Pelos levantamentos previamente realizados na literatura não se encontrou em nível de Mestrado um estudo específico sobre sustentabilidade direcionado para empresas da região sudoeste, e que se assemelhe com a proposta apresentada nessa pesquisa.

Uma perspectiva importante é o desenvolvimento regional sustentável, focado nesse estudo, principalmente o cenário urbano, o desenvolvimento a partir do crescimento das indústrias alocadas na região sudoeste do Paraná. Também é considerável a gestão empresarial por contribuir com os estudos interdisciplinares do programa de desenvolvimento regional sustentável.

Por fim, outro fator importante na realização do estudo foi o resultado obtido, despertando o interesse da pesquisadora na continuidade de estudos e projetos futuros sobre sustentabilidade e áreas afins.

### **1.5 Subdivisão do trabalho**

Para compor o escopo da dissertação, além desta introdução (**Capítulo I**), que apresenta o problema e os objetivos de pesquisa, apresentam-se ainda os seguintes capítulos:

**Capítulo 2 - Referencial Teórico:** É abordada a construção teórica, enfatizando os tópicos de: Sustentabilidade e desenvolvimento sustentável no contexto dos negócios; cooperação e medidas de desempenho em sustentabilidade; gestão tradicional e sustentável; empreendedorismo sustentável e TBL (Tripé da Sustentabilidade).

**Capítulo 3 – Materiais e Métodos:** São apresentados a classificação da pesquisa, os aspectos metodológicos adotados e a justificativa de escolha por tais aspectos. Além disso, é detalhado como ocorreu o planejamento da pesquisa de campo e a coleta de dados, bem como o método estatístico que foi adotado.

**Capítulo 4 – Apresentação, discussão e análise dos resultados:** Nesta seção são apresentados e analisados os resultados dos testes estatísticos da pesquisa. Além disso, são relatadas e analisadas também as entrevistas qualitativas feitas com os gestores.

**Capítulo 5 – Considerações finais e recomendações:** Neste capítulo são discorridas as conclusões do trabalho com base nos resultados que foram alcançados. Igualmente, traz as limitações do estudo, recomendações e sugestões para pesquisas futuras.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

A primeira etapa da pesquisa de referencial consistiu numa busca ao banco de resumos de teses disponíveis da CAPES (2013) para levantar as dissertações e teses já publicadas a respeito do tema, de 2010 até o momento. Devido ao grande número de universidades, diversidade dos programas e temas abordados, limitou-se ao refino de pesquisa com o assunto "sustentabilidade empresarial" e considerou-se apenas as grandes áreas de conhecimento Administração e Engenharia de Produção, por entender que essas áreas possuem mais afinidade e aproximação com o assunto da pesquisa. A Tabela 1 apresenta o tipo e a quantidade dos principais estudos encontrados.

**Tabela 1 – Características dos estudos**

<i><b>Programa</b></i>	<i><b>Total de trabalhos</b></i>	<i><b>Mestrado Acadêmico</b></i>	<i><b>Mestrado Profissional</b></i>	<i><b>Doutorado</b></i>
Administração	39	26	9	4
Eng. Produção	20	8	8	4

Fonte: Banco de Teses CAPES (2013).

Após essa primeira triagem das publicações, foi realizada leitura prévia nos resumos a fim de identificar as características, tipo de pesquisa, métodos utilizados e afinidades dos estudos com esse trabalho. A busca pelas publicações teve a finalidade de subsidiar a pesquisa e encontrar amparo e sustentação no estado da arte.

Assim, do total de cinquenta e nove trabalhos identificados na busca, e após o refinamento dos assuntos, foram selecionados sete trabalhos, quatro da área de conhecimento de Administração e três trabalhos da área de Engenharia de Produção, os quais são apresentados no Quadro 1, com suas respectivas contribuições.

O estudo realizado nas referências selecionadas contribuíram, principalmente dando suporte aos resultados encontrados do presente trabalho. Houve evidências na questão de alinhamento parcial entre discursos e práticas de sustentabilidade, bem como sobre a importância da sustentabilidade nas empresas, mesmo que sendo um tema recente, há iniciativas de ações sustentáveis. Também foi possível

observar que gestores e colaboradores não tem a mesma percepção de empresa sustentável.

Quadro 1 – Trabalhos selecionados no Banco de Teses CAPES

Referência/Título	Objetivo	Método	Principais resultados
Vidal (2012). Discurso e prática de sustentabilidade de instituições bancárias brasileiras.	Analisar a relação entre o discurso e a prática de sustentabilidade das instituições bancárias brasileiras aderentes ao protocolo verde e a Federação Brasileiras de Bancos.	Pesquisa documental onde se examinou as práticas adotadas em comparação com os discursos adotados por instituições bancárias.	Constatou-se alinhamento parcial entre o discurso e práticas de sustentabilidade, indicando diferença entre o que as empresas analisadas divulgam e suas práticas de sustentabilidade empresarial.
Vencatto (2012). Sustentabilidade e estratégia em empresas industriais do setor de artefatos de borracha.	Analisar a relação entre as práticas de sustentabilidade, estratégia e o processo de internacionalização de empresas industriais do setor de artefatos de borracha.	Pesquisa Quanti-Qualitativa em duas empresas industriais do setor de artefatos de borracha.	Os dados analisados permitiram identificar a elevada importância atribuída à sustentabilidade com poucas barreiras à sua implantação. Além disso, é possível afirmar que as ações voltadas para as práticas de gestão da sustentabilidade contribuem positivamente para o desempenho exportador.
Silva (2012). Gestão sustentável da cadeia de suprimentos como fonte de vantagem competitiva: Um estudo sobre o APL moveleiro do Planalto Norte Catarinense.	Explicar como a gestão sustentável da cadeia de suprimentos contribui para a vantagem competitiva das empresas pertencentes ao APL do Planalto Norte Catarinense e que detêm o selo do Biomóvel.	Pesquisa de campo qualitativa, de cunho explicativo, através do estudo de casos múltiplos em cinco empresas pertencentes ao APL do Planalto Norte Catarinense.	Os resultados dos casos mostraram que a sustentabilidade ainda é um tema recente na realidade das empresas, com práticas ainda incipientes. Mostraram, ainda, que as empresas que exportam acreditam mais que obtiveram vantagem competitiva com a sustentabilidade do que as empresas que têm seus produtos consumidos apenas no Brasil.
Costa (2012). Responsabilidade social empresarial em shoppings centers no Brasil desenvolvendo uma ferramenta de mensuração de RSE para shoppings centers no Brasil sob a ótica do Triple Bottom Line (Tripé da Sustentabilidade).	Apresentar uma ferramenta de mensuração da política de RSE para shopping centers no Brasil sobre a ótica do Triple Bottom Line.	Pesquisa exploratória com 50 representantes de shopping centers.	As conclusões apontam a viabilidade/necessidade de utilização do instrumento buscando-se o estabelecimento de um padrão mínimo a ser seguido pelos shoppings centers no início de sua atividade.
Teles (2012). Avaliação monetária da sustentabilidade	Propor um método monetário de avaliação da sustentabilidade empresarial que contemple as	Estudar de forma exploratória o tema avaliação da sustentabilidade, identificar a	Contribuição para orientar as empresas na busca de formas de atuação socialmente e ambientalmente benéficas, uma vez que

empresarial.	dimensões econômica, ambiental e social.	estrutura de avaliação e monetizar os itens de avaliação da sustentabilidade empresarial.	orienta a diminuição dos custos.
Damasceno (2012). Indicadores de sustentabilidade em indústrias de vestuário no APL de Maringá/ Cianorte PR.	Avaliar a viabilidade das diretrizes da GRI-G3 para a geração de relatório de sustentabilidade em MPMD's indústrias de vestuário no APL Maringá/ Cianorte - PR.	Método foi o dedutivo, sendo a abordagem metodológica como aplicada, qualitativa, exploratória descritiva e de levantamento.	Os resultados demonstraram diferenças entre o que os gestores percebem como importante e o que eles apontam como sendo relevante constar no relatório, bem como a situação de cada indicador, verificando-se a ausência principalmente, de um maior número de indicadores ambientais.
Vasconcelos (2012). Viabilidade da adoção dos indicadores de sustentabilidade da diretriz GRI na estratégia de sustentabilidade organizacional em rede de micros e pequenas empresas.	Avaliar a viabilidade da adoção dos indicadores de sustentabilidade descritos nas diretrizes da GRI – G3 na estratégia de sustentabilidade organizacional em rede de micros e pequenas empresas.	O método aplicado foi exploratório, descritivo e estudo de caso, aplicação de questionários junto aos gestores dos empreendimentos filiados a uma rede de cooperação produtiva.	Os principais resultados encontrados apontam que a adoção dos indicadores de sustentabilidade elencados na diretriz GRI (2007) apresenta-se viável como estratégia para a sustentabilidade organizacional dos MPE's filiados à rede estudada.

Fonte: Banco de Teses CAPES (2013)



Dado a atualidade do tema sustentabilidade, e reportando-se às recentes pesquisas relacionadas no Quadro 1, destaca-se algumas tendências e direcionamentos de estudos nessa área. Primeiro, denota-se que uma importante vertente dos trabalhos apresentados tem sido relacionar a sustentabilidade com o desempenho financeiro e geral dos negócios da empresa, enfatizando principalmente que as práticas sustentáveis tem proporcionado maior vantagem competitiva na exploração do mercado externo (VENCATTO, 2012; SILVA, 2012; TELES, 2012).

Segundo, outro rumo encontrado nas pesquisas, diz respeito a utilização de indicadores e relatórios de responsabilidade social, ambiental e empresarial (COSTA, 2012; DAMASCENO, 2012; VASCONCELOS, 2012). Nesse viés, percebe-se uma tendência cada vez maior de que as empresas mais comprometidas com a questão da sustentabilidade, têm se preocupado em adotar esses instrumentos como forma de estabelecer métricas de controle e avaliação das suas ações perante a sociedade, amparados sob os pilares do TBL.

Por fim, destacam-se os estudos que vem sendo realizados na mesma direção de pesquisa desta dissertação, bem como apresentam complementaridades e alinhamento com o propósito de investigação. Esses estudos buscam avaliar e confrontar o discurso *versus* a prática da sustentabilidade nas empresas (VIDAL, 2012).

Dando continuidade ao desenvolvimento deste capítulo, na sequência dos tópicos são abordadas as principais contribuições teóricas sobre sustentabilidade, e que deram embasamento a esta pesquisa.

## **2.1 Desenvolvimento Sustentável e sustentabilidade numa concepção histórica e contextual**

De acordo com Seiffert (2009) as mudanças no meio ambiente provocadas pelas pessoas aumentaram exponencialmente a partir da Revolução Industrial, em meados do século XVIII. A partir desse contexto, o indivíduo passou a criar substâncias naturais, sendo, portanto, muito menos ou não biodegradáveis. A maior produção associada a uma demanda crescente por bens e serviços gerados pelo aumento populacional no período (principalmente nos países em desenvolvimento), potencializou a degradação ambiental. Logo, a pressão mundial sobre governos e empresas trouxe à tona a necessidade de conferir sustentabilidade ao

desenvolvimento, impulsionando as empresas a reverem os processos produtivos, considerando não somente a capacidade de suporte dos ecossistemas, mas também a capacidade de suporte do sistema econômico (SEIFFERT, 2009; LEFF, 2002).

Segundo Gabriele et al. (2012), o primeiro momento histórico que oficializou as preocupações da sociedade moderna com as consequências do desenvolvimento não sustentável data da década de 1980, quando foi apresentado o relatório de Brundtland pela Comissão Mundial sobre o Meio Ambiente e Desenvolvimento, o qual expressou o conceito de sustentabilidade como suprir as necessidades da geração presente sem comprometer a sustentabilidade das gerações futuras (WCED, 1987).

Na concepção de Leff (2002) a problemática ambiental gerou mudanças globais em sistemas socioambientais complexos que afetaram as condições de sustentabilidade no planeta, propondo a necessidade de internalizar as bases ecológicas e os princípios jurídicos e sociais para gestão democrática dos recursos naturais.

A sustentabilidade e desenvolvimento sustentável embora sejam termos comuns e utilizados muitas vezes com a mesma definição, apresentam significativas diferenças (LOZANO, 2008). De acordo com este autor, o desenvolvimento sustentável é um caminho ou processo para alcançar a sustentabilidade. Seiffert (2009) corrobora afirmando que não existe uma única visão do que seja o desenvolvimento sustentável. Algumas concepções apregoam que o desenvolvimento sustentável pode significar o crescimento econômico contínuo, através da utilização mais racional dos recursos naturais e do uso de tecnologias mais eficientes e menos poluentes. Por outro lado, o desenvolvimento sustentável é um projeto social e político, que visa elevar a qualidade de vida e satisfazer às necessidades básicas da humanidade. Além disso, estabelece os princípios e as orientações para o desenvolvimento harmônico da sociedade, considerando a apropriação e a transformação sustentável dos recursos naturais (SEIFFERT, 2009).

Para Fialho et al. (2008), o conceito “sustentável” está relacionado ao paradigma tecnocientífico do desenvolvimento e representa a ideia de continuidade ao longo do tempo. Em outros termos, representa aquilo que existe atualmente e que possa perpetuar no futuro. Por isso, Fialho et al (2008) apontam a preocupação

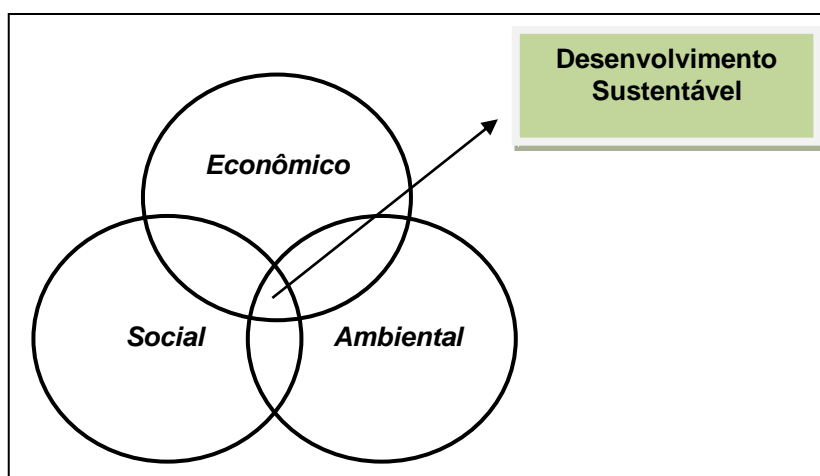
com as questões ambientais, principalmente pela necessidade de desenvolvimento de fontes renováveis de recursos, o que pode influenciar na continuidade dos processos socio-econômicos a longo prazo.

Seiffert (2009) explica ainda que, de um modo geral, a concepção de desenvolvimento sustentável traz alguns elementos comuns:

1. Igualdade: Garantir o acesso à possibilidade de melhorar o bem-estar econômico, tanto das gerações presentes quanto futuras;
2. Administração responsável: Processos produtivos e financeiros responsáveis, visando causar o menor prejuízo ambiental;
3. Limites: Respeitar os limites tanto dos recursos naturais não renováveis, quanto da intervenção tolerável do ser humano sobre os ecossistemas;
4. Comunidade global: Somente as ações e a cooperação internacional possibilitam reparar prejuízos já causados e assegurar um desenvolvimento seguro no futuro;
5. Natureza sistêmica: Deve-se considerar os inter-relacionamentos entre ecossistemas naturais e as atividades humanas.

Em suma, o desenvolvimento sustentável só poderá ser alcançado quando houver equilíbrio entre os agentes das esferas ambiental, social e econômica, conforme representado na Figura 1.

**Fig.1 - Tripé da Sustentabilidade**



Fonte: Adaptado de Seiffert (2009).

A ilustração da Figura 1 converge também para o conceito da OECD (2001), que salienta a compatibilidade dessas três dimensões para alcançar o desenvolvimento sustentável. Essas três vertentes são apoiadas ainda na dimensão institucional, que inclui as políticas governamentais, legislação e sociedade civil organizada. A sustentabilidade é uma questão de valor, um conceito que está relacionado ao indivíduo e que abrange as perspectivas de uma organização e da comunidade (SIDIROPOULOS, 2013).

Existem diversos princípios e métodos que são fundamentais implementar para que uma organização alcance a sustentabilidade. Dentre estes, Jappur et al. (2008) propõem a RSC; Governança Corporativa; Eco-eficiência; Análise do Ciclo de Vida; Emissão Zero; Sistemas de Gestão Certificáveis; Produção Mais Limpa; e os Relatórios de Sustentabilidade Corporativa - *Global Reporting Initiative (GRI)*.

Numa outra abordagem, Amato Neto (2011) explica que a sustentabilidade deve ser avaliada de forma mais abrangente, ou seja, iniciando pela fase de concepção, projeto e desenvolvimento do produto até o descarte final pós-utilização.

De acordo com Claro, Claro e Amâncio (2008), a maioria das mudanças nos processos produtivos e discursos organizacionais em prol da sustentabilidade é imposta aos colaboradores, sem que estes compartilhem com a alta administração a importância de tais mudanças. Os colaboradores na maioria das vezes seguem as mudanças sem saber o que elas realmente significam e quais são os benefícios decorrentes.

## **2.2 A sustentabilidade na gestão estratégica dos negócios**

Embora não seja uma abordagem recente, o tema da sustentabilidade tem se destacado na pauta contemporânea dos negócios (YOUNG e TILLEY, 2006). No campo teórico tem sido crescente também o número de trabalhos e os diversos enfoques dados à sustentabilidade, conforme pode-se observar em alguns exemplos de pesquisas e publicações sumarizadas no Quadro 2.

**Quadro 2 – Publicações sobre sustentabilidade**

REFERÊNCIAS	PRINCIPAIS ABORDAGENS/ ENFOQUE
Aligleri (2011)	Ferramentas de gestão para a Sustentabilidade e princípios ecológicos.
Oliveira et.al. (2012)	Matriz de alinhamento estratégico sustentável; diretriz de gestão que promove o alinhamento entre a sustentabilidade e a estratégia, adaptando o BSC ( <i>Balanced Scorecard</i> ).
Delgado (2007) Barbieri et.al (2010)	Inovações e seus impactos para o desenvolvimento sustentável. Relação entre a sustentabilidade e inovação; organizações inovadoras sustentáveis.
Caridade (2006)	Busca um maior entendimento dos conceitos sobre desenvolvimento sustentável relacionado à gestão empresarial.
Araújo (2010)	Gestão sustentável de manufatura. Método para avaliação de desempenho em sustentabilidade e processos de manufatura.
Béguin, et.al (2012)	Estudo da relação entre o desenvolvimento sustentável, inovação e mudanças nas atividades de trabalho. Método para desenvolvimento da produção a partir da perspectiva sustentável.
Van Bommel (2011)	Estratégias de Sustentabilidade na cadeia de suprimentos.
Smith, Vob e Grin (2010)	Sistemas de inovação para o desenvolvimento sustentável.
Amato Neto (2011) Barros e Rosa (2011)	Sustentabilidade e estratégia corporativa. Sistemas locais de produção e soluções sustentáveis.
Nakagawa (2011); Kuckertz e Wagner (2010)	Empreendedorismo sustentável e modelos de negócios sustentáveis.
Wikstrom (2010)	Sustentabilidade nas estratégias de negócios e medidas de performance sustentável nas organizações.

Fonte: Pesquisa bibliográfica (2013)

Os indicadores de planos estratégicos e ações em direção à sustentabilidade, dão conta de que a concepção de empresa sustentável é um novo paradigma de gestão dos negócios. A solução ou a minimização dos problemas ambientais impõe uma nova atitude dos empresários e administradores, levando-os a considerar o meio ambiente em suas decisões e adotar estratégias administrativas e tecnológicas que visem ampliar a capacidade de suporte do planeta (BARBIERI, 2007).

Segundo Aligleri (2011), as correntes teóricas de Administração apregoam que atualmente o entendimento da gestão sustentável da empresa vem sendo relacionada às estruturas e práticas para oferecer respostas às necessidades e aspirações dos diferentes *stakeholders*, bem como no desempenho apoiado no TBL.

Assim, considerando que o viés sustentável passou a representar uma vantagem competitiva potencial diante dos concorrentes (Gabriele, et al.2012; Schrettle, et al. 2013), ultimamente tem-se observado um esforço gradativo por parte das organizações em melhorar o posicionamento nos estágios da sustentabilidade.

O debate em torno do tema se ampliou nos últimos anos, especialmente no tocante à relação entre as empresas e o meio ambiente, salientando a importância de interação não apenas entre economia e sociedade, mas entre economia, sociedade e o ambiente natural como um terceiro pilar (LINNENLUECKE e GRIFFITHS, 2013).

A partir dos anos 1990, os fatores ambientais e sociais se tornaram estratégicos para as empresas. Estas perceberam que era possível ganhar dinheiro e proteger o meio ambiente usando da criatividade e condições internas para transformar as restrições e ameaças ambientais em novas oportunidades de negócios (DONAIRE, 2008). Dentre estas oportunidades, podem-se citar: reciclagem de materiais; reaproveitamento de resíduos internamente ou venda para outras empresas; desenvolvimento de novos processos produtivos, que possibilitam até mesmo a venda de patentes; desenvolvimento de novos produtos para um mercado crescente de consumidores conscientizados com a questão ecológica; tecnologias e estações portáteis de tratamento, miniusinas para uso de pequenas empresas, entre outros (DONAIRE, 2008).

Outro diferencial competitivo que muitas empresas estão adotando no caminho da sustentabilidade é a participação em mercados de crédito de carbono (MCC). No atual contexto de negócios, a redução de emissão de gases poluentes passa a ser vista como investimento e oportunidade, e não como custo.

A redução de emissão de gases é avaliada através de um certificado emitido pelas agências reguladoras de proteção ambiental, sendo proporcional à quantidade de carbono ou de outros gases que contribuem para o efeito estufa. As empresas podem adotar medidas de redução da emissão para atingir suas metas, caso isso não ocorra, têm a opção de comprar créditos para compensar o que emitiram a mais. Os certificados de crédito de carbono são negociados no mercado financeiro através de bolsas de valores (ANTONIO, et al.2012).

Desta forma, os créditos de carbono, que representam o direito de emitir gases do efeito estufa, além de contribuírem com o meio ambiente e a sustentabilidade do planeta, geram negócios lucrativos para as empresas. Estas podem estabelecer seu ritmo quanto a adequação da legislação ambiental, e aquelas que obtêm melhores resultados em relação à redução de emissão de gases

podem vender o excedente de redução através de certificados para aqueles países ou indústrias que não conseguirem alcançar as metas legais (ANTONIO, et al.2012).

Ressalta-se que no mercado de crédito de carbono (MCC), as organizações pioneiras podem fixar uma imagem de responsabilidade social muito valiosa na comunicação com os consumidores. Além disso, ao adotar uma estratégia de participação nesse mercado, além de cumprir metas locais e globais de controle da poluição, possibilita ainda a empresa consolidar sua inserção no mercado e obter excelentes vantagens competitivas, construindo uma imagem diferenciada de responsabilidade social e ambiental (SOUZA e AZEVEDO, 2005).

Young (2007) apresenta algumas oportunidades que podem ser aproveitadas pelas empresas através do MCC. De acordo com este autor, o MCC se apresenta como excelente oportunidade de negócio, uma vez que as empresas podem lucrar com estratégias "verdes", motivadas pelo ganho de eficiência e de mercado.

Além disso, é importante destacar o papel do poder público nesse mercado, quanto a regulamentação e a adoção de instrumentos econômicos, tais como: cobrança de taxas de emissão e criação de direitos comercializáveis. Nesse sentido, ainda devem-se desenvolver mecanismos para incentivar a adoção de melhores práticas no setor produtivo, de forma a privilegiar empresas que atendam aos requisitos mínimos legais, ou seja, empresas que investem diretamente em conservação da biodiversidade devem receber maiores benefícios em contrapartida desses investimentos (YOUNG, 2007).

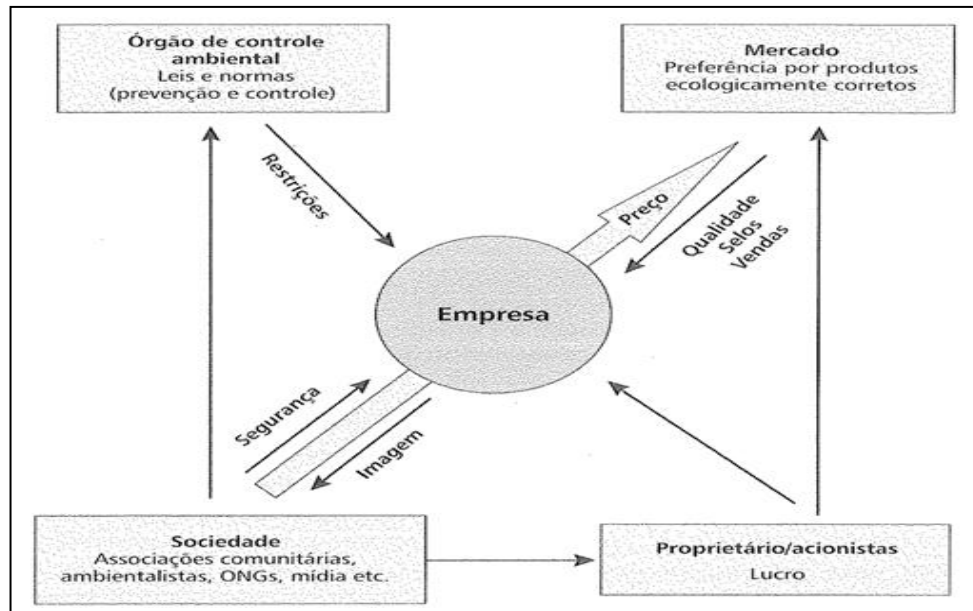
Ser uma empresa sustentável implica em conectar, de forma complementar, as questões ambientais e sociais aos objetivos estratégicos de negócios, agregando valor aos acionistas e proprietários (SEKERKA e STIMEL, 2011; MOORE e MANRING, 2008; SPENCE, GHERIB e BIWOLÉ, 2011; BARROS et al., 2010; BARBIERI, 2007).

Não obstante, o termo sustentabilidade como muitas vezes é tratado é um conceito controverso, difícil de ser compreendido e longe de ser consenso entre empresários, pesquisadores, estudantes, trabalhadores, ambientalistas e demais profissionais relacionados a área (LOZANO, 2008; HALL, DANEKE e LENOX, 2010). Além disso, considerando que existem objetivos e interesses parcialmente opostos entre as pessoas e grupos, a forma com que a empresa trata a problemática ambiental exige uma negociação constante na estratégia, buscando a

implementação de um modelo que considere o equilíbrio com o ecossistema no qual a empresa atua (SEIFFERT, 2011).

Para Kuckertz e Wagner (2010), uma grande parte das empresas praticam a educação convencional de negócios, motivando-se simplesmente pela maximização do lucro, em detrimento do *Triple Bottom Line* - TBL, outras ainda encaram a realidade da sustentabilidade como pressão de legislações, custos e gastos desnecessários. Wikstrom (2010) e Barbieri (2007) demonstram que apesar dos aspectos sociais e ambientais afetarem as decisões de negócio, as empresas adotam a sustentabilidade por influência do governo, da sociedade, da adaptação ao mercado, atendimento de interesses externos e preocupação em atingir as metas financeiras. Numa concepção similar, Caridade (2006) e Seiffert (2011) explicam que as pressões da sociedade e dos governos tem refletido diretamente nas finanças das organizações, por meio da imposição de multas, restrições de mercado e retornos mais elevados exigido pelos acionistas, conforme ilustrado na Figura 2.

**Fig. 2 - Pressões existentes sobre a organização**



Fonte: Seiffert (2011).

Caridade (2006), reforça que a incorporação de aspectos socioambientais na gestão estratégica, tornou-se um elemento crucial na busca pela competitividade.

Associado a esses mesmos aspectos, Cohen, Smith e Mitchell (2008) analisaram em uma pesquisa diversos artigos que tratavam das variáveis econômicas, sociais e ambientais. Segundo os autores, os resultados encontrados



revelaram que a maior parte dos artigos avaliados estavam relacionados com a variável financeira, ficando em segundo lugar a variável sócio-eficiência, e confirmando assim que ainda são poucas as publicações que abordam o desempenho social em negócios empresariais (COHEN, SMITH e MITCHELL, 2008).

Em outra pesquisa realizada por Amato Neto (2011) envolvendo casos de empresas da cadeia produtiva brasileira, o autor identificou que as ações de sustentabilidade, principalmente aquelas relacionadas a gestão ambiental e responsabilidade social, não são integradas à estratégia corporativa das empresas. Além disso, o autor concluiu que as empresas ainda encontram-se numa fase incipiente (comparadas a padrões mundiais) quando se trata de um direcionamento estratégico da empresa em função das carências mais amplas de sustentabilidade.

Conforme o Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC), apresentado por Nakagawa (2011, p.116-117), apontam cinco estágios em que possivelmente as empresas se encontram em relação aos princípios que guiam sua sustentabilidade:

**Pré-cumprimento legal:** Esta fase caracteriza-se pela rejeição das empresas quanto ao cumprimento de regulamentações ambientais. Avaliam apenas como gastos extras e não consideram a sustentabilidade como um agregado de valor ao negócio.

**Cumprimento legal:** As empresas se limitam a honrar as exigências legais pertinentes a legislação trabalhista, saúde, segurança e passivos ambientais. Contudo, ainda nesta fase os dispêndios com sustentabilidade são considerados como custos, e as empresas exaltam as ações mais como um marketing.

**Além do cumprimento legal:** As empresas que se encontram nesta fase agem proativamente e adotam a sustentabilidade como uma real possibilidade de ganho econômico, através da economia em custos, redução de riscos operacionais e ampliação da reputação organizacional.

**Estratégia integrada:** As empresas neste estágio já se encontram num patamar mais avançado quanto à sustentabilidade. Numa visão global (agregar valor e satisfazer os *stakeholders*), integram práticas sustentáveis nas suas operações e buscam desenvolver produtos e serviços com uma preocupação sob o ponto de vista do ciclo de vida.

**Propósito e paixão:** Para as empresas posicionadas nesta fase a sustentabilidade está enraizada no propósito da organização, conseqüentemente promover um desenvolvimento sustentável é o objetivo da alta direção e faz parte da missão do negócio.

Na visão de Amato Neto (2011) e Sousa (2006), a sustentabilidade e a incorporação de práticas de responsabilidade social não devem ser consideradas como uma atividade de apenas um departamento da empresa, ou restrita a uma diretoria. O termo sustentabilidade envolve foco em atividades de P&D, inovação, ética, valorização dos recursos humanos, preocupação com o ambiente e trabalho produtivo, estratégias mercadológicas, finanças, entre outras. No âmbito da inovação, por exemplo, a contribuição para o desenvolvimento sustentável pode ocorrer através da oferta de produtos e serviços mais verdes, ecologicamente corretos (SMITH, VOB e GRIN, 2010).

A dimensão da sustentabilidade está presente também no âmbito das inovações e compreendem sistemas produtivos mais limpos e eficientes, produtos inovadores, com novas funcionalidades, menor impacto ambiental e maior valor agregado (AGUADO, ALVAREZ e DOMINGO (2013). Ademais, converge para as práticas de sustentabilidade a substituição ou desenvolvimento de novas matérias primas para produtos existentes, investimento na construção e gestão do conhecimento ambiental, adoção de tecnologias, redução de gastos e desperdícios industriais, maior eficiência na gestão de processos produtivos e organização do trabalho (AMATO NETO, 2011).

Portanto, a sustentabilidade sinaliza um novo modelo de desenvolvimento e trata-se de um processo pelo qual as empresas e pessoas adquirem uma nova cultura, voltada para atitudes sustentáveis. Em sentido mais amplo a sustentabilidade deve ser compreendida de forma sistêmica, englobando aspectos econômicos, sociais, culturais e ambientais da sociedade.

### **2.3 Cooperação e medidas de desempenho em sustentabilidade**

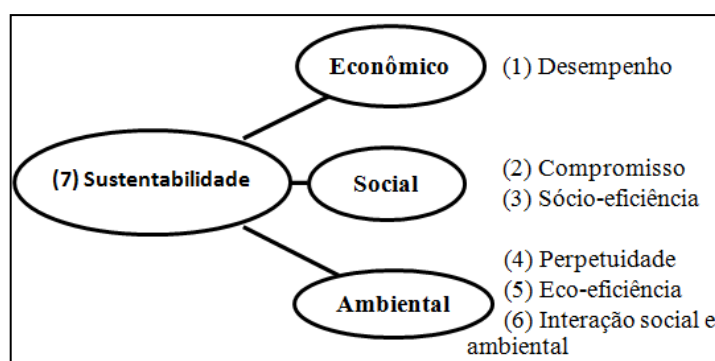
Os problemas relacionados aos recursos ambientais e naturais implicam no dilema de que o empresário precisa ser sustentável e ao mesmo tempo lucrativo, competitivo e ter crescimento. Segundo Pacheco, Dean e Payne (2010), corroborado por Barros et al. (2010), um importante caminho para atingir a sustentabilidade

corporativa e obter um diferencial competitivo no ambiente globalizado é através da cooperação e integração de empresas, como por exemplo, ações conjuntas de sustentabilidade em Arranjos Produtivos Locais (APL's), além de realizar parcerias com governos e instituições civis a fim de melhorar as iniciativas sustentáveis.

Nesse sentido, os autores explicam que os empreendedores podem ser proativos por meio da implementação de arranjos institucionais cooperativos, ações e estratégias coletivas, bem como através de incentivo às normas industriais, governamentais e direitos de propriedade. A proposta de Pacheco, Dean e Payne (2010) é que os empreendedores podem criar na sua região de atuação um código de conduta, envolvendo regras e regulamentos do setor para atuarem todos de acordo com mesmas normas de sustentabilidade. Contudo, é importante que todos os empresários adotem essas iniciativas, evitando causar uma disparidade competitiva entre os que cooperam e os que deixam de lado a questão ambiental, considerando que o cliente não estará disposto a pagar mais por essas ações. Compactuando, Donaire (2008) ressalta que ao considerar a questão ambiental do ponto de vista do empresário, a primeira dúvida que surge é de que qualquer providência que venha a ser tomada em relação à variável ambiental envolve o aumento de despesas e acréscimo dos custos do processo produtivo.

Concernente as medidas de desempenho em sustentabilidade, Cohen, Smith e Mitchell (2008) exploram a questão de avaliação da performance da empresa utilizando outros critérios além do financeiro. Os autores apresentam uma tipologia para criação de valor empresarial e que reflete o tripé da sustentabilidade, conforme apresentada na Figura 3.

**Fig. 3 - Tipologia de criação de valor empresarial**



Fonte: Adaptado de Cohen, Smith e Mitchell (2008).

Os aspectos econômicos, sociais e ambientais da Fig.3 definem não somente sete grupos de motivações empreendedoras, incluindo a sustentabilidade, mas também áreas de domínio da criação de valor empresarial ou medidas de desempenho, as quais podem ser utilizadas para identificar se os objetivos empresariais estão sendo alcançados (COHEN, SMITH e MITCHELL (2008). Para tanto é necessário melhor compreensão do termo *TBL*.

#### **2.4 O Tripé da Sustentabilidade - *Triple Bottom Line (TBL)***

Para Cohen, Smith e Mitchell (2008), o TBL apresenta os fundamentos básicos para a discussão que representa o balanço entre os desejos dos empreendedores e as necessidades da sociedade. Há um crescente consenso e entendimento a respeito do relacionamento sinérgico existente entre a busca dos objetivos sociais, ambientais e a lucratividade (WIKSTROM, 2010; DIAS, 2009). Sidiropoulos (2013) acrescenta que o TBL significa também uma estratégia para que as empresas possam colocar em prática o marketing da sustentabilidade.

Em linhas gerais, o TBL é uma ferramenta ampliada para medir o desempenho empresarial e que vai além da dimensão econômica tradicional, acrescentando ainda os aspectos sociais e ambientais na avaliação do negócios. Nesse sentido, o desenvolvimento sustentável busca colocar em igualdade os objetivos econômicos, sociais e ambientais (WIKSTROM, 2010; HALL, DANEKE E LENOX, 2010).

Para Dias (2009), do ponto de vista econômico, a sustentabilidade prevê que as empresas devem ser economicamente viáveis. O papel na sociedade deve ser cumprido levando em conta a rentabilidade e o retorno do investimento aos empresários.

No que tange aos aspectos sociais, a empresa deve proporcionar as melhores condições de trabalho aos colaboradores, procurando contemplar a inclusão social e a diversidade cultural existente na sociedade em que atua, bem como participar ativamente das atividades socioculturais da comunidade.

Do ponto de vista ambiental, insere-se a preocupação com os processos produtivos, proporcionando condições para o desenvolvimento de uma cultura de responsabilidade ambiental organizacional.

Além disso, o mais importante na abordagem das três dimensões da sustentabilidade empresarial é o equilíbrio dinâmico necessário e permanente que deve haver, buscando-se estabelecer um diálogo permanente para que as três dimensões sejam contempladas de modo a manter a sustentabilidade do sistema como um todo (DIAS, 2009).

## **2.5 Gestão tradicional *versus* sustentável**

Hodiernamente tem se intensificado os investimentos em propagandas, programas de sustentabilidade e preservação ambiental, principalmente por parte das médias e grandes empresas. É fato que cada vez mais tem aumentado o interesse por questões relacionadas ao consumo consciente, além do que, o próprio consumidor começa a dar mais valor para produtos de empresas que tenham incorporado a preocupação sócio-ambiental (BARBIERI, 2007). Nesse sentido, observa-se que as empresas estão buscando adequar seus modelos de gestão para compatibilizar com as reivindicações e interesses da sociedade, balanceando as exigências por custos competitivos, elevado padrão de qualidade e incorporação das questões éticas, sociais e ambientais (ALIGLERI, 2011).

Atribui-se a sustentabilidade e a RSC como uma alternativa para diminuir ou reverter o processo de destruição que o homem tem provocado continuamente no meio ambiente. Diante disso, insere-se o questionamento de qual a real preocupação das empresas atualmente com o meio ambiente? Existe essa preocupação ou é puramente mercadológica ou gerada por pressões de legislação ambiental? Quais as perspectivas futuras? Como as empresas tratam estrategicamente a questão da sustentabilidade?

Frente a essa questão, Fernandes e Corona (2011) apresentaram nos resultados de uma pesquisa realizada com 25 indústrias, que as ações das empresas se restringem ao ambiente interno, visando a redução de custos e aumento da lucratividade. Entretanto, relacionado ao ambiente externo não se constatou um posicionamento ativo, sobretudo nas ações voltadas para os aspectos ambientais, bem como constataram que as atitudes para reduzir os impactos ambientais causados são devido a obrigatoriedade da legislação, e não por opção de conduta das empresas.

Sob outra perspectiva, Barbieri (2007) explica que nem todas as empresas tem a necessidade de implementar uma abordagem estratégica ambiental, pois esta só faz sentido se houver ameaças ou oportunidades significativas. Se não houver, as abordagens de controle e de prevenção da poluição em conjunto são suficientes para tratar adequadamente os problemas ambientais.

Pautando-se na abordagem de Maimon (1994) apresentada por Charbel e Santos (2011), muitas empresas ainda se posicionam de forma reativa no que tange a questão ambiental da sustentabilidade. Para Donaire (2008), as empresas têm se engajado nessa onda apenas no discurso e não por meio de ações efetivas, pois não conseguem nem mesmo sensibilizar seus próprios executivos de que a preocupação com o meio ambiente é realmente um objetivo empresarial importante a ser alcançado.

Corroborando, a interiorização do viés da sustentabilidade é guiado na maioria das vezes por orientações de marketing para prevenir desvantagens ou penalidades, e pelas pressões impostas pela legislação ambiental presente, sem enxergar um fator competitivo além da legalidade (SCHRETTLE, et al. 2013; SPENCE, GHERIB e BIWOLÉ, 2011). Logo, as organizações que apresentam esse tipo de comportamento não consideram os atributos da gestão ambiental como uma oportunidade de negócios e reagem de forma lenta às transformações que acontecem no contexto dos negócios (CHARBEL e SANTOS, 2011).

Entretanto, deve-se ressaltar que há também um contingente crescente de empresas que estão adotando a sustentabilidade como uma estratégia de negócios e oportunidade de diferenciação, a despeito de outras que pregam imagens sustentáveis e puramente mercadológicas. De um lado estão as organizações que enfatizam fortemente a sustentabilidade e realizam negócios para este fim, e de outro, estão aquelas que enfatizam a manutenção e o desenvolvimento do seu negócio como o principal objetivo (WIKSTROM, 2010).

Corroborando, Sekerka e Stimel (2011) afirmam que ser uma empresa líder e de referência nas ações ambientais significa adotar estratégias de liderança em práticas sustentáveis, para ficar à frente das regulamentações impostas, para manter uma boa imagem corporativa e encontrar áreas de oportunidades eco-eficientes. Por outro lado, os autores questionam se os valores para a humanidade e para o planeta estão sendo exercidos na prática e nas estratégias de como a

empresa faz negócios, ou se esses valores e princípios pseudo-morais estão apenas fixados na missão institucional? Inerente a esse questionamento, denota-se que apesar das organizações incluírem a busca pela sustentabilidade em suas missões e visões, ainda é limitado o número de empresas reconhecidas como exemplo a ser seguido nessa área (OLIVEIRA, et al., 2012).

O próximo tópico trata da questão do empreendedorismo e da importância do surgimento de novos negócios, para os quais o empreendedor já tenha a sustentabilidade incorporada nos seus princípios de gestão.

## **2.6 O empreendedor e o Empreendedorismo Sustentável**

O empreendedorismo nasce da crença na competência pessoal e da vontade de colocar em prática todo o conhecimento. O novo empreendimento tem seu início através do estudo dos clientes, do mercado, da concorrência e das necessidades e oportunidades ainda não exploradas (LONGEN, 1997). As principais características do empreendedor são: iniciativa, criatividade, capacidade gerencial elevada e muita determinação (DOLABELA, 1999). Dornelas (2001) complementa que o empreendedor é aquele que destrói a ordem econômica existente, introduzindo novos produtos e serviços, novas formas de organização e explorando outros recursos e materiais.

Nesse contexto, o empreendedorismo sustentável surge como outra abordagem emergente no meio empresarial e acadêmico, cujo objetivo é integrar o conhecimento tradicional do empreendedorismo com o conhecimento da sustentabilidade (KUCKERTZ e WAGNER, 2010). Consiste em empresas conduzidas por um empreendedor para inovar e criar valor pelo gerenciamento de práticas sustentáveis (SPENCE, GHERIB e BIWOLÉ, 2011). Essa nova perspectiva empreendedora perpassa pela educação empresarial e contempla o gerenciamento do negócio apoiado nos pilares do TBL, considerando não somente o desempenho financeiro, mas avaliando o bem estar social e os impactos ambientais dos novos negócios (KUCKERTZ e WAGNER, 2010; COHEN e WINN, 2007).

Para Young e Tilley (2006), a concepção de empreendedorismo sustentável está relacionado com as organizações que apresentam a sustentabilidade como o centro da sua estrutura, operações e gerenciamento. Em essência, reflete uma

organização que não visa somente atender as exigências, mas que preocupa-se em demonstrar eficiência nas suas operações para realmente ser sustentável.

De acordo com Pacheco, Dean e Payne (2010), a falta de incentivos apropriados constroem a atividade empreendedora e, por isso, é importante promover incentivos e recompensas que incentivem as ações empreendedoras sustentáveis. Empreendedores sustentáveis conduzem suas empresas com base em seus valores individuais, e como resultado envolvem estrategicamente a organização em práticas sustentáveis, buscando mais competitividade e eficiência através da combinação da criação de valor econômico, social e ambiental (COHEN, SMITH e MITCHELL, 2008; SPENCE, GHERIB e BIWOLÉ, 2011). O viés da sustentabilidade direciona a empresa para suprir os recursos não renováveis, buscando encontrar novas alternativas de reciclar ou reduzir os desperdícios de produção (HALL, DANEKE E LENOX, 2010).

Adicionalmente, empreendimento sustentável exige dos trabalhadores o esforço de liberdade de pensamentos, desvinculados dos padrões existentes a fim de que possam criar ideias novas e dinâmicas, reinventar o que já é conhecido. Os líderes devem promover uma sensibilidade coletiva na organização para que todos passem a identificar as oportunidades e avaliar e considerar o amplo impacto das ações no ambiente externo (SEKERKA e STIMEL, 2011).

Na visão de Spence, Gherib e Biwolé (2011) uma das barreiras para se atingir a sustentabilidade pode ser explicada pela própria personalidade dos gestores e seus valores, cujas crenças individuais podem estar distante dos princípios da sustentabilidade. Assim sendo, para obter uma ampla adoção de práticas sustentáveis integradas é importante considerar a influência dos fatores externos, bem como as motivações dos empreendedores para a sustentabilidade. Nesse sentido, a motivação central e os principais objetivos dos "eco-empreendedores" são ganhar dinheiro, contribuindo ao mesmo tempo para resolver problemas ambientais. Entretanto, as metas financeiras são o resultado final de um negócio, enquanto que os fatores ambientais são considerados parte integrada da lógica econômica do empreendimento (SCHALTEGGER e WAGNER, 2011).

Para mostrar de que forma as atividades ambientais estão agregadas, e podem contribuir para o desempenho financeiro das empresas, citam-se alguns exemplos: melhorias em processos produtivos a fim de reduzir custos e desperdícios



de energia; adoção de práticas mais limpas na produção; utilização de materiais recicláveis, ou substituição de matérias primas por materiais menos poluentes; programas de reflorestamento; tratamento da água e efluentes, entre outros.

Em suma, todas essas ações podem ter efeitos diretos ou indiretos para melhorar os números da empresa, o que demonstra que investimentos na área ambiental se revertem em ganhos financeiros para a organização.

### **3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS**

Neste capítulo são apresentadas e detalhadas as etapas da pesquisa de campo.

A ideia inicial do trabalho surgiu da inquietação da pesquisadora por uma resposta ao problema da pesquisa. Num segundo momento buscou-se amparo na literatura para verificar o que já havia sido publicado sobre o assunto, e, para isso, pesquisou-se dissertações, teses, artigos de periódicos além de diversos outros materiais bibliográficos. Na etapa seguinte foi realizada a pesquisa de campo junto aos colaboradores e gestores, o que originou os resultados obtidos nesse estudo.

Seguindo o desenvolvimento deste capítulo, inicialmente é feita uma contextualização da região Sudoeste do Paraná, e, em seguida, são apresentadas as empresas da pesquisa. Para a apresentação das empresas, algumas informações foram fornecidas pelos gestores, e outras foram coletadas diretamente através dos questionários da pesquisa de campo.

#### **3.1 Contextualização da Região Sudoeste do Paraná**

Para contextualizar o campo de aplicação da pesquisa apresentam-se na sequência alguns números e informações que descrevem, sob o ponto de vista econômico, o Sudoeste do Paraná.

É importante ressaltar que, de acordo com o IBGE (2014), os limites regionais coincidem com os limites das mesorregiões geográficas, com exceção da Região Sudoeste para a qual se aplica a Lei Estadual n.º 15.825, de 28/04/2008, que inclui os municípios de Palmas, Clevelândia, Honório Serpa, Coronel Domingos Soares e Manguaçu. Desta forma, somando-se aos outros 37 municípios, a Região Sudoeste passa a englobar 42 municípios no total, com uma população superior a 500.000 habitantes.

Dentre estes, ressalta-se a importância de dois municípios pólos considerados como "eixos articulados", segundo o Iparde, os quais são Francisco Beltrão e Pato Branco, cujos governos exercem maior influência e responsabilidade com as cidades vizinhas ao seu entorno, e com o desenvolvimento regional.

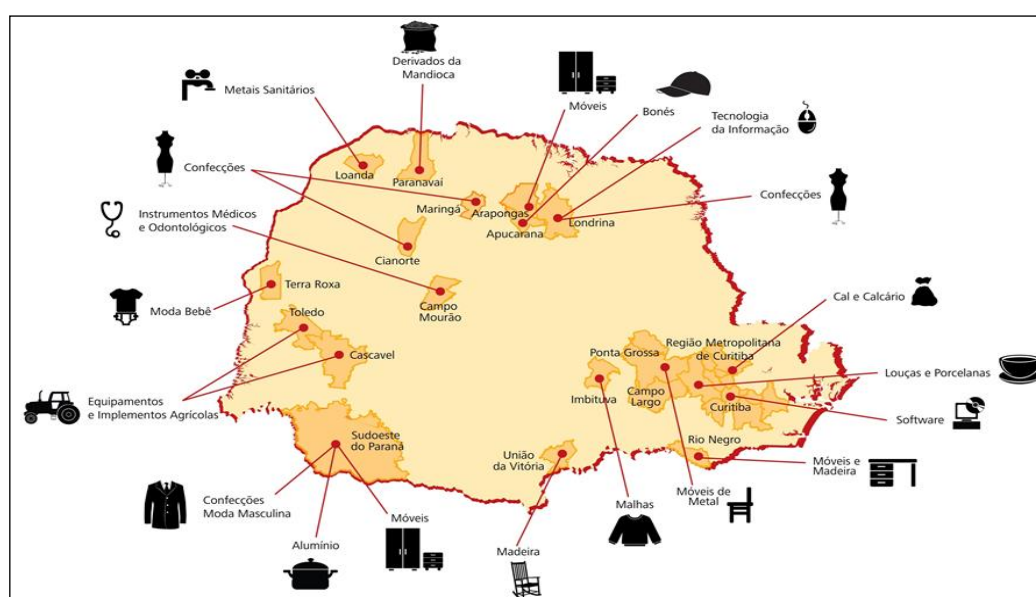
Outro fator positivo que pode ser destacado na região Sudoeste é com relação ao índice de desenvolvimento municipal, o qual compreende o nível de emprego e renda, educação e saúde. De acordo com os dados da AMSOP (2014),

na última edição (2012) do Índice Firjan de Desenvolvimento Municipal (IFDM), a Região Sudoeste apresentou números satisfatórios, com destaque para alguns municípios, tais como: Francisco Beltrão, Pato Branco, Dois Vizinhos, Realeza e São João, que figuram entre os 50 primeiros do Estado com os melhores índices.

O ensino superior também é um ponto proeminente no aspecto educacional, sendo que a região possui aproximadamente 20 (IES), conforme dados da AMSOP (2014). Nesse sentido, detém um dos maiores números em termos de quantidade de instituições de ensino público de nível superior de todo o Estado do Paraná. Considera-se nesse cômputo: 5 Universidades Federais, 2 Estaduais, 1 Universidade particular, e mais 12 Faculdades particulares.

Embora considerada uma região agrícola, na área industrial apresenta um importante diferencial no setor alimentício (industrialização de carnes, aves e grãos). Outros segmentos industriais tem despontado nas últimas décadas, com destaque para a formação de quatro arranjos produtivos locais (APL): da indústria metal-mecânica, moveleira, confecções, e o setor de tecnologia da informação (TI) Esses APL's englobam aproximadamente 250 empresas. Além disso, confere-se relevância para algumas empresas de grande porte que figuram entre as maiores do seu segmento a nível nacional. De acordo com os dados da FIEP (2011), no Paraná encontram-se aproximadamente 16 APLs distribuídos em diversas regiões e setores, conforme mostra a Fig. 4.

**Fig.4 - APLs do Estado do Paraná**



Fonte: Fiep (2011).

Ressalta-se que o APL de TI foi o mais recente formado na região, e, por isso, não é visualizado na Figura 4.

Portanto, considerando a relevância econômica do Sudoeste, reforça-se a necessidade da realização de mais estudos direcionados para as particularidades desta região territorial, enfatizando suas características econômicas, fatores culturais, conhecimento, relacionamento, tipos predominantes de indústrias, fatores competitivos, tecnológicos, e vocação regional. Isto posto, ressalta-se o importante papel desta dissertação no sentido de contribuir para elevar as discussões a respeito da sustentabilidade nas empresas da região, bem como promover e estimular novas pesquisas que abordem essa vertente de conhecimento no âmbito das organizações.

### **3.2 Objeto de análise - Empresas da Pesquisa**

#### **Empresa A:**

A primeira empresa pesquisada foi uma fábrica de médio porte<sup>1</sup>, localizada na cidade de Ampére. A área de atuação desta empresa é o segmento de produtos em aço inoxidável, destacando-se por estar há mais de 20 anos presente no mercado nacional, além de exportar para diversos outros países. Atualmente emprega aproximadamente 500 colaboradores. Com um faturamento anual acima de 10 milhões, atualmente se sobressai por ser a maior fabricante do Brasil no seu ramo de negócios, tendo recebido diversos prêmios nacionais da indústria. Uma característica veemente desta empresa é sua gestão profissionalizada, prezando pela formação profissional e pelos investimentos em treinamento de pessoas, alta tecnologia, engenharia e inovação de produtos e processos. Outro destaque são as ações que a empresa realiza na área social. Este último aspecto motivou a realização da dissertação para compreender e analisar a coerência existente entre os objetivos estratégicos sustentáveis apregoados pela empresa e a percepção que os colaboradores têm a esse respeito.

---

<sup>1</sup> Empresa de pequeno porte é caracterizada pelo faturamento anual maior que R\$ 2,4 milhões e menor ou igual a R\$ 16 milhões. Empresa de médio porte é caracterizada pelo faturamento anual maior que R\$ 16 milhões e menor ou igual a R\$ 90 milhões. (Fonte: BNDES (2014)).

**Empresa B:**

A segunda empresa da pesquisa é uma indústria de médio porte, localizada também na cidade de Ampére. A área de atuação da empresa é o segmento de confecções, destacando-se por estar há mais de 35 anos presente no mercado nacional e internacional. Emprega aproximadamente 1000 colaboradores, e possui faturamento anual acima de 10 milhões. Atualmente, se sobressai pela qualidade dos seus produtos, tendo recebido diversos prêmios nacionais e internacionais. Como destaque, a empresa investe alta tecnologia no seu processo produtivo, além da valorização dos colaboradores, incentivo aos programas de gestão social, ambiental e políticas de recursos humanos. Conforme informações da empresa, seus princípios elementares são: fornecer produtos e serviços de qualidade, buscando superar as expectativas de seus clientes; oferecer treinamentos e garantir um ambiente de trabalho agradável, contribuindo para a melhoria da qualidade de vida de seus trabalhadores. Além disso, busca respeitar o meio ambiente, procurando alternativas para prevenir a poluição e melhorar continuamente o processo de gestão.

**Empresa C:**

A terceira empresa pesquisada, assim como as anteriores A e B, igualmente é uma fábrica de médio porte localizada na cidade de Francisco Beltrão. A área de atuação desta empresa é o segmento de produtos moveleiros, na linha de móveis planejados e modulares. Com faturamento anual acima de 10 milhões, a empresa está presente no mercado há mais de 45 anos, tendo lojas espalhadas por todo país e também no exterior. Dado o crescimento contínuo de vendas, possibilita o emprego direto de aproximadamente 500 colaboradores. Destaca-se pelas ações de sustentabilidade no processo produtivo, utilização de alta tecnologia, ampla experiência de fabricação, e elevado padrão de qualidade dos seus produtos.

**Empresa D:**

A quarta empresa pesquisada é de pequeno porte, localiza-se na cidade de Pato Branco e atua no setor de atividades de comércio e serviços tecnológicos. A empresa é especializada no segmento de desenvolvimento de softwares empresariais e está há 24 anos presente no mercado nacional. Possui faturamento

anual acima de 10 milhões, empregando de forma direta aproximadamente 150 colaboradores. É uma empresa de destaque na área tecnológica, possui certificação ISO 9001, e seus softwares de gestão empresarial são utilizados atualmente por mais de 30 mil usuários em todo Brasil. Destaca-se por possuir uma robusta infraestrutura e contar com uma equipe de profissionais altamente qualificados para oferecer total suporte às empresas que fazem uso de seus softwares.

### **3.3 Classificação, etapas e natureza da pesquisa**

Esta pesquisa caracterizou-se como aplicada e Quanti-Qualitativa. Segundo Minayo e Sanches (1993), o conhecimento científico é sempre uma busca de articulação entre uma teoria e a realidade empírica, e o método é o fio condutor para se formular esta articulação. Desta forma, considerando a natureza Quanti-Quali desta pesquisa, Minayo e Sanches explicam que não há contradição, assim como não há continuidade, entre investigação quantitativa e qualitativa. Para os autores, a pesquisa quantitativa atua em níveis da realidade, enquanto que a qualitativa trabalha com valores, crenças, representações, hábitos, atitudes e opiniões. Portanto, o estudo quantitativo pode gerar questões para serem aprofundadas qualitativamente, e vice-versa (MINAYO e SANCHES, 1993).

Dada ainda sua natureza descritiva, a qual permite registrar, analisar e correlacionar as variáveis (GIL, 2007), o objetivo foi levantar os dados que permitiram examinar a seguinte questão do estudo:

a) Quais as percepções sobre sustentabilidade entre gestores e colaboradores, e como a mesma está incorporada e alinhada com a gestão dos negócios?

No tocante ao tipo de pesquisa, configurou-se pela natureza exploratória. Conforme apresentado por Lakatos e Marconi (2001), pesquisas exploratórias são investigações de pesquisas empíricas cuja finalidade é formular questões ou problemas que visam aumentar a familiaridade do pesquisador com um ambiente, fato ou fenômeno e abrir caminhos para realização de pesquisas futuras mais precisas ou alterar e clarificar conceitos. Podem-se obter descrições tanto quantitativas quanto qualitativas do objeto de estudo e o pesquisador deve

considerar as inter-relações entre os aspectos inerentes aos fenômenos, fato ou ambiente de análise.

### **3.3.1 Definição do Método**

O método escolhido foi o indutivo, por ser o que melhor se enquadra nos propósitos do presente estudo. O método indutivo parte de dados particulares constatados e faz uma conclusão a respeito de uma verdade geral ou universal, não presente nas partes examinadas. Desta forma, o objetivo é levar à conclusões mais amplas do que as premissas nas quais se basearam (LAKATOS e MARCONI, 2001).

Este método induz ao entendimento de que os resultados passados admitem os mesmos resultados para o futuro, ou seja, se algum caso ou fenômeno aconteceu no passado ou experiências foram realizadas, é de se supor que mantenha regularidade no futuro. Pautando-se nesse pressuposto foi estudado o caso particular dessas empresas para diagnosticar a percepção de gestores e colaboradores quanto ao conceito de sustentabilidade. A partir disso, procurou-se relacionar os resultados encontrados com o que é apregoado de modo geral pela literatura, e como as empresas tratam a questão da sustentabilidade.

### **3.3.2 Técnica de coleta de dados, amostragem e planejamento da pesquisa**

Para Lakatos e Marconi (2001) e Silva e Menezes (2001), as técnicas de pesquisa referem-se mais precisamente à parte prática de coleta de dados e podem ser: documentação indireta (pesquisa documental e bibliográfica) e documentação direta. Nesta última enquadram-se a observação, entrevista, questionário, formulário, medidas de opinião e de atitudes, testes, análise de conteúdo, história de vida e pesquisa de mercado. Para a realização do presente trabalho foram utilizados questionários e entrevistas.

A delimitação da amostra é outro fator preponderante numa pesquisa (LUNA, 2002). Assim, para o desenvolvimento deste estudo determinou-se pela escolha de quatro empresas de diferentes segmentos da Região Sudoeste do Paraná, sendo que estas foram selecionadas pela representatividade nos seus respectivos setores de atuação. Além disso, justifica-se a opção por essas empresas devido a facilidade de acesso aos gestores e coleta das informações, bem como por interesse da pesquisadora em conhecer melhor tais empresas. Em cada empresa foi realizada

uma entrevista com o seu respectivo gestor, bem como foram estipulados pela pesquisadora, de forma aleatória, cinquenta questionários por empresa para serem respondidos pelos colaboradores.

Portanto, a amostra desta pesquisa caracterizou-se por ser não probabilística e por acessibilidade. Para Costa Neto (2002), há uma diferença entre população objeto e população amostrada. População objeto é aquela previamente definida para realizar um trabalho estatístico (supõe-se neste trabalho que poderiam ser todas as empresas da Região Sudoeste). Contudo, apenas uma parte desta população está acessível, que é a população amostrada (as quatro empresas que foi realizada a pesquisa). Complementando, o mesmo autor afirma que “em geral, estudos realizados com base nos elementos da população amostrada terão, na verdade, seu interesse de aplicação voltado para os elementos restantes da população-objeto”. A partir disso, denota-se a importância de que as duas populações apresentem as mesmas características (COSTA NETO, 2002, p.42).

Nessa mesma concepção, Rea e Parker (2000) explicam que a população é o universo para o qual o pesquisador deseja abranger as constatações do estudo. Porém, Rea e Parker (2000, p.149), esclarecem que, em uma amostragem não probabilística, “os dados da amostra não podem ser usados para qualquer generalização além da mesma, porque o grau de erro de amostragem a ela associado não pode ser estimado sem a hipótese de normalidade”. Em outros termos, nesse tipo de amostragem presume-se que a amostra tem certa semelhança com a população útil, e é escolhida pela sua disponibilidade.

Com base na explicação desses autores, denota-se que esta pesquisa não teve um tratamento probabilístico, ou seja, de forma que os resultados pudessem ser generalizados. No entanto, é possível afirmar que os resultados obtidos serviram para indicar uma tendência quanto a sua aplicação ao restante total da população.

Para garantir o sigilo às empresas respondentes, os nomes destas foram omitidos no trabalho, denominando-as apenas como empresa A, B, C e D. Somente a descrição e as características dessas empresas foram apresentadas na seção 3.2.

Quanto ao planejamento da pesquisa, primeiro foi marcada uma reunião para estabelecer um contato direto com os administradores das empresas e explicar a importância e objetivo do estudo. Posteriormente, foi agendado mais uma visita à



cada empresa no mês de maio/2013 para aplicação *in loco* da pesquisa, tanto com os colaboradores quanto com os gestores.

Utilizando-se do mesmo roteiro de perguntas do questionário, porém com uma abordagem semi-estruturada, a etapa das entrevistas com os quatro diretores administrativos foi para saber a percepção deles em relação a concepção de empresa sustentável. Diante dessa abordagem, a percepção limita-se a preparação do indivíduo para tal. Em outros termos, ela implica em ação inteligente que logo é transformada, fazendo com que a pessoa passe a aprender o que está fora da mente, e que consiga ser explicado como um esquema sensorial (SANTAELLA, 1998).

O questionário apresentado no **(Apêndice A)**, foi elaborado de forma estruturada, empregando-se a escala *Likert* de cinco pontos, e distribuído em 29 questões quantitativas, subdivididas em cinco módulos, sendo que as questões dos módulos 2, 3, 4 e 5, estavam diretamente relacionadas com as dimensões da pesquisa. Os questionários foram distribuídos indistintamente aos colaboradores das áreas administrativa/gerencial e operacional, para que fosse possível coletar as diferentes percepções de colaboradores com diferentes idades, funções e tempo de trabalho na empresa. Dessa forma a pesquisa não ficou direcionada a um grupo interessado e enriqueceu a pesquisa.

### **3.4 Definição dos construtos**

O questionário quantitativo foi utilizado para identificar e relacionar os principais aspectos que os colaboradores associavam como empresa sustentável. Procurou-se relacionar as questões aos objetivos da pesquisa e no que foi pesquisado na literatura. Assim, organizou-se o mesmo em quatro dimensões, as quais foram denominadas de construtos da pesquisa, e para cada um deles elaboraram-se perguntas específicas que também foram chamadas de variáveis, conforme pode ser visualizado no Quadro 3.

**Quadro 3 – Construtos da pesquisa**

DIMENSÕES/ CONSTRUTOS	VARIÁVEIS (QUESTÕES)
<b>Empresa sustentável</b>	1- Uma empresa capaz de se manter financeiramente; 2- Utiliza recursos renováveis e tecnologia de alta eficiência em seus processos, garantindo competitividade no mercado e respeitando o meio ambiente; 3- Consegue se manter em longo prazo atingindo faturamento suficiente para cobrir os gastos, satisfazendo as necessidades dos colaboradores e da sociedade em que está inserida; 4- Busca incorporar os conceitos e objetivos relacionados à sustentabilidade nas políticas e práticas sociais de modo consistente; 5- Tem comprometimento com os aspectos econômico, social e ambiental da sustentabilidade empresarial;
<b>Características econômicas e financeiras</b>	6- Gerencia o negócio e promove o retorno financeiro necessário para se manter; 7- As vendas aumentaram nos últimos cinco anos; 8- O número de clientes aumentou nos últimos cinco anos; 9- Há investimento em pesquisa e desenvolvimento de novos produtos e tecnologias; 10- Há redução de custos através de melhorias nos processos produtivos; 11- Questões relacionadas à sustentabilidade afetam o negócio (criando novas oportunidades, desenvolvimento de produtos/serviços sustentáveis); 12- Está comprometida com os aspectos econômicos da sustentabilidade empresarial;
<b>Características sociais</b>	13- Gera novos postos de trabalho direta e indiretamente; 14- Em relação aos colaboradores, cumpre o que a lei determina (carteira assinada, horários de trabalho e pagamento de horas-extras); 15- Oferece benefícios aos colaboradores além do que é determinado por lei; 16- A remuneração paga aos colaboradores é justa e proporcional à contribuição destes para o desenvolvimento da empresa; 17- As condições de trabalho são adequadas (iluminação, ventilação, equipamentos); 18- Os colaboradores são tratados igualmente e não há preconceito por raça, idade, sexo ou religião; 19- Colaboradores em cargos equivalentes recebem a mesma remuneração e os benefícios pagos levam em consideração o desempenho de cada um; 20- Promove melhorias na comunidade em que está inserida; 21- Está comprometida com os aspectos sociais da sustentabilidade empresarial
<b>Características ambientais</b>	22- O produto/serviço não é prejudicial à sociedade nem ao meio ambiente; 23- Procuram reduzir o consumo de energia na empresa <sup>2</sup> ; 24- Buscam adotar processos que consomem menos energia; 25- Procuram utilizar recursos renováveis; 26- Os materiais de escritório e resíduos gerados na produção são encaminhados para reciclagem ou reutilizados na própria empresa; 27- É utilizado material reciclado na embalagem do produto; 28- São desenvolvidas embalagens que utilizam menor quantidade de plástico/papelão/ etc; 29- Há comprometimento com os aspectos ambientais da sustentabilidade empresarial.

Fonte: Questionário de pesquisa adaptado de Pimentel, Reinaldo e Oliveira (2010) e Oliveira et.al. (2012).

<sup>2</sup> Quanto ao "consumo de energia", não foi solicitado aos respondentes especificar o tipo de energia utilizada, justamente na pretensão para que relacionassem ou se referissem aos diversos recursos energéticos empregados.

Os respondentes puderam avaliar os fatores relacionados a sustentabilidade empresarial de acordo com o grau de importância atribuído. Conforme já mencionado anteriormente, foi utilizado escala *Likert* com cinco pontos, a qual se caracteriza por exprimir um conjunto de alternativas em que o respondente é levado a concordar ou discordar em relação ao seu conteúdo, para isso atribuindo um valor em escala que variava de 1 (pouca) a 5 (grande importância).

O primeiro construto agrupou de maneira abrangente as principais variáveis que tinham relação com empresa sustentável. Os outros três constituíram-se de variáveis (questões) específicas direcionadas para as vertentes do TBL (econômico/financeiro, social e ambiental). Conforme será detalhado na sequência, o estudo buscou analisar a associação entre o primeiro construto, estabelecido como de controle, com os outros três, que eram abordagens do TBL.

### 3.5 Testes Estatísticos

#### 3.5.1 Teste de normalidade da amostra e método escolhido

Para proceder os cálculos estatísticos da pesquisa foram utilizados os programas SPSS *statistics* 20 e Microsoft Excel. A primeira etapa foi realizar o teste de Kolmogorov-Smirnov (KS) de normalidade da amostra de dados proposto por Field (2009). Conforme os resultados gerados no programa e apresentados na Tabela 2, apontaram que a amostra não teve um comportamento com distribuição normal.

**Tabela 2 – Teste de normalidade**

	Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup>			Shapiro-Wilk		
	Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
Q1	0,289	161	0,000	0,741	161	0,000
Q2	0,387	161	0,000	0,627	161	0,000
Q3	0,281	161	0,000	0,706	161	0,000
Q4	0,283	161	0,000	0,746	161	0,000
Q5	0,390	161	0,000	0,678	161	0,000
Q6	0,443	161	0,000	0,572	161	0,000
Q7	0,331	161	0,000	0,754	161	0,000
Q8	0,351	161	0,000	0,736	161	0,000
Q9	0,396	161	0,000	0,665	161	0,000
Q10	0,266	161	0,000	0,791	161	0,000

Q11	0,226	161	0,000	0,875	161	0,000
Q12	0,318	161	0,000	0,748	161	0,000
Q13	0,280	161	0,000	0,738	161	0,000
Q14	0,500	161	0,000	0,445	161	0,000
Q15	0,320	161	0,000	0,731	161	0,000
Q16	0,278	161	0,000	0,838	161	0,000
Q17	0,333	161	0,000	0,670	161	0,000
Q18	0,425	161	0,000	0,568	161	0,000
Q19	0,243	161	0,000	0,853	161	0,000
Q20	0,245	161	0,000	0,811	161	0,000
Q21	0,318	161	0,000	0,764	161	0,000
Q22	0,335	161	0,000	0,708	161	0,000
Q23	0,339	161	0,000	0,723	161	0,000
Q24	0,346	161	0,000	0,730	161	0,000
Q25	0,241	161	0,000	0,826	161	0,000
Q26	0,347	161	0,000	0,682	161	0,000
Q27	0,209	161	0,000	0,863	161	0,000
Q28	0,243	161	0,000	0,856	161	0,000
Q29	0,313	161	0,000	0,750	161	0,000

<sup>a</sup> Correção de significância de Lilliefors.

Fonte: Dados da pesquisa (2013).

Considerando que os dados não seguem uma distribuição normal, uma alternativa para essas situações é a utilização dos testes estatísticos Não-Paramétricos (BARBETTA, REIS e BORNIA, 2010; LEVINE et.al. 2012; FIELD, 2009). Os testes Não Paramétricos não exigem que as amostras venham de populações com distribuições normais ou qualquer outra forma distribuição particular. Testes de hipóteses Não Paramétricos são, em geral, chamados testes livres de distribuição e independem dos parâmetros populacionais e de suas respectivas estimativas. São mais apropriados quando os pressupostos necessários para o uso dos métodos paramétricos não são conhecidos (BARBETTA, REIS e BORNIA, 2010).

Assim, com base na proposição do estudo optou-se por fazer uso do método estatístico análise de associação, calculando-se o Qui-Quadrado de independência, o qual será tratado no tópico 3.7.

### 3.5.2 Estatística descritiva das variáveis

Segundo o que já foi descrito, as questões da pesquisa foram separadas por construtos. Assim, primeiramente calcularam-se as médias, desvio padrão e variância para cada uma das variáveis constituintes de cada construto, conforme apresentado na Tab.3.

**Tabela 3 - Estatísticas das Variáveis**

<i>Construto</i>	<i>Variáveis</i>	<i>Média</i>	<i>Desvio Padrão</i>	<i>Variância</i>
<b>Empresa sustentável</b>	Q1	3,96	1,33	1,78
	Q2	4,57	0,70	0,50
	Q3	4,30	0,94	0,89
	Q4	4,28	0,91	0,83
	Q5	4,55	0,67	0,45
<b>Características econômicas/ Financeiras</b>	Q6	4,65	0,67	0,45
	Q7	4,25	0,96	0,91
	Q8	4,20	1,04	1,09
	Q9	4,53	0,74	0,55
	Q10	4,21	0,89	0,79
	Q11	3,78	1,02	1,05
<b>Características Sociais</b>	Q12	4,40	0,73	0,53
	Q13	4,22	1,02	1,04
	Q14	4,81	0,48	0,23
	Q15	4,31	0,94	0,89
	Q16	3,84	1,08	1,17
	Q17	4,41	0,88	0,77
	Q18	4,54	0,92	0,84
	Q19	3,88	1,04	1,08
<b>Características Ambientais</b>	Q20	4,17	0,85	0,72
	Q21	4,34	0,78	0,60
	Q22	4,34	0,94	0,89
	Q23	4,40	0,82	0,67
	Q24	4,39	0,81	0,65
	Q25	4,11	0,86	0,75
	Q26	4,40	0,92	0,84
	Q27	3,72	1,01	1,03
	Q28	3,70	1,03	1,06
Q29	4,30	0,91	0,84	

Fonte: Dados da pesquisa (2013).

Para a realização das análises foi adotado o critério apresentado por Costa et.al. (2008), o qual definiu que valores de média até 3 são considerados baixo, entre 3 a 4 são intermediários e entre 4 e 5 são elevados. Para os desvios padrão, valores até 0,8 são baixos, entre 0,8 a 1,0 são médios e acima de 1,0 são elevados.

Pautando-se na análise individual das questões, na sequência são sumarizados e analisados os principais resultados em cada construto.

**i) Empresa sustentável:** Neste construto de controle as médias oscilaram numa faixa de valores entre intermediário e elevado (3,96 a 4,57). Considerando as médias atribuídas, indicou que, de um modo geral, os colaboradores demonstraram ter conhecimento sobre empresa sustentável. Os desvios padrão do construto permaneceram baixos entre 0,67 e 0,70, e médios 0,91 e 0,94. Apenas houve dispersão na Q1 que indicou um desvio elevado de 1,33. O fato desta última questão estar atrelada à capacidade de manutenção financeira da empresa, pode ter significado que nem todos os respondentes apresentaram clareza de entendimento sobre a relação dos aspectos financeiros com a sustentabilidade empresarial, apesar de que, na média geral, ficou comprovada elevada associação com os fatores econômicos.

**ii) Características econômico/financeiras:** Analisando-se esta dimensão específica, os resultados da média foram praticamente todos elevados, com exceção da Q11 que obteve um valor intermediário, os demais permaneceram todos acima de 4,20. Esse resultado demonstrou concordância dos respondentes na relação do fator econômico com a sustentabilidade, reforçando a coerência e nivelamento das respostas e corroborando também com as afirmações feitas no construto empresa sustentável. Quanto aos desvios padrão, não houve uma regularidade, oscilando entre baixos 0,67 a 0,74, médias 0,89 e 0,96, e elevados 1,02 e 1,04. Apesar do resultado geral dos desvios ter permanecido dentro de um parâmetro aceitável, apenas ressaltam-se as questões Q8 e Q11 que ficaram com valores acima de um, o que indica que os respondentes tiveram percepções distintas ao associar a sustentabilidade ao aumento do número de clientes e oportunidades de criação de produtos e serviços sustentáveis.

**iii) Características sociais:** Os resultados desta variável igualmente foram satisfatórios. Análogo à dimensão econômica, as características sociais obtiveram médias elevadas, sendo que as únicas médias intermediárias foram 3,84 e 3,88, referente às questões que trataram da remuneração e benefícios aos colaboradores em funções equivalentes. Já os desvios padrão variaram entre níveis intermediários e elevados. Portanto, tratando-se de remuneração e benefícios, denota-se que a dimensão social não é consenso entre os colaboradores, tendo em vista que esta é diretamente influenciada por outros fatores, tais como, desempenho no trabalho, produtividade, entre outros. Além do mais, diferentes cargos e funções podem receber salários e benefícios distintos.

**iv) Características ambientais:** Das oito variáveis analisadas, seis obtiveram médias superiores a 4,0, e duas ficaram com médias intermediárias (3,72 e 3,70) respectivamente Q27 e Q28. Estas duas variáveis estavam relacionadas com as práticas de reciclagem no desenvolvimento das embalagens dos produtos. Concernente aos resultados dos desvios padrão, os valores alternaram-se em patamares intermediários e elevados, igualmente nas questões Q27 e Q28 apresentaram os níveis mais elevados, 1,01 e 1,03.

Salienta-se que quanto mais elevada for a variabilidade ou dispersão dos resultados, mais heterogênea é a amostra. Num âmbito geral, analisando o conjunto de variáveis tanto as médias quanto os desvios padrão mantiveram-se numa faixa de valores adequadas com o que foi apresentado por Costa et.al. (2008), denotando uma homogeneidade da composição da amostra. Pelos números apresentados não foram constatadas alterações tão expressivas a ponto de inviabilizar a confiabilidade do questionário e as análises realizadas.

Na etapa que segue, também foram calculadas as médias, desvios padrão e *Alpha de Cronbach*<sup>3</sup> para cada um dos construtos.

### **3.6 Validação e confiabilidade do questionário**

Embora o questionário desta pesquisa tenha sido adaptado e replicado do formato original de Pimentel, Reinaldo e Oliveira (2010), optou-se mesmo assim por fazer o teste de confiabilidade.

---

<sup>3</sup> Coeficiente utilizado para estimar a confiabilidade de um questionário aplicado em uma pesquisa.

Portanto, para testar a validade e a confiabilidade das variáveis que representaram os construtos do questionário, utilizou-se o coeficiente *Alpha de Cronbach*. Segundo Hora, Monteiro e Arica (2010) este coeficiente foi originado de Lee J. Cronbach, e representa uma forma de estimar a confiabilidade de um questionário aplicado em uma pesquisa. O alfa mede a correlação entre respostas em um questionário através da análise do perfil das respostas dadas pelos respondentes. É uma correlação média entre perguntas. Considerando-se que todos os itens de um questionário utilizam a mesma escala de medição, o coeficiente  $\alpha$  é calculado a partir da variância dos itens individuais e da variância da soma dos itens de cada avaliador (HORA, MONTEIRO e ARICA, 2010). A equação para o cálculo é dada por:

$$\alpha = \left[ \frac{k}{k - 1} \right] \times \left[ 1 - \frac{\sum_{i=1}^k S_i^2}{S_t^2} \right]$$

onde:

$k$  = corresponde ao número de itens (perguntas) do questionário

$S_i^2$  = corresponde à variância de cada item

$S_t^2$  = corresponde à variância total do questionário (soma das variâncias dos avaliadores).

Se as variáveis forem positivamente correlacionadas, a variância da soma irá aumentar. Se os itens de uma escala são todos idênticos, a correlação é perfeita, todas as  $S_i^2$  serão iguais e  $\alpha = 1$ . Por outro lado, se os itens são todos independentes,  $\alpha = 0$  (HORA, MONTEIRO e ARICA, 2010).

Dada a equação, calculou-se o coeficiente *Alfa de Cronbach* para cada construto da pesquisa, bem como a média geral e o desvio padrão, cujos resultados são mostrados na Tab.4.

**Tabela 4 - Estatística dos Construtos**

<b>Construtos</b>	<b>C. Cronbach</b>	<b>Média</b>	<b>Desvio Padrão</b>
Empresa sustentável	0,65	4,33	1,00
Econômicas/financeiras	0,76	4,28	0,90
Sociais	0,82	4,28	0,90
Ambientais	0,80	4,17	0,96

Fonte: Dados da pesquisa (2013).



De acordo com os resultados apresentados na Tabela 4, todos os construtos atingiram médias superiores a 4,0. A dimensão Econômica/financeira, seguida da social foram as que exibiram maiores médias, ambas 4,28, confirmando assim o resultado obtido anteriormente na análise individual das variáveis.

Referente aos números de desvios padrão observados na tabela, todos permaneceram num patamar de valores intermediários, o que não significou nenhuma discrepância saliente nos resultados dos construtos.

Em relação ao coeficiente *Alpha de Cronbach*, também apontou resultados considerados satisfatórios. Com exceção do construto empresa sustentável que obteve um coeficiente de 0,65, os demais construtos mantiveram-se acima de 0,7. Para Freitas e Rodrigues (2005); Moreira, Tavares e Carvalho (2009); Malhotra (2001), afirmam que são valores considerados aceitáveis e, portanto, avalia-se que os resultados dos coeficientes lograram níveis elevados, comprovando a correlação entre os construtos.

Com a intenção de realizar um comparativo das medidas dos construtos e analisar a consistência e alinhamento das respostas entre colaboradores das áreas administrativa e produtiva das empresas, decidiu-se realizar os mesmos cálculos separando-se por área. Os resultados são demonstrados na Tab. 5.

**Tabela 5 - Estatística dos Construtos divididos por área operacional e gerencial**

<b>Construtos</b>	<b>Produção/ Operacional</b>			<b>Administrativa</b>		
	<b>Cronbach</b>	<b>Média</b>	<b>DP</b>	<b>Cronbach</b>	<b>Média</b>	<b>DP</b>
Empresa sustentável	0,66	4,29	1,00	0,61	4,43	0,90
Econômicas/financeiras	0,78	4,24	0,90	0,60	4,39	0,80
Sociais	0,83	4,22	1,00	0,75	4,43	0,80
Ambientais	0,82	4,13	0,95	0,74	4,26	0,95

Fonte: Dados da pesquisa (2013).

O construto empresa sustentável foi denominado de controle, uma vez que nele estavam agrupadas perguntas que diziam respeito às três dimensões do estudo (sociais, ambientais, econômico/financeiro).

Após os cálculos e apreciação dos novos valores encontrados para o coeficiente, observou-se certo equilíbrio e coerência nas respostas dos dois grupos de respondentes. Todos os resultados obtiveram valores aceitáveis de no mínimo 0,6, assegurando assim a consistência do questionário, com destaque para a área de produção que apresentou números do coeficiente relativamente superiores.

Já na análise das médias dos construtos denota-se que não houve dissonância dos resultados, ou seja, os valores permaneceram igualmente elevados, todos superiores a 4,0. Sobretudo, é importante ressaltar que as médias da área administrativa foram maiores que da produção, o que é possível inferir que o grau de instrução ou cargo ocupado tem implicações na compreensão do conceito de sustentabilidade, bem como na assimilação das ações sustentáveis desenvolvidas pela empresa. Esse resultado também é corroborado no trabalho de Claro, Claro e Amâncio (2008).

Por fim, examinando os números de desvio padrão, todos alcançaram índices entre 0,8 e 1,0, mantendo-se no nível intermediário. Ressalta-se, porém, que as oscilações mais acentuadas de desvio padrão sucederam na área de produção, ratificando que os colaboradores das áreas operacionais não possuem muita convergência de conhecimento em relação a sustentabilidade.

### **3.7 Teste de Associação**

Complementando a análise estatística dos dados utilizou-se da técnica de associação descrita por Barbetta, Reis e Bórnica (2010) e Levine et.al. (2012). O objetivo foi identificar se havia relação entre o que os colaboradores compreendiam por empresa sustentável (construto 1) com o que eles responderam nos demais construtos específicos (econômico/financeiro, social e ambiental).

Preliminarmente, separou-se no construto 1 as variáveis que estavam relacionadas a cada uma das dimensões específicas, conforme demonstrado na Tabela 6. Depois buscou-se associar e cruzar essas questões aos outros três respectivos construtos. Apenas a Q5 foi considerada em todos os grupos devido englobar as três dimensões.

Tabela 6 - Questões e relação com os construtos

<b>Construto/Dimensão</b>	<b>Questões</b>	<b>Relação/construto</b>	<b>Questões</b>
Empresa Sustentável	Q1, Q3, Q5	Financeiro/econômico	Q6 a Q12
Empresa Sustentável	Q4, Q5	Social	Q13 a Q21
Empresa Sustentável	Q2, Q5	Ambiental	Q22 a Q29

Fonte: Dados da pesquisa (2013)

A etapa seguinte consistiu na contagem das respostas e realização dos testes de chi-quadrado ( $\chi^2$ ) de independência para avaliar a significância da associação (BARBETTA, REIS e BÓRNIA, 2010).

Considerando-se inicialmente o total de 161 respondentes, foram analisadas as questões pertinentes a cada construto. A tabela 7 apresenta os resultados de chi-quadrado ( $\chi^2$ ) obtidos em cada dimensão específica.

Tabela 7 - Resultados de  $\chi^2$  dos construtos

<b>Empresa sustentável com (econômico/ Financeiro)</b>		<b>Empresa sustentável com (social)</b>		<b>Empresa sustentável com (ambiental)</b>	
<b>Crosstab</b>	<b>Pearson Chi-Square Sig. Test</b>	<b>Crosstab</b>	<b>Pearson Chi-Square Sig. Test</b>	<b>Crosstab</b>	<b>Pearson Chi-Square Sig. Test</b>
Q1 * Q6	0,027	Q4 * Q13	0,000	Q2 * Q22	0,020
Q1 * Q7	0,067	Q4 * Q14	0,033	Q2 * Q23	0,000
Q1 * Q8	0,326	Q4 * Q15	0,019	Q2 * Q24	0,000
Q1 * Q9	0,353	Q4 * Q16	0,018	Q2 * Q25	0,126
Q1 * Q10	0,124	Q4 * Q17	0,000	Q2 * Q26	0,000
Q1 * Q11	0,148	Q4 * Q18	0,000	Q2 * Q27	0,571
Q1 * Q12	0,015	Q4 * Q19	0,000	Q2 * Q28	0,033
Q3 * Q6	0,000	Q4 * Q20	0,045	Q2 * Q29	0,000
Q3 * Q7	0,080	Q4 * Q21	0,210	Q5 * Q22	0,020
Q3 * Q8	0,023	Q5 * Q13	0,360	Q5 * Q23	0,026
Q3 * Q9	0,169	Q5 * Q14	0,050	Q5 * Q24	0,070
Q3 * Q10	0,010	Q5 * Q15	0,172	Q5 * Q25	0,000
Q3 * Q11	0,129	Q5 * Q16	0,000	Q5 * Q26	0,000
Q3 * Q12	0,020	Q5 * Q17	0,010	Q5 * Q27	0,010
Q5 * Q6	0,125	Q5 * Q18	0,000	Q5 * Q28	0,030
Q5 * Q7	0,620	Q5 * Q19	0,010	Q5 * Q29	0,000

Q5 * Q8	0,396	Q5 * Q20	0,000
Q5 * Q9	0,060	Q5 * Q21	0,000
Q5 * Q10	0,083		
Q5 * Q11	0,180		
Q5 * Q12	0,000		

Fonte: Dados da pesquisa (2013)

\* Indica o cruzamento/ associação das questões.

Segundo Barbetta, Reis e Bórnica (2010); Field (2009); Triola (2012), a estatística  $\chi^2$  é um teste de hipóteses que avalia a associação entre variáveis. Quantitativamente considera a relação entre o resultado de um estudo e a distribuição esperada do mesmo. Sob os preceitos desse trabalho estabeleceu-se como hipóteses:

*H0 - Não há associação entre o que os respondentes compreenderam por empresa sustentável com o que eles responderam nos construtos específicos (financeiro/econômico, social e ambiental);*

*H1 - Existe associação estatisticamente significativa entre o que eles responderam no construto empresa sustentável com as respostas fornecidas nos construtos do TBL.*

Para decidir qual das hipóteses aceitar, deve-se analisar os resultados do  $\chi^2$  e o teste de significância. Segundo Barbetta, Reis e Bórnica (2010); Fonseca e Martins (2009), como regra de decisão, se o valor do (*sig*) for menor ou igual a 0,05 aceita-se a hipótese nula (H0), caso contrário aceita-se a hipótese alternativa (H1).

Desta forma, conforme os resultados da Tabela 7, na primeira coluna foram analisados vinte e um cruzamentos de questões, referente ao construto empresa sustentável com os fatores econômicos/ financeiros. Obteve-se que na maioria das análises (71%) dos resultados os valores de significância foram superiores a 0,05, rejeitando assim a hipótese nula e indicando que ocorreu associação entre as variáveis consideradas.

Embora em menor percentual, para os demais cruzamentos (29%) foi constatado que não houve combinação ou associação entre as variáveis. Assim, denota-se que nessas questões os respondentes não vincularam a sustentabilidade financeira com: Gerenciamento do negócio e manutenção do retorno financeiro a

curto e longo prazo; comprometimento com os aspectos econômicos; faturamento e aumento do número de clientes e redução de custos através de melhorias em processos. Isto significa que nem todos os respondentes tiveram percepção da sustentabilidade associada ao desempenho financeiro da empresa, ou por possuírem maior conhecimento a respeito dos fundamentos da sustentabilidade e compreenderem a real aplicação dos conceitos na empresa, ou porque para eles a sustentabilidade não implica em retornos financeiros.

Já no outro bloco de questões da segunda coluna da tabela, o qual dizia respeito aos fatores sociais, foram dezoito cruzamentos de variáveis. Observando-se os resultados, verificou-se que em 83,3% dos casos os números de significância ficaram igual ou abaixo de 0,05, não encontrando evidências suficientes para rejeitar a hipótese nula e, desta forma, evidenciou-se que não houve associação entre as questões analisadas.

Apenas foram encontradas associações em 16,7% dos casos analisados. As abordagens que tiveram relacionamento foram: utilização da sustentabilidade nas políticas e práticas da empresa; comprometimento com os aspectos sociais da sustentabilidade empresarial; geração de novos postos de trabalho e benefícios além do que é determinado por lei.

Por fim, o terceiro conjunto envolvendo dezesseis cruzamentos de questões relacionadas com a abordagem ambiental, constatou-se igualmente que 81,2% das análises obtiveram valores inferiores ao considerado no teste de significância de  $\chi^2$ , ou seja, novamente o resultado corroborou que não ocorreu associação entre as variáveis comparadas. Portanto, fica evidenciado que a questão ambiental ainda é pouco percebida entre os colaboradores.

Nesse construto, os únicos três cruzamentos de questões representando 18,8%, em que foi constatada a associação foi com relação a responsabilidade ambiental empresarial na utilização de recursos renováveis, materiais reciclados e tecnologia de alta eficiência nos processos.

Portanto, analisando o resultado global verificou-se que o grupo de variáveis da dimensão econômica/ financeira foi o que obteve o nível mais elevado de associação. Com isso, percebeu-se que os colaboradores, assim como os gestores, embora tivessem expressado consciência em relação aos fatores sociais e ambientais, o aspecto econômico representou a maior prioridade e preocupação de

sustentabilidade da empresa. Esses resultados mais uma vez confirmaram com o que é apregoado na literatura (KUCKERTZ e WAGNER, 2010).

### 3.7.1 Teste de associação distinta por área

A fim de investigar as possíveis divergências e complementaridade das respostas nos diferentes grupos de respondentes, foram também realizados os mesmos cálculos de  $\chi^2$  separando-se por área, conforme são apresentados os resultados nas Tabelas 8 e 9, respectivamente área operacional e gerencial.

**Tabela 8 - Resultados de  $\chi^2$  dos construtos área operacional**

<i>Empresa sustentável com (econômico/ Financeiro)</i>		<i>Empresa sustentável com (social)</i>		<i>Empresa sustentável com (ambiental)</i>	
Crosstab	Pearson Chi-Square Sig. Test	Crosstab	Pearson Chi-Square Sig. Test	Crosstab	Pearson Chi-Square Sig. Test
Q1 * Q6	0,428	Q4 * Q13	0,000	Q2 * Q22	0,001
Q1 * Q7	0,072	Q4 * Q14	0,086	Q2 * Q23	0,000
Q1 * Q8	0,165	Q4 * Q15	0,004	Q2 * Q24	0,000
Q1 * Q9	0,198	Q4 * Q16	0,027	Q2 * Q25	0,284
Q1 * Q10	0,177	Q4 * Q17	0,000	Q2 * Q26	0,000
Q1 * Q11	0,285	Q4 * Q18	0,000	Q2 * Q27	0,391
Q1 * Q12	0,015	Q4 * Q19	0,000	Q2 * Q28	0,040
Q3 * Q6	0,000	Q4 * Q20	0,176	Q2 * Q29	0,000
Q3 * Q7	0,036	Q4 * Q21	0,337	Q5 * Q22	0,001
Q3 * Q8	0,003	Q5 * Q13	0,104	Q5 * Q23	0,007
Q3 * Q9	0,469	Q5 * Q14	0,022	Q5 * Q24	0,004
Q3 * Q10	0,008	Q5 * Q15	0,081	Q5 * Q25	0,000
Q3 * Q11	0,028	Q5 * Q16	0,000	Q5 * Q26	0,001
Q3 * Q12	0,006	Q5 * Q17	0,009	Q5 * Q27	0,042
Q5 * Q6	0,190	Q5 * Q18	0,000	Q5 * Q28	0,003
Q5 * Q7	0,780	Q5 * Q19	0,001	Q5 * Q29	0,002
Q5 * Q8	0,150	Q5 * Q20	0,004		
Q5 * Q9	0,033	Q5 * Q21	0,000		
Q5 * Q10	0,122				
Q5 * Q11	0,147				
Q5 * Q12	0,000				

Fonte: Dados da pesquisa (2013)

\* Indica o cruzamento/ associação das questões.

Analisando-se os resultados de  $\chi^2$  da Tabela 8, para a área operacional verificou-se que em 57% dos casos ocorreu associação entre as questões do construto empresa sustentável e os fatores econômicos e financeiros, contra 43% que não teve associação. Para o cruzamento com o construto social, do contrário, prevaleceu que 72,3% das questões analisadas não foi evidenciada associação, enquanto que em apenas 27,7% houve associação.

Avaliando a dimensão ambiental, constatou-se que 87,5% das questões investigadas não revelaram associação, e 12,5% foram associadas. Esse resultado demonstrou que os respondentes da área operacional desconhecem a relação ou de fato não associam a sustentabilidade com práticas ambientais. Logo, acredita-se que isto pode ter influência da própria questão cultural das empresas, ou seja, dependendo da importância atribuída e intensidade das ações na área ambiental, bem como da visão dos gestores sobre isso, o que conseqüentemente reflete nos colaboradores. Além disso, corrobora-se com os achados da literatura em que prevalece ainda mais enraizados os fatores econômico/financeiros, que ambientais.

**Tabela 9 - Resultados de  $\chi^2$  dos construtos área gerencial**

<i>Empresa sustentável com (econômico/ Financeiro)</i>		<i>Empresa sustentável com (social)</i>		<i>Empresa sustentável com (ambiental)</i>	
<b>Crosstab</b>	<b>Pearson Chi-Square Sig. Test</b>	<b>Crosstab</b>	<b>Pearson Chi-Square Sig. Test</b>	<b>Crosstab</b>	<b>Pearson Chi-Square Sig. Test</b>
Q1 * Q6	0,002	Q4 * Q13	0,758	Q2 * Q22	0,061
Q1 * Q7	0,468	Q4 * Q14	0,955	Q2 * Q23	0,301
Q1 * Q8	0,778	Q4 * Q15	0,546	Q2 * Q24	0,033
Q1 * Q9	0,641	Q4 * Q16	0,243	Q2 * Q25	0,273
Q1 * Q10	0,748	Q4 * Q17	0,842	Q2 * Q26	0,894
Q1 * Q11	0,096	Q4 * Q18	0,983	Q2 * Q27	0,695
Q1 * Q12	0,765	Q4 * Q19	0,030	Q2 * Q28	0,072
Q3 * Q6	0,000	Q4 * Q20	0,288	Q2 * Q29	0,604
Q3 * Q7	0,663	Q4 * Q21	0,013	Q5 * Q22	0,111
Q3 * Q8	0,606	Q5 * Q13	0,800	Q5 * Q23	0,408
Q3 * Q9	0,775	Q5 * Q14	0,245	Q5 * Q24	0,300
Q3 * Q10	0,799	Q5 * Q15	0,369	Q5 * Q25	0,023
Q3 * Q11	0,537	Q5 * Q16	0,004	Q5 * Q26	0,006

Q3 * Q12	0,446	Q5 * Q17	0,008	Q5 * Q27	0,010
Q5 * Q6	0,313	Q5 * Q18	0,000	Q5 * Q28	0,469
Q5 * Q7	0,043	Q5 * Q19	0,460	Q5 * Q29	0,003
Q5 * Q8	0,712	Q5 * Q20	0,004		
Q5 * Q9	0,238	Q5 * Q21	0,007		
Q5 * Q10	0,697				
Q5 * Q11	0,366				
Q5 * Q12	0,326				

Fonte: Dados da pesquisa (2013)

\* Indica o cruzamento/ associação das questões.

Conforme os resultados dos cálculos de  $\chi^2$  da área gerencial visualizados na Tabela 9, no primeiro cruzamento dos construtos analisados comprovou-se que em 85,7% das questões houve associação com a abordagem financeira. Neste caso, como o resultado apresentou um percentual mais elevado, reforça-se a afirmação de que a área gerencial demonstrou maior convicção da sustentabilidade associada aos aspectos econômicos da empresa.

Uma explicação que pode ser atribuída a esse resultado é o fato de que respondentes da área administrativa, por estarem muitas vezes na linha de frente dos negócios, passam a incorporar e compartilhar da mesma visão dos seus respectivos diretores, e também porque conhecem melhor as prioridades e a realidade da empresa. Além do mais, os níveis gerenciais são os principais responsáveis por disseminar aos demais colaboradores da organização, qual a importância e os fundamentos da sustentabilidade para o negócio.

Na análise do cruzamento com a dimensão social foi verificado que 61% das questões cruzadas revelaram haver associação, contrastando assim com o resultado geral e com os números apresentados pela área operacional. No tocante a abordagem ambiental, da mesma forma os números foram contraditórios com a avaliação geral, isto é, em 68,8% das questões analisadas foi caracterizada também a associação, contra 31,2% que não constataram essa associação.

Portanto, os resultados destas duas dimensões, complementando com a análise anterior do construto econômico/financeiro, corroboraram para explicar que os colaboradores da área administrativa/gerencial apresentam conhecimento mais global sobre sustentabilidade. Ao que indica o resultado, os funcionários dessas áreas compreendem que, para a empresa alcançar a sustentabilidade, ela deve



desenvolver e estar sustentada no equilíbrio dos três pilares: econômico, social e ambiental.

Para facilitar a visualização dos resultados foi elaborada a Tabela 10, a qual apresenta uma síntese dos percentuais encontrados nas três dimensões da pesquisa e dos grupos analisados.

**Tabela 10 - Síntese dos percentuais da análise de  $\chi^2$**

<i>Dimensões</i>	<i>Fatores**</i>	<i>% Análise/ Grupo</i>		
		<b>Geral</b>	<b>Gerencial</b>	<b>Operacional</b>
Financeiro/ Econômico	A	71	85,7	57
	NA	29	14,3	43
Social	A	16,7	61	27,7
	NA	83,3	39	72,3
Ambiental	A	18,8	68,8	12,5
	NA	81,2	31,2	87,5

Fonte: Dados da pesquisa (2013). Fatores\*\*: A: Associação - NA: Não Associação

Portanto, partindo da exposição dos resultados descritos nesta seção do trabalho é pertinente fazer algumas considerações. Primeiro, salienta-se que as divergências verificadas na comparação dos resultados, especialmente em relação as abordagens social e ambiental, as quais foram comprovadas associações somente pela área gerencial, podem ter sido influenciadas pelo distinto número de respondentes que participaram da pesquisa nas duas áreas. Nesse sentido, ressalta-se que na área gerencial 44 pessoas responderam à pesquisa, enquanto que na área operacional foram 117 respondentes.

Além disso, outra explicação associada a esse resultado, e que também é corroborada pela literatura (Claro, Claro e Amâncio, 2008), é devido ao nível de escolaridade, ocupação dos colaboradores e aumento das práticas gerenciais sociais.

Fazendo-se uma síntese dos resultados apresentados, tanto na análise geral de  $\chi^2$  dos construtos, quanto na avaliação por área, ficou explícito entre os

respondentes que os fatores econômicos e financeiros são prioritariamente considerados os mais importantes da sustentabilidade empresarial.

Finalmente, os resultados possibilitaram inferir que colaboradores das áreas administrativas apresentam mais consciência com os fatores ambientais, e têm uma concepção mais consistente a respeito da sustentabilidade global. Partindo desse pressuposto, a conscientização dos colaboradores em relação aos preceitos da sustentabilidade torna-se um fator chave para a empresa disseminar e implantar com êxito os conceitos, principalmente porque colaboradores de áreas operacionais tendem a ter uma visão mais econômica, preocupando-se essencialmente com aspectos financeiros e de manutenção do seu próprio trabalho.

## 4 APRESENTAÇÃO, DISCUSSÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

Os resultados empíricos da pesquisa consistem numa das partes mais importantes da dissertação, pois busca identificar e confrontar na prática o que está descrito na teoria. Assim sendo, neste capítulo é demonstrada a quarta parte do trabalho, onde são apresentados e analisados os resultados da pesquisa.

### 4.1 Pesquisa de campo e análise do perfil dos respondentes

Na etapa da pesquisa de campo foram entregues cinquenta questionários para cada empresa, sendo que o departamento de RH ficou responsável de distribuir de forma aleatória e recolher os questionários junto aos colaboradores.

Do total de duzentos questionários aplicados, houve a devolutiva de 161, representando um índice de retorno de 80,5%. A distribuição das áreas pesquisadas e o número de colaboradores que responderam a pesquisa são apresentados na Tab. 11. Foi solicitado aos respondentes informar apenas o tempo de trabalho na empresa e o setor em que atuavam.

**Tabela 11 - Áreas de trabalho e número de respondentes**

<i>Áreas Pesquisadas</i>	<i>N. Respondentes Por Empresa</i>				<i>Total</i>	<i>%</i>
	<i>A</i>	<i>B</i>	<i>C</i>	<i>D</i>		
<b>Produção/ Operacional</b>	22	22	46	27	117	73
<b>Administrativo/ Gerencial</b>	18	16	0	10	44	27
<b>Total</b>	<b>40</b>	<b>38</b>	<b>46</b>	<b>37</b>	<b>161</b>	<b>100</b>

Fonte: Dados da pesquisa (2013)

Conforme verificado na Tabela 11 e para melhor analisar os resultados que serão apresentados na sequência, dividiram-se as áreas pesquisadas em dois grandes grupos (Produção/ Operacional e Administrativo/ Gerencial), por causa de suas diferentes atribuições e responsabilidades. A partir dessa divisão e somando-se os percentuais, a representatividade da área administrativa na pesquisa foi de 27% e a área de produção 73%.

A fim de identificar o perfil dos colaboradores e subsidiar a análise das outras questões, a pergunta inicial do questionário abordou em relação ao tempo de trabalho na empresa, conforme resultados ilustrados na Tab.12.

**Tabela 12 - Tempo de trabalho na empresa**

<b>Tempo de Trabalho</b>	<b>Empresas</b>								
	<b>A</b>	<b>%</b>	<b>B</b>	<b>%</b>	<b>C</b>	<b>%</b>	<b>D</b>	<b>%</b>	<b>Total %</b>
Até 1 ano	4	10	1	2,7	9	19,5	12	32,4	16,2
1,1 a 5 anos	20	50	6	15,8	26	56,5	19	51,4	44
5,1 a 10 anos	6	15	15	39,5	5	11	5	13,5	19,3
10,1 a 20 anos	10	25	12	31,5	4	8,7	1	2,7	16,8
Acima de 20 anos	0	0	4	10,5	2	4,3	0	0	3,7
<b>Total %</b>									<b>100</b>
<b>Total número de colaboradores</b>	<b>40</b>	<b>100</b>	<b>38</b>	<b>100</b>	<b>46</b>	<b>100</b>	<b>37</b>	<b>100</b>	<b>161</b>

Fonte: Dados da pesquisa (2013)

Pelos números observados na Tab.12 foi possível extrair uma informação importante, de que as empresas aparentemente conseguem manter uma cultura de retenção de pessoas, tendo em vista que aproximadamente 40% do total de todos os colaboradores trabalham há mais de cinco anos nas empresas. Outra inferência que se pode concluir a partir dessa informação é que, quanto mais tempo o colaborador permanecer na empresa, mais ele assimilará os valores, políticas, e cultura da organização, principalmente se a empresa possuir práticas e ações relacionadas a sustentabilidade.

#### **4.2 Percepções da sustentabilidade entre os colaboradores**

Considerando os diferentes perfis dos dois grupos de respondentes, observou-se que colaboradores das áreas administrativas ou gerencial atribuem mais importância e tenham uma concepção mais ampla a respeito do tema, principalmente aqueles que trabalham nas áreas comercial ou de marketing, e que são os responsáveis pelas campanhas e divulgação das ações de sustentabilidade das empresas. Entretanto, com base nos cálculos que foram apresentados,

observou-se que tanto os colaboradores da área administrativa quanto da área operacional das empresas, demonstraram um nível significativo de conhecimento a respeito da sustentabilidade.

Conforme os resultados da pesquisa, as médias elevadas corroboraram para comprovar a consistência das respostas. Observou-se que o fator econômico foi o mais proeminente dentre os construtos. Neste sentido, reforça a percepção dos colaboradores de que empresa sustentável é aquela que consegue se manter financeiramente. Esse resultado pode estar diretamente conectado com a solidez financeira atual das empresas pesquisadas, pois, de acordo com os números e informações levantadas nas entrevistas, ambas as empresas detêm prestígio no mercado, expressam crescimento acima da média e conservam faturamento elevado. Conseqüentemente, isso resulta no aumento da valorização e motivação dos colaboradores por meio da promoção de maiores salários, benefícios e incentivos à capacitação.

Não obstante a condição econômica privilegiada que as empresas promovem junto aos colaboradores, constatou-se que na compreensão coletiva os fatores sociais não obtiveram um consenso, especialmente na abordagem dos benefícios e remuneração. Todavia, deve-se considerar que comumente vão existir divergências de opiniões quando se tratar da questão financeira.

### **4.3 Entrevista com os gestores/empresários**

Na etapa complementar da pesquisa foram feitas as entrevistas com os proprietários e/ou empresários diretores administrativos das empresas. Para preservar o sigilo dos respondentes e facilitar a identificação dos mesmos nos relatos, denominou-se gestor/empresário (A), (B), (C) e (D), associando-se respectivamente as empresas (A,B,C e D).

Os principais relatos dos entrevistados foram descritos e analisados, e alguns apresentados na íntegra, conforme a abordagem das questões que vem a seguir.

#### **4.3.1 Entendimento sobre a definição de empresa sustentável**

A primeira indagação dirigida aos gestores foi relacionada ao entendimento deles sobre empresa sustentável. Observou-se, de um modo geral, que os gestores têm conhecimento restrito sobre os conceitos de empresa sustentável. Contudo,

ficou evidente que para eles o fator econômico é o mais importante, porque subsidia os investimentos nos demais aspectos sociais e ambientais.

Em um dos relatos, o gestor (A) destacou:

“Para a empresa ser sustentável, existe o fator humano, meio ambiente e o econômico. A junção de três fatores importantes para a empresa se manter sustentável, sendo que o primeiro é o setor econômico, o segundo fator pessoal e a soma dos dois pode gerar soluções ambientais”.

O gestor (B) concorda com essa opinião, quando afirma que: “a sustentabilidade da empresa diz respeito primeiramente a ela ter mercado, clientes, ter uma demanda para o produto, uma mão de obra qualificada que permita atender o mercado”.

O terceiro respondente (C) manifestou sua opinião também destacando o viés econômico:

“Se olhar do ponto de vista empresarial, empresa sustentável é aquela que tem retorno, é o lucro, resultado. Mas envolve uma série de quesitos, não só financeiros, tem a questão social, ambiental e pessoal. Mas financeiramente é o principal ponto para ser sustentável”.

Ainda na mesma indagação os gestores relataram várias atividades no âmbito das questões sociais e ambientais que já são desenvolvidas pelas empresas.

Os entrevistados concordam que a empresa sustentável é aquela capaz de se manter financeiramente, aquela que utiliza recursos renováveis e alta tecnologia em seus processos, garantindo sustentabilidade e respeitando o meio ambiente, bem como a satisfação dos colaboradores e da sociedade em que está inserida.

Outro questionamento feito na entrevista é se a empresa sustentável é aquela que busca incorporar os conceitos e objetivos relacionados à sustentabilidade em suas práticas e políticas de modo consistente. Neste ponto, o empresário (A) respondeu que é necessário adaptar-se à realidade da região, principalmente do estado e/ou país. Aos poucos as empresas vão se adaptando e incorporando conceitos importantes da sustentabilidade. O gestor (B) relatou que:

“Quando começou a empresa não existia a preocupação com o meio ambiente, se queimava o lixo nas caldeiras e pronto. Hoje, as indústrias têm grandes dificuldades de dar destino aos resíduos, mas que obrigatoriamente precisam atender a legislação”.

Também se observou entre os gestores (C) e (D), a necessidade de conscientização pessoal e da equipe. “Tem que primeiro se conscientizar para depois conscientizar os colaboradores. Hoje, a sustentabilidade é uma coisa bem clara na empresa, principalmente a preocupação com o meio ambiente” (C).

“A empresa deve estar com os conceitos de sustentabilidade em todos os níveis hierárquicos. Há algumas empresas que obrigatoriamente por motivo de legislação devem se preocupar com aspectos de sustentabilidade, dependendo do seu ramo de atividade” (C).

Numa visão global, os gestores acreditam que suas empresas estão comprometidas e empenhadas, para que seja realizado o máximo possível da sustentabilidade empresarial nas suas atividades.

#### **4.3.2 Preocupação da empresa com os aspectos da sustentabilidade econômica e influência na participação de mercado**

Como a entrevista foi direcionada em construtos diferentes, coube nesse momento a análise direcionada para sustentabilidade no fator econômico. Na indagação do viés econômico, os gestores foram questionados se suas empresas geram retorno necessário para se manterem, se obtiveram crescimento de vendas e maximização da receita nos últimos anos, bem como aumento da participação no mercado e identificação de novas oportunidades. Na opinião dos quatro empresários suas empresas vêm atendendo a esses quesitos, com faturamento anual maior que 10 milhões em cada uma delas. Além disso, houve aumento significativo de vendas no mercado interno e internacional, bem como surgiram novas oportunidades de mercado. Também houve consenso de que 80% a 100% do faturamento é reinvestido na própria empresa, buscando elevar as condições de sustentabilidade financeira. Dentre os principais investimentos feitos foram destacados a tecnologia, inovação e pesquisa, as quais contribuem para a redução dos riscos, custos e aumento de receita.

Para o gestor (A), observou-se essa preocupação, o qual afirmou que a empresa investe basicamente em inovação e tecnologia. De acordo com o empresário, há um engenheiro de produção na empresa que estuda formas de crescimento tecnológico. E complementou: "cada vez menos gente e mais máquinas".

Na opinião do gestor (B), é necessário observar os riscos de mercado, argumentando que: “identificamos os riscos, tanto que 50% do número de peças que vendemos são importadas”. “Este é um dos riscos, pois se ficássemos somente no mercado interno não teríamos preço competitivo”.

Além dos riscos de mercado, os diretores (C) e (D) destacaram a preocupação com riscos internos que podem interferir na produção. “Temos o trabalho da CIPA, pessoas que trabalham exclusivamente com a qualidade, técnicos de segurança do trabalho. Hoje temos todo procedimento da certificação da ISO 9000”.

Ainda sobre sustentabilidade econômica os gestores foram abordados se questões relacionadas à sustentabilidade afetam a empresa e se isso faz oportuno a criação de novas oportunidades de negócio, desenvolvimento de produtos/serviços sustentáveis.

Uma afirmação relevante feita pelo gestor (A) foi conveniente descrever na íntegra:

“Primeiramente há uma grande dificuldade entre a maioria dos empresários brasileiros de separar o que é custo de investimento, normalmente coloca-se tudo na coluna das despesas. Os investimentos na área da sustentabilidade são de médio e longo prazo, então você pode ter ou buscar esses recursos. Evidentemente que tudo tem um custo e um valor de mercado. Muitas vezes as exigências ambientais são interessantes, socialmente justo, correto, mas o empresário não tem esse retorno para fazer esses investimentos, o mercado não paga isso, principalmente no Brasil, então, se tem muitas leis, muito avançadas, mas se esquece de ver o custo. Tudo bem, eu vou resolver um problema ambiental ali, um problema social aqui, mas quem banca isso? O cliente banca? Porque o preço do teu produto não é você quem faz. Você apenas administra o custo, o preço é o mercado que vai determinar. Eu tenho que me adequar nisso. Muitas coisas que são impostas de cima para baixo, em leis, tem que ser adequadas, aqui na base, muitas vezes, você não tem acesso à tecnologia, não tem pessoas treinadas, só tem fiscais para cobrar. É muito fácil você pegar uma lei e fazer um check-list apontando o que a empresa está fazendo de errado, mas onde buscar soluções? Com que recursos? Se for ver mais de 50% dos investimentos dos recursos do BNDS atende a 10 empresas e o restante se divide para milhares, então, isso não é coerente”.

Esse “desabafo” do gestor faz refletir que a legislação principalmente relacionada à sustentabilidade, muitas vezes força o empresário a tomar decisões



que impactam na economia da empresa e isso de certa forma é repassado ao cliente.

Na mesma indagação, o gestor (B) argumentou que quando se trata do mercado nacional, questões relacionadas à sustentabilidade não impactam diretamente, porque os concorrentes também precisam adequar-se. O que impacta fortemente é a concorrência do mercado externo, porque não sofre a mesma carga de impostos que o Brasil. Já nas opiniões dos gestores (C) e (D) entendem que questões relacionadas à sustentabilidade já estão incorporadas na cultura da empresa.

“Atualmente estamos fazendo uma medição da emissão de carbono para saber quanto emitimos de carbono na atmosfera na nossa produção. Desde veículos que utilizamos, etc... Fazemos isso por consciência, até porque atualmente não há uma legislação que cobre isso das empresas” (C).

“A legislação não interfere diretamente no nosso ramo de atividade. Até o próprio lixo tecnológico não tem uma lei que obriga a recolher. A gente faz isso por consciência de cuidado com o meio ambiente” (D).

Percebe-se que essa é uma questão polêmica vista sobre prismas diferentes: o impacto da legislação nas empresas com suas consequências e as práticas que são incorporadas na cultura da empresa. De qualquer forma, questões relacionadas à sustentabilidade impactam e criam oportunidades de melhorias nos negócios.

Após esse relato houve o questionamento aos empresários a respeito do reconhecimento da empresa no mercado. Todos garantiram que houve sim uma maior percepção dos clientes externos motivado pelas ações ambientais e de sustentabilidade promovidas pela empresa. Foi enfatizado também a necessidade de mais investimentos em tecnologia de produção para se manter no mercado. Entretanto, no decorrer das entrevistas não foi possível perceber que a sustentabilidade seja tratada nas empresas como uma estratégia mercadológica e competitiva.

Para concluir o critério econômico da sustentabilidade, os gestores afirmaram que suas empresas são comprometidas com os aspectos econômicos da sustentabilidade e que cada vez mais buscam formas de estarem atualizadas e adequadas à legislação.

### 4.3.3 Influência dos aspectos sociais e ambientais na sustentabilidade empresarial

Relacionado aos aspectos sociais da sustentabilidade, os gestores foram abordados principalmente sobre as pessoas da organização. Todos concordam que geram postos de trabalho continuamente. Contudo, relataram a preocupação com a falta de mão de obra qualificada no mercado. O empresário (A) até destacou:

“A grande dificuldade que nossa cidade vem passando é a falta de mão de obra. A empresa que hoje em dia não tiver tecnologia na sua produção tende a estar fora do mercado. Precisa-se gerar mais empregos qualificados e menos mão de obra primária”.

O gestor (B) também compartilhou da mesma opinião quanto à falta de mão de obra. “Não quero que nenhum funcionário saia da empresa e hoje preciso de, no mínimo, mais 100 pessoas. Nós temos máquinas, mas falta a mão de obra” (B).

De acordo com (C) “temos vagas em aberto. Hoje estamos enfrentando problemas com falta de mão de obra. Graças a Deus, as máquinas e tecnologias nos auxiliam para que essa falta de colaboradores seja suprida”.

Portanto, observou-se entre os gestores a deficiência quanto à mão de obra disponível. Para os que já estão empregados em suas empresas muitos benefícios são oferecidos, entre eles plano de saúde, participação nos resultados, vale alimentação, ajuda com despesas educacionais, premiações, refeitório, academia, biblioteca, jogos, associações, entre outros vários benefícios. Quanto à legislação trabalhista, todos declararam estar em dia com as obrigações trabalhistas dos colaboradores.

Outra indagação foi se a remuneração paga aos funcionários é justa e proporcional à contribuição destes para o desenvolvimento da empresa. Para o gestor (A), a remuneração está acima da média regional. Diferente do gestor (B), que considera que a remuneração não é tão atraente, mas justifica:

“Para a empresa a remuneração é justa, mas para o funcionário talvez não seja, isso por causa da inflação sobre confecção, e também por causa da concorrência de empresas que não cumprem todos os deveres legais e acabam tirando alguma vantagem sobre a gente”.

O gestor (C) afirmou que vem buscando manter salários acima da média da região. “Hoje trabalhamos bastante para que o nosso salário esteja acima da média da região. Precisamos oferecer um bom salário para manter bons colaboradores. Por isso que também investimos em benefícios” (C).

Os empresários demonstraram preocupação em oferecer condições de trabalho adequado para os colaboradores. Ressaltaram a ética no ambiente de trabalho e que não permitem discriminações e preconceitos de qualquer natureza, pois todos os colaboradores recebem tratamento igualitário.

No mesmo item de sustentabilidade social o questionamento foi se a empresa promove melhorias na comunidade em que está inserida, através do desenvolvimento de programas sociais. Todos os entrevistados relataram que mantêm projetos sociais ativos na sociedade, dentre alguns projetos citados, podem-se destacar: entrega de cestas básicas, presentes de natal e páscoa, ajuda a creches e clubes de mães, doação de roupas e brinquedos, incentivo a escolinhas de futebol, *ballet* e auxílio para APAE e outras entidades. Conforme ressaltaram ainda, muitos desses projetos sociais são de iniciativa dos próprios colaboradores. Dessa forma, pode-se concluir que as empresas entrevistadas estão comprometidas com a sociedade e com a parte social da sustentabilidade. O gestor (A) afirmou que tem orgulho de manifestar que “estamos comprometidos com os aspectos sociais, tanto que a empresa já ganhou por duas vezes o prêmio de melhores empresas para se trabalhar no Paraná” (A). Além disso, como são empresas tradicionais e conceituadas no mercado, os reflexos da responsabilidade social podem ser percebidos na sociedade onde estão inseridas.

Concernente aos aspectos ambientais da sustentabilidade, a primeira indagação é se os produtos/serviços oferecidos são prejudiciais ao meio ambiente. Relatou-se que nenhuma empresa tem produtos que prejudicam o meio ambiente. Segundo o gestor (A), devido ao fato deles trabalharem com produtos de aço inox, realçou que “o aço é a matéria prima de maior higienização no mundo, utilizado em hospitais, laboratórios, cozinhas industriais, etc, justamente por não ser prejudicial”.

O gestor (C) também destacou que toda a matéria prima utilizada tem procedência confiável, e que seus fornecedores devem obrigatoriamente mostrar a origem do material e estabelecerem procedimentos que não agridam o meio ambiente.

Em relação a utilização de tecnologias que reduzem energia elétrica, as empresas (A), (B) e (C) possuem gerador próprio, principalmente para uso em horários de pico, e a empresa (D) praticamente não tem grande utilização de energia. Ainda a respeito da otimização de energias não renováveis, as empresas procuram se adaptar, mesmo que com ações mais tímidas. Apenas a empresa (B), tem um programa mais concreto de retratamento de toda água utilizada no processo de produção.

Constatou-se também nas quatro empresas que havia o tratamento de reciclagem para todo lixo produzido, além de preocupação com embalagens que sejam menos poluentes. Os empresários manifestaram sua preocupação com o meio ambiente e relataram que há grande esforço para repassar aos colaboradores o cuidado com o meio ambiente. Entretanto, também há convergência entre os gestores de que ainda são poucas as ações realizadas para melhoria e cuidado com o meio ambiente, um dos motivos é a falta de recursos e os custos que implicam a execução dessas ações, como já foi descrito na análise econômica da sustentabilidade.

Portanto, embora considerando esses fatores, sabe-se que uma maneira de lidar com o processo de diferenciação interno da organização, de modo a buscar a integração nas ações relacionadas à questão ambiental, é o estabelecimento de uma unidade encarregada de agir no âmbito dessa abordagem. É fundamental a empresa criar junto às suas unidades, um setor encarregado da responsabilidade ambiental, o qual pode assumir o formato de uma diretoria de meio ambiente ou recursos naturais. De grande importância é a relação que deve existir entre o setor encarregado das ações ambientais e os demais setores da empresa (SEIFFERT, 2011). Percebeu-se, através dos resultados da pesquisa, que as empresas do estudo não tem um setor encarregado somente para questões de sustentabilidade empresarial, mas que há um grande empenho principalmente por parte dos diretores em repassar constantemente aos funcionários todo trabalho e ações realizadas.

É interessante observar que mesmo com poucas ações e projetos ambientais desenvolvidos pelas empresas, os gestores afirmaram que houve aumento na percepção dos clientes que valorizam cada vez mais empresas comprometidas com o meio ambiente. Os gestores demonstraram ainda preocupações com relação ao

futuro das empresas e desejo de melhorias em práticas de sustentabilidade ambiental.

Por fim, outras informações relevantes compartilhadas pelos entrevistados foram sumarizadas no Quadro 4.

Quadro 4 – Informações relatadas nas entrevistas

		Apontamentos/ Relatos			
Dimensões	Abordagens	Gestor Empresa A	Gestor Empresa B	Gestor Empresa C	Gestor Empresa D
<b>Empresa Sustentável</b>	Adoção dos conceitos e objetivos da sustentabilidade na empresa	<ul style="list-style-type: none"> <li>- É um equívoco abordar a sustentabilidade da mesma forma que nos países desenvolvidos, considerando que o Brasil tem realidades bem diferentes;</li> <li>- É necessário adaptar à conjuntura da região, do estado, e do país.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Empresa sustentável é aquela capaz de se adequar as novas realidades;</li> <li>- Possui capacidade de dar o destino correto de resíduos. Na empresa há uma prática bem sólida nesse sentido.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- É aquela que primeiramente tem a capacidade de se manter financeiramente;</li> <li>- Investe em tecnologias inovadoras para enfrentar os concorrentes, e para suprir a falta de mão de obra qualificada;</li> <li>- Primeiro conscientização dos colaboradores, depois preocupação com a sustentabilidade empresarial.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Primeiro a empresa deve ter mercado, demanda e mão de obra qualificada;</li> <li>- A sustentabilidade deve perpassar em todos os níveis hierárquicos;</li> <li>- Importância de se manter financeiramente.</li> </ul>
<b>Econômico/ Financeiro</b>	Lucros e faturamento	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 80% do lucro são reinvestidos na empresa e 20% são para participação societária.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Praticamente 100% é reinvestido na empresa.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Houve crescimento nas vendas nos últimos anos;</li> <li>- É reinvestido 85% dos lucros, e o restante é dividido entre os acionistas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Boa parte do lucro é reinvestido na empresa.</li> </ul>
	Comprometimento com os aspectos econômicos da sustentabilidade	<ul style="list-style-type: none"> <li>- É feito o controle de lixo, revertendo o lucro dos resíduos aos colaboradores;</li> <li>- Reaproveita-se o material, com redução de desperdícios;</li> <li>- É feita doação de materiais reciclados;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Preocupação com a concorrência internacional e manutenção de preços competitivos;</li> <li>- No Brasil a alta carga de impostos impacta nas finanças da empresa;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- A sustentabilidade é cultura da empresa. Por iniciativa própria, buscou-se medir a emissão de carbono no seu processo produtivo.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Conscientização quanto ao recolhimento do lixo eletrônico, pois não há uma legislação para isso.</li> </ul>

	Melhoria em processos produtivos	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Investimento em alta tecnologia e inovação.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Investimento em tecnologia e detecção de riscos de mercado.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Inovação tecnológica para melhorar o processo, com agilidade e qualidade.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Tecnologia, P&amp;D e inovação são as principais atividades da empresa.</li> </ul>
<b>Social</b>	Qualificação, geração de postos de trabalho e cumprimento legal	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Pioneira na região em áreas de comportamento pessoal e prática dos direitos trabalhistas;</li> <li>- Dificuldade de mão-de-obra qualificada;</li> <li>- Crítica ao excesso de assistencialismo do estado;</li> <li>- Necessidade da geração de empregos qualificados e menos mão-de-obra primária;</li> <li>- Honra pelos direitos legais aos colaboradores (CLT), e preserva benefícios igualitários.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Gera muitos postos de trabalho e atualmente tem elevado o número de contratações;</li> <li>- Em parceria com SESI oferecem treinamento, mas reconhecem que a mão de obra é escassa;</li> <li>- Todas as obrigações legais são cumpridas;</li> <li>- Oferecem condições adequadas para o trabalho;</li> <li>- Projetos sociais com creches, clube de mães, entre outros.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Há geração direta de emprego. Enfatizam que a mão de obra qualificada é escassa, e por isso os investimentos em tecnologias visam suprir essa carência;</li> <li>- Cumpre todas as obrigações legais trabalhistas;</li> <li>- Oferecem condições adequadas para o trabalho.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Gera muitos empregos diretos e indiretos;</li> <li>- Contribui para o fomento da sustentabilidade de outras atividades da região;</li> <li>- Está 100% adequada às leis trabalhistas e segue todas as normativas de segurança e saúde no trabalho;</li> <li>- Todos os colaboradores são tratados igualmente e sem preconceitos;</li> <li>- Contribui com entidades sociais.</li> </ul>
	Remuneração e distribuição de ganhos aos <i>stakeholders</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Parcerias com fornecedores;</li> <li>- Remunera acima da média regional e distribui bônus e participação nos resultados;</li> <li>- Destaque por dois anos consecutivos como a melhor empresa para se trabalhar no estado do Paraná;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Parcerias com fornecedores e distribuidores;</li> <li>- Política de remuneração por produtividade acima da média salarial;</li> <li>- Dificuldade para o reajuste salarial porque concorrem com empresas que muitas vezes funcionam sem</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Remunera acima da média do mercado, para manter bons profissionais;</li> <li>- Participação nos lucros, refeitório, biblioteca, academia, planos de saúde, convênios, entre outros;</li> <li>- Colaboradores na mesma função tem o mesmo salário, com diferenciação de tempo de trabalho;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Remunera por meritocracia (desempenho), justa e proporcional ao mercado de trabalho, e oferece uma política de benefícios;</li> <li>- Preza pela transparência, tratamento ético e justo nos relacionamentos internos e externos.</li> </ul>

			<p>cumprir a legislação;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Comprometimento com aspectos sociais, são percebidos pela comunidade.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Participam em projetos sociais da comunidade.</li> </ul>	
<b>Ambiental</b>	<p>Produto e Processo: Utilização de recursos renováveis, tecnologia em processos, eficiência, preservação do meio ambiente</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Produto fabricado não agride o meio ambiente;</li> <li>- Dispõe de geradores de energia por questões econômicas;</li> <li>- Não utilizam alternativas de energia renovável, nem programas de crédito de carbono;</li> <li>- Há um processo de substituição de recursos não-renováveis por renováveis;</li> <li>- Desuso de produtos agressivos e poluentes;</li> <li>- Adequação das matérias primas dentro das normativas exigidas;</li> <li>- Todos os resíduos são tratados e encaminhados para a reciclagem;</li> <li>- A embalagem é feita com material reciclado, buscando adaptação e menor consumo de materiais não-reciclados.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Produto fabricado não agride o meio ambiente;</li> <li>- Resíduos são direcionados para reaproveitamento;</li> <li>- Possui gerador próprio para reduzir energia em horários de pico de consumo;</li> <li>- Realiza re-tratamento de água;</li> <li>- Não utiliza fonte de energia alternativa, nem participa de programas de crédito de carbono;</li> <li>- Utiliza plástico biodegradável para embalagens;</li> <li>- Clientes perceberam o comprometimento ambiental da empresa;</li> <li>- Os gestores procuram disseminar e conscientizar os colaboradores para uma cultura ambientalmente responsável.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Produto não agride o meio ambiente;</li> <li>- Resíduos são reciclados e destinados corretamente;</li> <li>- Utiliza energia de um gerador próprio nos horários de pico;</li> <li>- Utiliza material reciclado nas embalagens;</li> <li>- Preocupação constante com aspectos ambientais da sustentabilidade, buscando padrões de qualidade que garantam um produto mais sustentável e que não agrida o meio ambiente;</li> <li>- Fornecedores são escolhidos por oferecer matérias primas adequadas e ambientalmente corretas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Não trabalha diretamente com produto físico, portanto não prejudica o meio ambiente;</li> <li>- Colaboradores são conscientes do uso racional de energia e água;</li> <li>- Não investe em tecnologias que visem a produção mais limpa, bem como não participa de programas de crédito de carbono e nem utiliza fontes alternativas de energia;</li> <li>- Todos os resíduos são encaminhados para reciclagem.</li> <li>- Compromete-se com aspectos da sustentabilidade empresarial, disseminando e conscientizando sobre a importância dessa cultura sustentável.</li> </ul>

Fonte: Dados da pesquisa (2013)



Concluindo-se a análise das entrevistas com os gestores, denota-se que as crenças e opiniões dos mesmos reflete muito a percepção que os colaboradores tem a respeito da sustentabilidade, especialmente neste caso pela priorização do fator econômico, conforme preconizado na literatura. Esse aspecto reforça o que foi apregoadado por Spence, Gherib e Biwolé (2011), de que o comportamento, valores e personalidade do empresário delineiam a cultura da sustentabilidade na organização.

Assim como houve concordância em diversos aspectos da entrevista, por outro lado, percebeu-se que em alguns pontos não ocorreu uma total sintonia entre a opinião do gestor e a dos colaboradores, como por exemplo, quando se tratou das abordagens sociais e ambientais.

Pôde-se perceber pela compreensão de alguns dos gestores que as empresas estão parcialmente comprometidas com os aspectos ambientais da sustentabilidade, devido principalmente a alegação de que não possuem ou não trabalham com nenhum produto físico que agride a natureza, e que todos os resíduos são tratados ou encaminhados para destinos corretos. Nesse aspecto, denotou-se uma visão errônea e equivocada a respeito da sustentabilidade, pois o fato da empresa não trabalhar diretamente com produtos que causem danos ao meio ambiente, não significa que ela seja sustentável ou que ela não possa provocar consequências prejudiciais de outras maneiras. Desde o consumo excessivo de energia elétrica até o desperdício de papel utilizado no escritório, podem ser prejudiciais.

Sendo assim, nota-se que essa concepção ainda está bastante relacionada ao mero cumprimento legal, corroborando com as vertentes teóricas e contrariando uma visão mais holística da sustentabilidade, onde ser uma empresa sustentável implica em pró-atividade interna e externa, agindo e desenvolvendo projetos amplos na empresa, no meio ambiente e na sociedade como um todo.

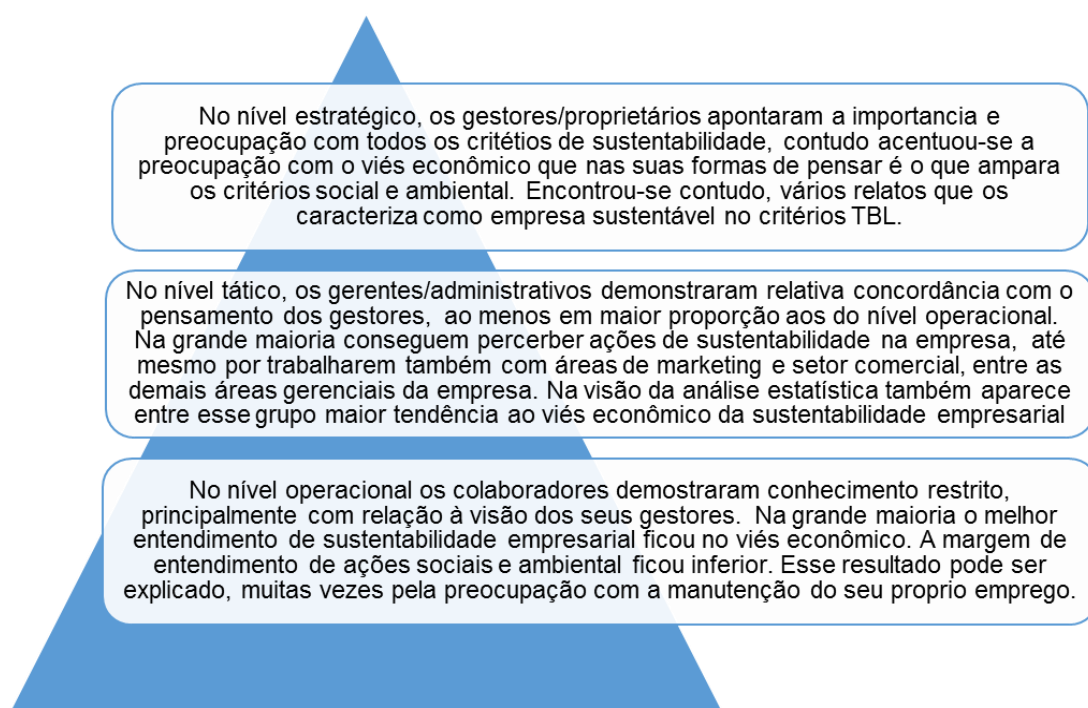
#### **4.4 Considerações entre gestores e colaboradores**

A partir da análise geral da pesquisa com os colaboradores e das entrevistas com os gestores, é possível alocar os resultados dentro nos níveis da pirâmide hierárquica de uma empresa. Nesse sentido, Chiavenato e Sapiro (2003, p. 248);

Oliveira (2013); Andrade (2012), explicam que a estrutura de uma empresa pode ser dividida em três níveis numa escala piramidal: Estratégico, Tático e Operacional.

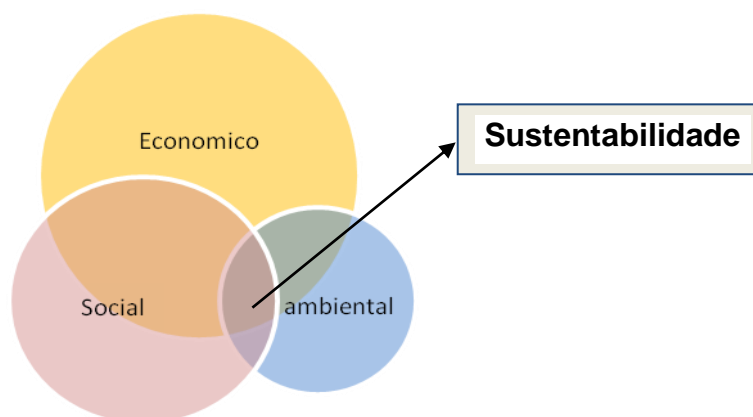
Tendo como base essa estrutura hierárquica, e considerado os pareceres de colaboradores e gestores das empresas pesquisadas, elaborou-se a pirâmide da sustentabilidade conforme proposta na Fig.5.

**Fig. 5 - Pirâmide da Sustentabilidade**



Fonte: Autoria própria, adaptado de Andrade (2012).

Ainda de forma complementar, e para melhor ilustrar a análise de sustentabilidade realizada nas empresas, estruturou-se também a Figura 6, a qual traz uma reconfiguração da figura original do TBL apresentada primeiramente por Elkington (1997), e que assevera a igualdade das três dimensões. As proporções entre os elos são meramente ilustrativas, não havendo um cálculo específico para determinar o tamanho de cada um, ou seja, foi apenas uma reconfiguração que a pesquisadora utilizou para tentar ilustrar o resultado da pesquisa com ênfase no elo da sustentabilidade econômica.

**Fig. 6 - Reconfiguração do Tripé da Sustentabilidade**

Fonte: Autoria própria.

Diferentemente do equilíbrio igualitário, amplamente debatido a respeito da sustentabilidade empresarial entre os três pontos: Econômico, Social e Ambiental, percebe-se que na figura proposta encontra-se uma desigualdade nas dimensões dos elos, justamente para tentar esclarecer e representar os resultados alcançados na pesquisa com os gestores e colaboradores, enfatizando que o maior entendimento e ênfase encontra-se no fator econômico, seguido pelo social e por fim o viés ambiental. Isso demonstra que os três elos: social, ambiental e econômico ainda não são igualmente compreendidos.

## 5 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

A sustentabilidade sinaliza para um novo modelo de desenvolvimento e pode ser tratada como um processo pelo qual as empresas e principalmente as pessoas adquirem uma nova cultura, voltada para atitudes sustentáveis. Em sentido mais amplo, apregoa-se que a sustentabilidade deve ser compreendida de forma sistêmica, englobando aspectos econômicos, sociais, culturais e ambientais da sociedade. Por ser uma abordagem emergente no meio acadêmico, a inserção da sustentabilidade está também cada vez mais presente nos processos de negócio e estratégias das empresas.

Esta pesquisa analisou as interações entre gestores e colaboradores quanto à percepção de empresa sustentável. O estudo realizado permitiu que as pessoas se posicionassem a respeito do tema sustentabilidade empresarial. Sob o ponto de vista das duas diferentes perspectivas de empresários e colaboradores, pôde-se constatar que o tema sustentabilidade estava parcialmente relacionado aos objetivos empresariais. Logo, carece ainda de mais atenção e comprometimento para ser inserida e valorizada de forma plena e competitiva no contexto empresarial.

Neste sentido, embora se tenha constatado através da pesquisa as diversas ações sociais e ambientais realizadas pelas empresas, denotou-se a necessidade de expandir a percepção da sustentabilidade para além das fronteiras da organização, ou seja, deixando de ser apenas uma perspectiva interna de cumprimento de legislações, para se tornar de fato uma estratégia empresarial competitiva, e, sobretudo, transformadora da sociedade.

No nível interno da organização, a mudança mais importante que pode ser conseguida em relação à questão ambiental é o comprometimento gerencial, em todos os departamentos da empresa. Este esforço dissemina na organização um clima propício ao surgimento de esquemas e círculos de qualidade ambientais, bancos de sugestões, e que se traduzem numa busca de melhorias (DONAIRE, 2008). Essa foi uma das questões observadas durante a pesquisa, onde muitas vezes o proprietário e os gerentes demonstram um conhecimento maior sobre sustentabilidade empresarial, mas que não é tão claramente disseminado para todos os colaboradores. Quando o conhecimento não é repassado e compartilhado, torna-se superficial e muitas vezes as ações de sustentabilidade ficam apenas no plano de cumprir uma legislação (FERNANDES e CORONA, 2011).

Os resultados da pesquisa evidenciaram certo entendimento por parte dos colaboradores no tocante a sustentabilidade. A grande maioria demonstrou compreensão mais direcionada para os aspectos econômicos. Contudo, as respostas podem não ter refletido o fiel conhecimento dos colaboradores a respeito do tema, mas sim pela percepção que eles tinham das práticas de sustentabilidade que a sua empresa realizava. Fatores como: visão/ percepção do empresário, cultura, limitações financeiras, econômicas e tempo de empresa implicam decisivamente na inserção de políticas, práticas e ações sustentáveis.

Para atingir o conceito de empresa sustentável são necessários esforços, comprometimento, mudança na visão e na cultura de gestores e colaboradores, de modo que a organização alinhe suas estratégias de sustentabilidade para atender os *stakeholders*. Nesse sentido, um estilo de gestão mais participativo contribui para a compreensão e comprometimento dos colaboradores, uma vez que direciona a cultura da organização para a sustentabilidade, permitindo a inclusão e a cooperação nas tomadas de decisões (CLARO, CLARO e AMÂNCIO, 2008).

Corroborando e reforçando os resultados deste trabalho, os autores Sekerka e Stimel (2011) e Claro, Claro e Amâncio (2008) sugerem algumas etapas e ações para manter um caminho de sustentabilidade nos negócios:

- a) Refletir sobre a realização dos valores da organização: Nesse sentido, os tomadores de decisão devem garantir a consistência entre as perspectivas da organização e sua orientação de empresa sustentável a longo prazo, e como isto se reflete nas ações diárias dos colaboradores. Um caminho é investir na escolaridade dos colaboradores;
- b) Desenvolvimento de relações para atuar nesses valores: A organização deve despende esforços para compartilhar informações e transparência interna e externa junto aos *stakeholders* em relação aos processos e práticas de sustentabilidade. Nesse sentido, deve dedicar-se às práticas gerenciais sociais por meio de engajamento em ações de responsabilidade social. Além disso, o alinhamento entre a avaliação do desempenho e a estratégia da empresa deve levar em consideração os princípios de sustentabilidade, visando potencializar a mudança de comportamento em prol da produção e do consumo sustentáveis (CLARO, CLARO e AMÂNCIO, 2008);

c) Cultivar diferentes formas de mudança: Para criar um relacionamento que ajuda a gerar mais lucros, a empresa necessita realizar mudanças. Nesse sentido, as mudanças requerem comprometimento e boa vontade, partindo de dentro para fora da organização e enfatizando a identidade organizacional com a sustentabilidade.

Complementando, espera-se que as informações originadas dessa dissertação possam ser úteis e auxiliar os empresários a repensarem seus negócios, estimulando ainda mais a incorporação de práticas e estratégias de sustentabilidade na gestão. Nesse sentido, a partir do resultado desta pesquisa, apresenta-se como proposta o desdobramento de ações que podem ser conduzidas pelas IES para serem levadas até os empresários da região. Dentre estas ações, sugere-se, por exemplo, a formação de grupos e comitês de discussão sobre sustentabilidade para serem debatidos junto a comunidade empresarial, colaboradores e entidades relacionadas à área. Outrossim, podem ser promovidos eventos focados sobre sustentabilidade, fóruns de debates, núcleos de estudo, e até mesmo a criação de um portal de sustentabilidade para o Sudoeste, no qual as empresas poderiam registrar e compartilhar suas ações sociais e ambientais.

Outra forma de possibilitar a mudança cultural e transformadora na região Sudoeste é inserir mais a abordagem de sustentabilidade nas grades curriculares e avaliação dos cursos de graduação, emergindo assim a educação para a sustentabilidade na formação de estudantes e profissionais das empresas (SIDIROPOULOS, 2013).

Outra sugestão para as empresas incorporarem de fato a sustentabilidade na gestão dos negócios, seria implementar uma matriz de alinhamento da estratégia sustentável, conforme proposto e apresentado por Oliveira et al. (2012).

Esta dissertação buscou também oferecer uma contribuição à outras pesquisas e publicações científicas já realizadas e que apresentam abordagens afins, dentre elas: Aligleri (2011); Delgado (2007); Araújo (2010); Leonel (2006); Oliveira et.al. (2012); Cintra (2011); Marx (2009); Delai (2006); Amato Neto (2009), e que apontam direcionamentos para pesquisas com foco no desenvolvimento sustentável, processos sustentáveis de manufatura, gestão estratégica alinhada com a sustentabilidade, integração da sustentabilidade aos modelos de gestão, práticas de implementação da sustentabilidade empresarial, métodos de avaliação da sustentabilidade, sustentabilidade corporativa, dentre outros.

Por fim, algumas limitações são colocadas nesse trabalho. Por tratar-se de um estudo multi-casos, a estrutura da pesquisa contemplou resultados de apenas quatro empresas e, com isso, limitou-se a análise para as características específicas desse grupo de empresários e colaboradores. Entretanto, o estudo apresentado não teve a pretensão de esgotar o assunto, e que sugestões para pesquisas futuras poderão investigar um número maior de empresas, de outros segmentos, e setores com características diferentes, proporcionando uma visão mais abrangente e estudos comparativos, que permitam avaliar também outros setores da economia e o efeito da sustentabilidade na região de atuação das empresas. Além disso, a pesquisa pode ainda ser replicada nas empresas estudadas com o intuito de acompanhar os resultados e a evolução das práticas sustentáveis implantadas, uma vez que, geralmente esses resultados só podem ser alcançados a médio e longo prazos.

## REFERÊNCIAS

- AGUADO, S.; ALVAREZ, R.; DOMINGO, R. Model of efficient and sustainable improvements in a lean production system through processes of environmental innovation. **Journal of Cleaner Production**. v.47, p.141-148, may, 2013.
- ALIGLERI, L.M. **A adoção de ferramentas de gestão para a sustentabilidade e a sua relação com os princípios ecológicos nas empresas**. Tese de Doutorado em Administração – USP, 2011.
- AMATO NETO, J. **Gestão de sistemas locais de produção e inovação (clusters/APLS)**: Um modelo de referência. São Paulo: Atlas, 2009.
- AMATO NETO, J. **Gestão sustentável da cadeia de suprimentos (Green Supply Chain Management): Princípios e aplicações**. In: AMATO NETO, J. (Org.). *Sustentabilidade & Produção: Teoria e prática para uma gestão sustentável*. São Paulo: Atlas, 2011.
- AMSOP - Associação dos Municípios do Sudoeste do Paraná. Disponível em <http://www.amsop.com.br>. Acesso em 18/09/2014.
- ANDRADE, A.R. **Planejamento estratégico: Formulação, implementação e controle**. São Paulo: Atlas, 2012.
- ANTONIO, et al. Crédito de carbono: Investimento sustentável. **Revista @alumni**. v.2, número especial, p.1-15, 2012.
- ARAÚJO, J.B. **Desenvolvimento de método de avaliação de desempenho de processos de manufatura considerando parâmetros de sustentabilidade**. Tese de Doutorado em Engenharia de Produção – Escola de Engenharia de São Carlos, 2010.
- BARBETTA, P.A. REIS, M.M.; BORNIA, A.C. **Estatística para cursos de Engenharia e Informática**. 3ed. São Paulo: Atlas, 2010.
- BARBIERI, J.C. **Gestão ambiental empresarial: conceitos, modelos e instrumentos**. 2.ed. atual e ampliada. São Paulo: Saraiva, 2007.
- Inovação e Sustentabilidade: Novos modelos e proposições. **RAE**. v.50, n.2, p.146-154, apr./jun.2010.
- BARROS, M.C.L.; ROSA, C.W. **Desenvolvimento local, Sustentabilidade e Ecoparques Industriais**. In: AMATO NETO, J. (Org.). *Sustentabilidade & Produção: Teoria e prática para uma gestão sustentável*. São Paulo: Atlas, 2011.
- BARROS, R.A. et. al. Práticas de sustentabilidade empresarial no APL calçadista de Campina Grande - PB: Um estudo de caso. **Revista Gestão Industrial**. UTFPR - Ponta Grossa, vol.6, n.1, 2010.
- BÉGUIN, P. et.al. Activity at work, innovation and sustainable development. **A Journal of Prevention, Assessment and Rehabilitation**. v.41, n.1, p.89-94, 2012.
- BNDES - Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social. Disponível em <http://www.bndes.gov.br>. Acesso em 15/08/2014.
- CAPES - Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior. Disponível em: <http://www.capes.gov.br/>. Acesso em: 15/03/2013.



CARIDADE, A.V.S. **Práticas de gestão estratégica e aderência ao método SIGMA: Um estudo de caso no setor de celulose e papel.** Dissertação de Mestrado em Administração – USP, 2006.

CHARBEL, J.C.J.; SANTOS, F.C.A. **Evolução da gestão ambiental na empresa: uma taxonomia integrada à gestão da produção e de recursos humanos.** In: AMATO NETO, J. (org.). *Sustentabilidade & Produção: Teoria e prática para uma gestão sustentável.* São Paulo: Atlas, 2011.

CHIAVENATO, I.; SAPIRO, A. **Planejamento estratégico: Fundamentos e aplicações.** Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

CINTRA, Y.C. **A integração da sustentabilidade às práticas de controle gerencial das empresas no Brasil.** Tese de Doutorado em Administração – USP, 2011.

CLARO, P.B.O.; CLARO, D.P.; AMANCIO, R. Entendendo o conceito de sustentabilidade nas organizações. **Revista de Administração.** São Paulo, vol.43, n.4, 2008.

COHEN, B.; WINN, M.I. Market imperfections, opportunity and sustainable entrepreneurship. **Journal of Business Venturing.** n.1, v.22, p.29-49, 2007.

COHEN, B.; SMITH, B.; MITCHELL, R. Toward a Sustainable Conceptualization of Dependent variables in Entrepreneurship Research. **Business Strategy and Environment.** n.02.v.17. p.107-119. Febr. 2008.

COSTA, J.F. et.al. O interesse do estudante de administração pela área de produção e operações. In: Encontro Nacional de Engenharia de Produção, 28, 2008, Rio de Janeiro, **Anais...** Rio de Janeiro: ENEGEP, 2008.

COSTA, M. F. M. **Responsabilidade social empresarial em shoppings centers no Brasil desenvolvendo uma ferramenta de mensuração de RSE para shoppings centers no Brasil sob a ótica do Triple Bottom Line (Tripé da Sustentabilidade).** Mestrado profissional em Gestão e Estratégia. Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro - UFRRJ, 2012.

COSTA NETO, P.L.O. **Estatística.** 2ed. São Paulo: Edgard Blücher, 2002.

DAMASCENO, S. M. B. **Indicadores de sustentabilidade em indústrias de vestuário no APL de Maringá/ Cianorte PR.** Mestrado acadêmico em Engenharia de Produção. Universidade Tecnológica Federal do Paraná - UTFPR, Ponta Grossa, 2012.

DELAI, I. **Uma proposta de modelo de referência para mensuração da sustentabilidade corporativa.** Dissertação de Mestrado em Administração – USP, 2006.

DELGADO, N.A. **A inovação sob a perspectiva do Desenvolvimento Sustentável: Os casos de uma cooperativa de laticínios brasileira e de outra francesa.** Dissertação de Mestrado em Administração – UFRS, 2007.

DIAS, R. **Gestão ambiental: Responsabilidade social e sustentabilidade.** 1ed. São Paulo: Atlas, 2009.

DOLABELA, Fernando. **Oficina do empreendedor.** 6 ed. São Paulo: Cultura, 1999.

DONAIRE, D. **Gestão ambiental na empresa.** 2ed. São Paulo: Atlas, 2008.

DORNELAS, J. C. A. Empreendedorismo: **Transformando idéias em negócios**. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

ELKINGTON, J. Cannibals with Forks: The *Triple Bottom Line* of 21st century business. Capstone: Oxford. 1997.

FERNANDES, J.M.; CORONA, H.M.P. Indústrias de Pato Branco: Um estudo sobre a sustentabilidade ambiental. **Revista Synergismus Scyentifica**. Pato Branco, vol.6, n.1, 2011.

FIALHO, F.A.P. et al. **Gestão da sustentabilidade na era do conhecimento**. Florianópolis: Visual books, 2008.

FIELD, A. **Descobrendo a estatística usando o SPSS**. 2ed. Porto Alegre: Artmed, 2009.

FONSECA, J.S.; MARTINS, G. A. **Curso de Estatística**. 6ed. São Paulo: Atlas, 2009.

FREITAS, A.L.P.; RODRIGUES, S.G. A avaliação da confiabilidade de questionários: Uma análise utilizando o coeficiente Alpha de Cronbach. In: Simpósio de Engenharia de Produção, 12, 2005, Bauru, **Anais...Bauru: SIMPEP**, 2005.

GABRIELE, P.D. et al. Sustentabilidade e vantagem competitiva estratégica: Um estudo exploratório e bibliométrico. **Revista Produção Online**. Florianópolis, vol.12, n.3, jul/set. 2012.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. São Paulo: Atlas, 2007.

HALL, J.K.; DANEKE, G.A.; LENOX, M.J. Sustainable development and entrepreneurship: Past contribution and future directions. **Journal of Business Venturing**. n.5.v.25. p.439-448.sept, 2010.

HORA, H. R. M.; MONTEIRO, G. T. R.; ARICA, J. Confiabilidade em Questionários para Qualidade: Um estudo com o Coeficiente Alfa de Cronbach. **Produto & Produção**, v.11, n.2, p.85-103, 2010.

HUPPES, L.C.; MELLO, N.A.D.; CORONA, M.P. Uma abordagem teórica da sustentabilidade sob os paradigmas das mudanças sociais e do empreendedorismo. In: I Congresso Nacional de Pesquisas em Ciências Sociais Aplicadas, I, 2012, Francisco Beltrão, **Anais...Francisco Beltrão: CONAPE**, 2012.

IBGE - Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. Disponível em <http://www.ibge.gov.br>. Acesso em 16/09/2014.

IPARDES - Instituto Paranaense de Desenvolvimento Econômico e Social. Disponível em <http://www.ipardes.pr.gov.br>. Acesso em 20/09/2014.

JAPPUR, R.F. et al. A visão de especialistas sobre a sustentabilidade corporativa frente às diversas formações de cadeias produtivas. **Revista Produção Online**. Florianópolis, vol.8, n.3, 2008.

KUCKERTZ, A.; WAGNER, M. The influence of sustainability orientation on entrepreneurial intentions – investigating the role of business experience. **Journal of Business Venturing**. n.5.v.25. p.524-539.sept, 2010.

- LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Fundamentos de Metodologia científica**. 4.ed. São Paulo: Atlas, 2001.
- LEFF, E. **Epistemologia Ambiental**. São Paulo: Cortez, 2002.
- LEONEL, C.E.L. **Sistematização do processo de planejamento da inovação de produtos com enfoque em empresas de pequeno e médio porte**. Dissertação de Mestrado em Engenharia Mecânica - UFSC, Florianópolis, 2006.
- LEVINE, D.M. et.al. **Estatística: teoria e aplicações usando Microsoft Excel em português**. 6. ed. Rio de Janeiro, RJ: LTC, 2012.
- LINNENLUECKE, M.K.; GRIFFITHS, A. Firms and sustainability: Mapping the intellectual origins and structure of the corporate sustainability field. **Global Environmental Change**. v. 23, n. 1, p.382-391, febr.2013.
- LONGEN, M. T. **Um modelo comportamental para o estudo do perfil empreendedor**. Dissertação de Mestrado. EPS. UFSC, 1997.
- LOZANO, R. Envisioning sustainability three-dimensionally. **Journal of cleaner production**. n.17, v.16, p.1838-1846, 2008.
- LUNA, S.V. **Planejamento de pesquisa**. São Paulo: Educ, 2002.
- MACEDO, M.A.S. et al. Desempenho de empresas socialmente responsáveis: uma análise por índices contábil-financeiros. **Revista Produção Online**. Florianópolis, edição especial, 2007.
- MAIMON, D. Eco-estratégia nas empresas brasileiras: realidade ou discurso? **Revista de administração de empresas (RAE)**. São Paulo: FGV, v.34, n.4, p.119-130, 1994.
- MALHOTRA, N. K. **Pesquisa de marketing: Uma orientação aplicada**. 3ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.
- MARX, A.M. **Proposta de método de gestão de requisitos para o desenvolvimento de produtos sustentáveis**. Dissertação de Mestrado em Engenharia de Produção – UFRGS, 2009.
- MINAYO, M.C.S; SANCHES,O. **Quantitativo-Qualitativo: Oposição ou Complementaridade?** Cad. Saúde Públ. v.9, n3, p.239-262, Rio de Janeiro: 1993.
- MOORE, S.B. e MANRING, S.L. Strategy development in small and medium sized enterprises sustainability and increased value creation. **Journal of Cleaner Production**. n.02.v.17. p.276-282, jan. 2009.
- MOREIRA, E.S.; TAVARES, M.; CARVALHO, C.J. Adequação de escala multi-itens para avaliar a aplicação do planejamento estratégico em micro e pequenas empresas. **Revista RAC- Eletrônica**, n.1, v.3, p.63-80.jan./abril, Curitiba, 2009.
- NAKAGAWA, M. **Plano de Negócio Sustentável: princípios, conceitos e aplicações**. In: AMATO NETO, J. (Org.). Sustentabilidade & Produção: Teoria e prática para uma gestão sustentável. São Paulo: Atlas, 2011.
- OECD- Organisation for Economic Co-operation and Development. **Sustainable Development: Critical Issues**. Paris-França: OECD, 2001.
- OLIVEIRA, D.P.R. **Planejamento estratégico - Conceitos, Metodologia, Práticas**. 31ed. São Paulo: Atlas, 2013.

- OLIVEIRA, L.R. et.al. Sustentabilidade: da evolução dos conceitos à implementação como estratégia nas organizações. **Produção**. v.22, n.1, p.70-82, jan/fev.2012.
- PACHECO, D.F.; DEAN, T.J.; PAYNE, D.S. Escaping de green prison: Entrepreneurship and the creation of opportunities for sustainable development. **Journal of Business Venturing**. n.05.v.25. p.464-480.sept. 2010.
- PIMENTEL, T.A.B.; REINALDO, H.O.A.; OLIVEIRA, L.G.L. Empreendedorismo Sustentável: Uma análise da implementação da sustentabilidade empresarial, em micro, pequenas e médias empresas industriais atendidas pelo PEIEX – No NUTEC. In: Simpósio de Administração da Produção, Logística e Operações Internacionais, 2010, São Paulo, **Anais...**São Paulo: SIMPOI, 2010.
- REA, L.M.; PARKER, R.A. **Metodologia da Pesquisa: do planejamento à execução**. São Paulo: Pioneira, 2000.
- SCHALTEGGER, S.; e WAGNER, M. Sustainable entrepreneurship and sustainability innovation: Categories and Interactions. **Business strategy and the environment**. v.20, p.222-237, 2011.
- SCHRETTLE, S. et al. Turning sustainability into action: Explaining firm's sustainability efforts and their impact on firm performance. **International Journal of Production Economics**. n.1, v.147, p.73-84, 2013.
- SANTAELLA, Lúcia. **A percepção: uma teoria semiótica**. 2ed. São Paulo: Experimento, 1998.
- SEIFFERT, M.E.B. **Gestão ambiental: instrumentos, esferas de ação e educação ambiental**. 1.ed. São Paulo: Atlas, 2009.
- **ISO 14001 sistemas de gestão ambiental: implantação objetiva e econômica**. 4 ed. São Paulo: Atlas, 2011.
- SEKERKA, E.; STIMEL, D. How durable is sustainable enterprise? Ecological sustainability meets the reality of tough. **Business Horizons**. n.2.v.54. p.115-124.march-april, 2011.
- SIDIROPOULOS, E. Education for sustainability in business education programs: a question of value. **Journal of cleaner production**. *in press*, p.1-16, 2013.
- SILVA, E.; MENEZES, E. M. **Metodologia da pesquisa e elaboração de dissertação**. 3.ed. Florianópolis: Laboratório de ensino à distância da UFSC, 2001.
- SILVA, K. A. **Gestão sustentável da cadeia de suprimentos como fonte de vantagem competitiva: Um estudo sobre o APL moveleiro do Planalto Norte Catarinense**. Mestrado profissional em Administração e Desenvolvimento Empresarial. Universidade Estácio de Sá - Presidente Vargas, 2012.
- SMITH, A.; VOB, J.P.; GRIN, J. Innovation studies and sustainability transitions: The allure of the multi-level perspective and its challenges. **Research Policy**. v.39, n.04, p.435-448, may. 2010.
- SOUZA, Z.J.; AZEVEDO, P.F. O Mercado de Crédito de Carbono: as características dos *first-movers* e implicações para o agronegócio. In: XLIII Congresso da SOBER, 2005, Ribeirão Preto, **Anais...**Ribeirão Preto: SOBER, 2005.
- SOUZA, C. **Políticas Públicas: uma revisão da literatura**. **Sociologias**, Porto Alegre: UFRGS, ano 8, n.16, p.20-45, jul./dez 2006.

SPENCE, M.; GHERIB, J.B.B.; BIWOLÉ, V.O. Sustainable Entrepreneurship: Is Entrepreneurial will enough? A North-South Comparison. **Journal of Business Ethics**. n.03.v.99. p.335-367. March. 2011.

TELES, C. D. **Avaliação monetária da sustentabilidade empresarial**. Doutorado em Engenharia de Produção. Universidade Federal do Rio Grande do Sul - UFRGS, Porto Alegre, 2012.

TRIOLA, M.F. **Introdução à Estatística**. 10ed. Rio de Janeiro: LTC, 2012.

VAN BOMMEL, H.W.M. A conceptual framework for analyzing sustainability strategies in industrial supply networks from an innovation perspective. **Journal of Cleaner Production**. v. 19, n. 8, p.895-904, may.2011.

VASCONCELOS, P. H. **Viabilidade da adoção dos indicadores de sustentabilidade da diretriz GRI na estratégia de sustentabilidade organizacional em rede de micros e pequenas empresas**. Mestrado Acadêmico em Engenharia de Produção. Universidade Tecnológica Federal do Paraná - UTFPR, Ponta Grossa, 2012.

VENCATTO, C. H. R. **Sustentabilidade e estratégia em empresas industriais do setor de artefatos de borracha**. Mestrado Acadêmico em Administração. Universidade Federal de Santa Maria - UFSM, Santa Maria, 2012.

VIDAL, D. **Discurso e prática de sustentabilidade de instituições bancárias brasileiras**. Mestrado Acadêmico em Administração. Universidade Federal de Rondônia - UNIR, Rondônia, 2012.

WCED. World Commission on Environment and Development. Our common future. **Oxford University Press**, Oxford, 1987.

WIKSTROM, P.A. Sustainability and Organizational Activities - Three approaches. **Sustainable Development**. n.2, v.18, p.99-107, 2010.

YORK, J.G.; VENKATARAMAN, S. The entrepreneur-environment nexus: Uncertainty, innovation and allocation. **Journal of business Venturing**. n.5.v.25. p.449-463, 2010.

YOUNG, W.; TILLEY, F. Can businesses move beyond efficiency? the shift toward effectiveness and equity in the corporate sustainability debate. **Wiley Inter Science**. n.6.v.15. p.402-415, 2006.

YOUNG, C.E.F. Sustentabilidade e competitividade: O papel das empresas. **Revista de Economia Mackenzie**. v.5, n.5, p.87-101, 2007;

## APÊNDICE A - QUESTIONÁRIO DE PESQUISA QUESTIONÁRIO DE PESQUISA

### UNIVERSIDADE TECNOLÓGICA FEDERAL DO PARANÁ - CÂMPUS PATO BRANCO PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM DESENVOLVIMENTO REGIONAL - PPGDR

Sou aluna de Mestrado do Programa de Pós-Graduação em Desenvolvimento Regional, da UTFPR – Universidade Tecnológica Federal do Paraná – Câmpus de Pato Branco. O presente questionário tem por finalidade levantar dados para subsidiar a elaboração de uma Dissertação de Mestrado, cujo tema é Sustentabilidade Empresarial. O objetivo principal é investigar a Sustentabilidade no contexto empresarial das empresas da Região Sudoeste do Paraná.

Ressalta-se que os dados fornecidos são muito importantes e para fins exclusivamente acadêmicos, sendo que não haverá a identificação da empresa ou do respondente sem a sua expressa autorização.

- Esta pesquisa está sub-dividida em 5 módulos, contendo 29 questões no total;
- Solicito a gentileza de devolver respondida esta pesquisa até o dia 15 de junho de 2013;
- Reiteramos que os dados declarados na pesquisa são para fins exclusivamente de um trabalho de Dissertação de Mestrado.

#### **MÓDULO 1 - PERFIL E CARACTERÍSTICAS DA EMPRESA**

**OBS: (Respostas das questões de 1 a 3 destinadas ao gestor da empresa)**

##### **1. Informações sobre a empresa:**

- a) Setor de atividade: ( ) Indústria ( ) Comércio/Serviços ( ) Outro
- b) Ramo de atividade (Especificar): \_\_\_\_\_
- c) Porte: ( ) Micro ( ) Pequena ( ) Média ( ) Grande
- d) Ano de fundação: \_\_\_\_\_

##### **2. Quanto ao faturamento anual (R\$):**

- ( ) De 20.000 a 100.000
- ( ) De 100.000 a 300.000
- ( ) De 300.000 a 1 Milhão
- ( ) De 1 a 5 Milhões
- ( ) De 5 a 10 Milhões
- ( ) Acima de 10 Milhões

##### **3. Quanto ao número de colaboradores:**

- ( ) Menos de 200      ( ) Entre 201 a 500
- ( ) Entre 501 a 1000      ( ) Entre 1001 e 2000
- ( ) Acima de 2000

**Prezado respondente, seguem as instruções da pesquisa:**

A partir do módulo 2, marque nas questões o número que corresponde ao seu grau de concordância ou discordância. Para tanto, considere a seguinte escala de valores:

- |                                  |
|----------------------------------|
| 1 = Discordo plenamente          |
| 2 = Discordo em parte            |
| 3 = Não tenho opinião sobre isso |
| 4 = Concordo em parte            |
| 5 = Concordo plenamente          |

a) Setor de trabalho \_\_\_\_\_

b) Tempo de trabalho na empresa \_\_\_\_\_

### **MÓDULO 2 – PERCEPÇÃO SOBRE EMPREENDIMENTO SUSTENTÁVEL**

No que diz respeito a sua compreensão do termo **Empresa Sustentável**, assinale:

1	Empresa sustentável é uma organização capaz de se manter financeiramente.	1	2	3	4	5
2	Empresa sustentável é aquela que utiliza recursos renováveis e tecnologia de alta eficiência em seus processos, garantindo competitividade no mercado e respeitando o meio ambiente.	1	2	3	4	5
3	Empresa sustentável é aquela que consegue se manter em longo prazo, atingindo faturamento suficiente para cobrir seus gastos, satisfazendo as necessidades de seus colaboradores e da sociedade em que está inserida e preservando o meio ambiente.	1	2	3	4	5
4	Empresa sustentável é a que busca incorporar os conceitos e objetivos relacionados à sustentabilidade em suas políticas e práticas de modo consistente.	1	2	3	4	5
5	Empresa sustentável é a que tem comprometimento com os aspectos econômico, social e ambiental da sustentabilidade empresarial.	1	2	3	4	5

### **MÓDULO 3 – CARACTERÍSTICAS FINANCEIRAS/ECONÔMICAS**

Assinale quanto aos aspectos **econômicos da empresa**:

6	Nosso negócio gera o retorno financeiro necessário para nos mantermos.	1	2	3	4	5
7	Obtivemos um crescimento nas vendas e maximização da receita nos últimos 5 anos.	1	2	3	4	5
8	O número de clientes para o nosso produto/serviço aumentou nos últimos 5 anos.	1	2	3	4	5
9	Investimos em pesquisa e desenvolvimento de novos produtos e tecnologias.	1	2	3	4	5
10	Reduzimos nossos custos por meio de melhorias nos processos produtivos, bem como realizamos padronização reduzindo erros e desperdícios.	1	2	3	4	5
11	Questões relacionadas à sustentabilidade afetam nosso negócio (criando novas oportunidades de negócio, desenvolvimento de produtos/serviços sustentáveis).	1	2	3	4	5
12	Nossa empresa está comprometida com os aspectos econômicos da sustentabilidade empresarial.	1	2	3	4	5

**MÓDULO 4 – CARACTERÍSTICAS SOCIAIS**Assinale quanto aos aspectos sociais da empresa:

13	Nosso negócio gera novos postos de trabalho direta e indiretamente	1	2	3	4	5
14	Em relação aos colaboradores, a empresa cumpre o que a lei determina quanto a: (carteira assinada, horários de trabalho e pagamento de horas-extras).	1	2	3	4	5
15	A empresa oferece benefícios aos colaboradores além do que é determinado por lei, tais como: apoio ao desenvolvimento cultural e educacional (investimento em cursos gerais, apoio financeiro a cursos superiores e Pós-Graduações).	1	2	3	4	5
16	A remuneração paga aos colaboradores é justa e proporcional à contribuição destes para o desenvolvimento da empresa.	1	2	3	4	5
17	As condições de trabalho na empresa são adequadas (iluminação, ventilação, equipamentos).	1	2	3	4	5
18	Os colaboradores são tratados igualmente e não há preconceito por raça, idade, sexo ou religião.	1	2	3	4	5
19	Colaboradores em cargos equivalentes recebem a mesma remuneração e os benefícios pagos levam em consideração o desempenho de cada funcionário.	1	2	3	4	5
20	A empresa promove melhorias na comunidade em que está inserida, através do desenvolvimento de programas sociais junto aos órgãos públicos ou privados.	1	2	3	4	5
21	De um modo geral, a empresa está comprometida com os aspectos sociais da sustentabilidade empresarial.	1	2	3	4	5

**MÓDULO 5 – CARACTERÍSTICAS AMBIENTAIS**Assinale quanto aos aspectos ambientais da empresa:

22	O produto/serviço que a empresa oferece não é prejudicial à sociedade nem ao meio ambiente.	1	2	3	4	5
23	Estamos adotando um novo processo produtivo que consome menos energia.	1	2	3	4	5
24	Investimos em tecnologias que visem a inovação e uma produção mais limpa, procurando reduzir o desperdício e o consumo de energia.	1	2	3	4	5
25	Utilizamos fontes alternativas de energia renováveis e menos poluentes.	1	2	3	4	5
26	Materiais de escritório e resíduos gerados na produção são encaminhados para reciclagem ou reutilizados na própria empresa.	1	2	3	4	5
27	Utilizamos material reciclado na embalagem dos produtos.	1	2	3	4	5
28	A empresa desenvolve embalagens que utilizam menor quantidade de plástico/papelão/etc.	1	2	3	4	5
29	A empresa está comprometida com os aspectos ambientais da sustentabilidade empresarial.	1	2	3	4	5

Fonte: Questionário reelaborado pelos autores e adaptado de Pimentel, Reinaldo e Oliveira (2010) e Oliveira et.al. (2012).