

**UNIVERSIDADE DE CAXIAS DO SUL
ÁREA DO CONHECIMENTO DE CIÊNCIAS SOCIAIS
CAMPUS UNIVERSITÁRIO DA REGIÃO DAS HORTÊNSIAS
BACHARELADO EM ADMINISTRAÇÃO**

CÁTIA FERNANDA KLEIN

**DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL NAS ORGANIZAÇÕES: UM ESTUDO
SOBRE PRÁTICAS SUSTENTÁVEIS EM EMPRESAS NA REGIÃO DAS
HORTÊNSIAS**

CANELA – RS

2021

CÁTIA FERNANDA KLEIN

**DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL NAS ORGANIZAÇÕES: UM ESTUDO
SOBRE PRÁTICAS SUSTENTÁVEIS EM EMPRESAS NA REGIÃO DAS
HORTÊNSIAS**

Trabalho de Conclusão de Curso II – TCC II, com ênfase em Tópicos Especiais, apresentado ao Curso de Administração da Universidade de Caxias do Sul – Campus Universitário da Região das Hortênsias, como requisito parcial para obtenção do grau de Bacharel em Administração.

Orientador: Prof. Ms. Vinícius de Vargas Bacichetto

CANELA – RS

2021

RESUMO

Diante da crescente conscientização dos consumidores sobre os problemas socioambientais, de mais regulamentações, pressões da sociedade e da compreensão da finitude dos recursos naturais, a sustentabilidade aos poucos passa a ser vista como um tema essencial no meio empresarial. Gradualmente as empresas são instigadas a buscar alternativas que mitiguem os impactos negativos gerados por suas atividades, desafiando a capacidade de criação de valor também para a sociedade, fazendo com que ações que cuidam do aspecto sustentável dos negócios, dos impactos ambientais e sociais sejam gradativamente consideradas e implementadas na busca por um desenvolvimento sustentável. Desse modo, o presente estudo teve como objetivo identificar as práticas sustentáveis adotadas em empresas na Região das Hortênsias e como estas contribuem para o desenvolvimento sustentável nas organizações. A pesquisa é formada por estudos bibliográficos, assim como um estudo exploratório sobre o tema desenvolvimento sustentável nas organizações. Adotou-se uma pesquisa de natureza quantitativa, utilizando-se como instrumento um questionário com 54 (cinquenta e quatro) questões. A amostra foi composta por 63 (sessenta e três) empresas, observando que o universo da pesquisa é constituído por 86.940 empresas situadas nas cidades que integram a Região das Hortênsias. Os resultados evidenciaram que a grande maioria das empresas entrevistadas adotaram práticas sustentáveis, destas, todas obtiveram resultados positivos e mostram-se satisfeitas, reconhecendo que a implementação de práticas sustentáveis na empresa foi importante ou muito importante para o desenvolvimento da empresa e benéfico para a sociedade e o meio ambiente.

Palavras-chave: Empresas. Práticas sustentáveis. Desenvolvimento sustentável. Sociedade. Pesquisa.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Diagrama de Venn.....	41
Figura 2 – Estratégias ambientais competitivas.....	58

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Definição conceitual do tripé da sustentabilidade.....	42
Quadro 2 – Práticas sustentáveis e seus benefícios.....	63
Quadro 3 – Instrumentos para a gestão empresarial sustentável.....	72
Quadro 4 – Certificações sustentáveis.....	76
Quadro 5 – Fórmula para cálculo do tamanho da amostra.....	85
Quadro 6 – Cálculo do tamanho da amostra.....	85
Quadro 7 – Quadro de amarração.....	89
Quadro 8 – Perfil dos respondentes.....	94
Quadro 9 – Meios utilizados para divulgação e participação por cidade.....	125
Quadro 10 – Resultados obtidos com as práticas sustentáveis e a sustentabilidade no planejamento estratégico das empresas.....	127

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 – Localização das empresas com segmentação e número de funcionários.....	95
Gráfico 2 – Tempo de atuação no mercado.....	96
Gráfico 3 – Mercado de atuação.....	97
Gráfico 4 – Empresas que afirmam não possuir práticas sustentáveis.....	98
Gráfico 5 – A empresa possui certificação ambiental ou de sustentabilidade?.....	100
Gráfico 6 – Práticas sustentáveis econômicas.....	101
Gráfico 7 – Práticas sustentáveis ambientais.....	104
Gráfico 8 – Práticas sustentáveis sociais.....	106
Gráfico 9 – Há quanto tempo foram implementadas as práticas sustentáveis?.....	107
Gráfico 10 – Quando a sustentabilidade passou a ser considerada nas estratégias da empresa?.....	108
Gráfico 11 – Fatores motivacionais na decisão de adotar práticas sustentáveis.....	110
Gráfico 12 – A ideia ou sugestão de adotar práticas sustentáveis partiu:.....	111
Gráfico 13 – Da decisão à implementação das ações de sustentabilidade, estiveram envolvidos:.....	112
Gráfico 14 – Meios utilizados para divulgação e <i>feedback</i> dos clientes.....	114
Gráfico 15 – Porcentagem do faturamento investido e <i>payback</i>	115
Gráfico 16 – Resultados das práticas sustentáveis para a empresa.....	117
Gráfico 17 – A sustentabilidade faz parte do planejamento estratégico de médio ou longo prazo da empresa?.....	118
Gráfico 18 – Com relação as práticas sustentáveis adotadas pela empresa, você considera que elas foram:.....	119
Gráfico 19 – Após a divulgação das práticas sustentáveis a empresa obteve um aumento de faturamento ou aumento de clientes?.....	119
Gráfico 20 – Tempo de empresa e função/cargo.....	120
Gráfico 21 – Empresas que reutilizam matérias-primas e certificações.....	121
Gráfico 22 – Localização das empresas que aplicam a gestão de efluentes e resíduos.....	122
Gráfico 23 – Localização e tempo de mercado das organizações que prezam pela promoção da sustentabilidade na cadeia produtiva.....	122
Gráfico 24 – Motivos que contribuíram para a sustentabilidade ser incorporada nas estratégias organizacionais e segmento de atuação.....	123

Gráfico 25 – Tempo de implementação das práticas e tempo no mercado.....	124
Gráfico 26 – Segmento e localização das empresas que afirmam que a ideia partiu de um cliente ou colaborador.....	124
Gráfico 27 – Resultados obtidos com a divulgação de práticas sustentáveis, meios utilizados e tempo de mercado.....	126

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	15
2	ESTRUTURA DO ESTUDO MONOGRÁFICO	19
3	ORGANIZAÇÃO	25
3.1	O QUE É UMA ORGANIZAÇÃO, CONCEITO, ESTRUTURA E FUNCIONAMENTO.....	26
3.2	ORGANIZAÇÃO E CAPACIDADE DE ATENDER AOS CLIENTES	30
3.3	RESPONSABILIDADE SOCIAL DAS ORGANIZAÇÕES.....	31
4	SUSTENTABILIDADE	37
4.1	ORIGENS, HISTÓRIA E DEFINIÇÃO DE SUSTENTABILIDADE	37
4.2	SUSTENTABILIDADE AMBIENTAL, SOCIAL E ECONÔMICA	40
4.3	MODELOS DE SUSTENTABILIDADE	44
4.4	SUSTENTABILIDADE, PESSOAS E ORGANIZAÇÃO	47
4.5	DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL.....	51
4.6	ESTRATÉGIAS ORGANIZACIONAIS SUSTENTÁVEIS.....	55
5	CONEXÃO ORGANIZAÇÃO E SUSTENTABILIDADE.....	61
5.1	PRÁTICAS E INDICADORES DE SUSTENTABILIDADE	63
5.2	GESTÃO EMPRESARIAL SUSTENTÁVEL E COMPETITIVIDADE	68
5.3	NORMAS E CERTIFICAÇÕES	72
6	MÉTODO DE PESQUISA.....	79
6.1	TIPO DE PESQUISA.....	80
6.2	UNIVERSO E AMOSTRA	83
6.3	COLETA E TRATAMENTO DE DADOS	86
7	APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS DA PESQUISA.....	93
7.1	ANÁLISE CRUZADA DE FATORES RELEVANTES	120
7.2	CONSIDERAÇÕES SOBRE A ANÁLISE DOS DADOS	129
7.3	PROPOSTAS DE MELHORIAS.....	131

8	CONSIDERAÇÕES FINAIS	135
	REFERÊNCIAS	139
	APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO FINAL	157

1 INTRODUÇÃO

Atualmente as consequências do uso desenfreado dos recursos naturais, da cultura voltada somente ao fator econômico, e do consumo excessivo, podem ser percebidas, e são vistas como uma ameaça no presente e principalmente no futuro. (LIMA; SANTOS, 2017).

Neste sentido, o termo desenvolvimento sustentável, divulgado primeiramente por Robert Allen em seu artigo “*How to save the world*”, e após, em 1987, vastamente difundido no Relatório “Nosso futuro comum” (CAMARGO, 2020) passa a ser pauta em debates e conferências governamentais a nível mundial, representando o modelo de desenvolvimento a ser alcançado.

No contexto organizacional, a promulgação de leis e normas regulatórias e a crescente tendência dos consumidores por empresas social e ambientalmente responsáveis, tem gerado uma maior pressão sobre as empresas, impelindo-as a adequar seus processos, produtos e serviços a práticas mais sustentáveis. (LIMA; SANTOS, 2017).

Vistas como agentes sociais capazes de contribuir, orientar e direcionar esforços para o desenvolvimento sustentável em níveis local, regional e global, as organizações (GALLELI, 2017) têm um papel extremamente relevante na garantia da preservação do meio ambiente, e na qualidade de vida da sociedade. Posto que, muito além do cumprimento das exigências legais, a implementação de ações voltadas para o desenvolvimento sustentável, podem gerar impactos positivos significativos, tanto para a empresa quanto para o meio em que está inserida.

Desse modo, o desenvolvimento sustentável nas organizações representa um novo paradigma, gerando novos desafios e novas oportunidades para o crescimento das empresas sem comprometer as futuras gerações.

Segundo Alves, Lima e Mota (2010, p. 3) “a empresa que não buscar adequar suas atividades ao conceito de desenvolvimento sustentável está fadada a perder competitividade em médio prazo.”. É o que indica uma pesquisa realizada pela agência norte americana Union + Webster no início de 2019, a qual aponta que “[...] 87% da população brasileira prefere comprar produtos e serviços de empresas sustentáveis. 70% dos entrevistados também afirmaram que não se importam em pagar um pouco mais por isso.”. (AGÊNCIA SISTEMA FIEP, 2019, n.p). Essa

crescente tendência é também apontada por Sigollo (2014), que complementa salientando ser esta a mesma preferência dos investidores ao alocar seus recursos.

Buscando contribuir para a expansão do conhecimento sobre o desenvolvimento sustentável nas organizações, a presente monografia trata sobre este tema, focando na identificação das práticas sustentáveis adotadas em empresas na região das Hortênsias e como estas ações contribuem para o desenvolvimento sustentável destas organizações.

Destaca-se que pesquisas envolvendo sustentabilidade são de interesse das empresas e de acadêmicos, especialmente do curso de Administração. Tendo em vista a crescente preocupação com questões socioambientais por amplos setores da sociedade, acarretando a necessidade de mudanças na gestão e na postura das empresas em relação ao meio onde está inserida.

Nesse viés, Curi *et al.* (2014, p. 11) argumentam que “o administrador precisa ter uma visão gerencial da sustentabilidade para implementá-la nas organizações ou em seus respectivos departamentos. É necessário ter uma noção de como utilizar esse conceito no dia a dia profissional.”. Evidenciando assim, a relevância da pesquisa à medida que poderá agregar mais conhecimento aos futuros administradores, empreendedores sobre o tema.

Para o adequado entendimento da monografia estruturou-se a mesma da seguinte forma, o Capítulo Dois trata sobre a estrutura da monografia, apresentando o tema do presente estudo, sua delimitação, o problema de pesquisa, o objetivo geral, objetivos específicos, e a justificativa.

Os Capítulos Três, Quatro e Cinco constituem-se na fundamentação teórica. No Capítulo Três parte-se da definição do que é uma Organização e os aspectos inerentes a esta, abordando sobre a capacidade de atender clientes e responsabilidade social das organizações. O Capítulo Quatro trata sobre a origem e definições sobre sustentabilidade, o tripé da sustentabilidade, modelos de sustentabilidade, a relação entre sustentabilidade pessoas e organização, desenvolvimento sustentável, e estratégias organizacionais sustentáveis.

O Capítulo Cinco faz a conexão entre organização e sustentabilidade, abordando sobre práticas e indicadores de sustentabilidade, gestão empresarial sustentável e competitividade, e as normas e certificações. Tal fundamentação teórica compõe a base para avançar no estudo proposto.

Apresenta-se no Capítulo Seis, o método de pesquisa, demonstrando quais os tipos de pesquisa abordados, qual o universo e amostra do presente estudo, bem como a forma de coleta e tratamento dos dados.

Avançando, o Capítulo Sete designa-se à apresentação e análise dos dados da pesquisa. Demonstra-se no mesmo os resultados obtidos com o questionário aplicado às empresas, após discorre-se sobre as considerações sobre a análise dos dados, finalizando com as propostas de melhorias para as empresas.

Por fim, apresenta-se o Capítulo Oito no qual a autora discorre sobre as considerações finais da monografia e posteriormente, as referências que embasaram a mesma, seguido pelo apêndice.

2 ESTRUTURA DO ESTUDO MONOGRÁFICO

No presente capítulo deste Trabalho de Conclusão de Curso apresentar-se-á a estrutura do estudo monográfico, a qual incorpora o tema e sua delimitação, o problema de pesquisa, o objetivo geral e os específicos, bem como a justificativa do estudo.

A escolha do tema é uma das etapas iniciais para a realização de um trabalho científico, e direcionará a pesquisa. Segundo Lozada e Nunes (2018, p. 66), ele “[...] indica o assunto macro que se pretende estudar, permitindo identificar o campo no qual a pesquisa será desenvolvida.”.

Perovano (2016, p. 94) complementa explanando que o tema de pesquisa “[...] consiste em uma sentença afirmativa e determina o assunto que será abordado no processo investigativo, com a motivação das diretrizes do texto, a partir das ideias do pesquisador que devem ser defendidas ao longo do processo de pesquisa.”.

Conforme Köche (2015) há três fatores essenciais a serem considerados para a escolha do tema de pesquisa. O primeiro é a escolha de um tema que seja de interesse do pesquisador. O segundo é o conhecimento do pesquisador sobre o tema que se propõe a investigar. E o terceiro fator é a existência e o acesso à materiais para consulta.

Diante do exposto, o tema desta monografia é o desenvolvimento sustentável nas organizações.

Após a escolha do assunto, o passo seguinte é sua delimitação. Mascarenhas (2018, p. 68) explica que “delimitar é estabelecer os limites do tema, ou seja, dizer até onde vai o foco de estudo.”. E acrescenta ainda, que é possível “[...] especificar os limites do estudo no tempo e espaço, indicando o quadro histórico e geográfico que será levado em conta.”. (MASCARENHAS, 2018, p. 68).

Assim, “a delimitação do tema esclarece os limites precisos da dúvida que tem o investigador dentro do tema escolhido”. (KÖCHE, 2015, p. 129). Fazenda, Tavares e Godoy (2017) enfatizam que a delimitação do tema deve ser elaborada considerando as possibilidades, atentando para o cronograma de realização da pesquisa, para que desse modo, o pesquisador tenha um direcionamento de tempo e espaço.

De acordo com Marconi e Lakatos (2018) esta etapa contribui para que a pesquisa não se torne muito extensa ou complexa. Portanto, delimitar o tema

demanda que o pesquisador faça um recorte de abordagem, e evite uma ampliação extensiva de investigação, que poderia acabar saindo do foco da pesquisa e acarretar posteriores dificuldades para sua finalização.

Desta forma, a delimitação do tema desta monografia é: As práticas sustentáveis adotadas em empresas das cidades de Canela, Caxias do Sul, Gramado, Nova Petrópolis, Picada Café e São Francisco de Paula, que compõem, portanto, a Região das Hortênsias.

Em continuidade, depois de delimitar-se o tema desta monografia, formula-se o problema de pesquisa, o qual, segundo Perovano (2016, p. 93) “[...] se refere a um assunto ainda não satisfatoriamente respondido, derivado da observação de determinado fenômeno ou evento, que se tem interesse de investigar.”.

Conforme Lozada e Nunes (2018) o problema de pesquisa explana o tema e o traz para pauta de discussões, aguçando a curiosidade e propiciando indagações. Para isto, é necessário observar pontos importantes na formulação do problema, Köche (2015) destaca que este deve ser elaborado em forma de pergunta e conter ao menos a relação de duas variáveis. Lozada e Nunes (2018) acrescentam que, este “[...] deve ser claro e preciso, suscetível de solução e delimitado a uma dimensão viável.”.

Diante dos conceitos apresentados no presente estudo é possível definir o problema de pesquisa, que é: Quais as práticas sustentáveis adotadas em empresas na Região das Hortênsias e como estas contribuem para o desenvolvimento sustentável nas organizações?

No que se refere aos objetivos da pesquisa, Perovano (2016, p. 86) explica que estes:

[...] indicam o que o pesquisador pretende com a investigação. [...] correspondem ao ‘norte magnético’ da pesquisa científica, ou seja, são os condutores das ações que serão perseguidas no decorrer do processo de construção e execução da metodologia.

Desse modo, definir os objetivos de uma pesquisa constitui um passo importante, pois a partir destes, define-se o tipo de problema que será abordado, e o material a ser coletado no decorrer da pesquisa. (MASCARENHAS, 2018). Nos objetivos desta pesquisa encontram-se o objetivo geral e os objetivos específicos que abarcam a finalidade da monografia.

O objetivo geral também chamado de objetivo principal, expõe o foco da pesquisa, e deve ser o elemento mais concreto, pois é a partir dele que todo o estudo será desenvolvido. (LOZADA; NUNES, 2018). Em consonância, Gil (2018, p. 91) explica que “os objetivos gerais são pontos de partida, indicam uma direção a seguir, mas, na maioria dos casos, não possibilitam que se parta para a investigação.”.

Seguindo este viés, os autores Gil (2018) e Filho e Filho (2015) asseveram que o objetivo geral trata do propósito principal da pesquisa, indicando o que se pretende como produto final. Complementando esta ideia, Mascarenhas (2018) e Medeiros e Sviercoski (2020) acrescentam que estes são os objetivos mais amplos, “como mapear, identificar, diagnosticar ou levantar informações.”. (MASCARENHAS, 2018, p. 68).

Conforme Perovano (2016) a recomendação é que o objetivo geral seja elaborado com base na pergunta de pesquisa, pois dessa forma, a essência e as variáveis são preservadas.

Assim, apresenta-se o objetivo geral da presente monografia, que é: identificar as práticas de sustentabilidade adotadas por empresas na Região das Hortênsias, bem como, a contribuição destas ações para o desenvolvimento sustentável das empresas.

Após definir o objetivo geral, é necessário traçar os objetivos específicos, pois estes apresentam as ações que devem ser realizadas para que o objetivo geral seja atingido (MEDEIROS; SVIERCOSKI, 2020; LOZADA; NUNES, 2018).

Mascarenhas (2018, p. 68) complementa afirmando que “esse tipo de objetivo detalha as intenções do estudo. Aonde o pesquisador pretende chegar ao mapear, identificar, diagnosticar ou levantar informações?”. Aprofundando este entendimento, Gil (2018) explica que os objetivos específicos buscam descrever com maior clareza e precisão o que será obtido num levantamento, e referem-se a características que podem ser observadas e mensuradas em determinado grupo.

Isto posto, os objetivos específicos que nortearão a presente monografia são:

- a) descrever o perfil das empresas participantes da pesquisa;
- b) identificar as práticas sustentáveis adotadas por estas empresas;
- c) identificar os fatores que motivaram as organizações a investirem nessas práticas;
- d) caracterizar os atores envolvidos no processo de criação e implementação dessas práticas;

- e) verificar se a empresa divulga ao público de modo geral as ações sustentáveis que estão sendo implementadas, e de que forma o faz;
- f) identificar os resultados obtidos pelas práticas sustentáveis e sua contribuição para o desenvolvimento sustentável nas organizações estudadas.

Quanto à relevância do presente estudo é viável justificá-la. A justificativa pode ser analisada como a etapa no qual o pesquisador desenvolve “[...] uma exposição resumida, porém completa, com razões de ordem teórica e motivos de ordem prática que demonstra a devida importância da realização da pesquisa.”. (LOZADA; NUNES, 2018, p. 78).

Neste sentido, as autoras Lozada e Nunes (2018, p. 79) ressaltam que a justificativa deve enfatizar os seguintes pontos:

- O estágio em que se encontra a teoria sobre o tema.
- As contribuições teóricas que a pesquisa vai trazer. [...]
- Importância do tema do ponto de vista geral.
- Importância do tema para os casos particulares em questão.
- Possibilidade de sugerir modificações no âmbito da realidade abarcada pelo tema proposto.
- Descoberta de soluções para casos gerais e/ou particulares.

Dessa forma, a justificativa deve indicar o motivo pelo qual o tema é pertinente, buscando por meio de pesquisas anteriores, reportagens e outras fontes, subsídios que justifiquem a necessidade de estudá-lo. (PEROVANO, 2016). Filho e Filho (2015) argumentam que ao justificar a pesquisa, o pesquisador busca evidenciar a importância, viabilidade e os ganhos que os resultados da pesquisa poderão apresentar.

Buscando contribuir para a expansão do conhecimento sobre o desenvolvimento sustentável nas organizações, a presente monografia abordará este tema, e concentrará na identificação das práticas sustentáveis adotadas em empresas na região das Hortênsias. Tendo como finalidade, verificar a situação atual destas empresas em relação ao tema, e analisar de que forma estas práticas contribuem para o desenvolvimento sustentável destas organizações.

A escolha pela região a ser estudada deve-se ao fato de englobar cidades como Caxias do Sul, um polo industrial, sendo a indústria reconhecidamente uma das principais responsáveis pela degradação ao meio ambiente. E por integrar cidades em grande parte inseridas no setor terciário, setor este que engloba as áreas do comércio

e serviço, contando, portanto, com um número expressivo de empresas de diferentes portes. Permitindo assim, vislumbrar um panorama mais amplo acerca do engajamento das empresas à sustentabilidade.

Justifica-se a realização desta pesquisa pela relevância do tema, visto que, este tem ganhado cada vez mais importância no âmbito mundial, representando um novo modelo de desenvolvimento desejado pela sociedade. Destaca-se que pesquisas envolvendo práticas do tripé da sustentabilidade são de interesse das empresas e de acadêmicos, especialmente do curso de Administração. Tendo em vista a crescente preocupação com questões socioambientais por amplos setores da sociedade, acarretando necessidade de mudanças na gestão e na postura das empresas em relação ao meio onde está inserida.

No entanto, percebe-se que este é um tema não recorrente em universidades, e ainda há pouca divulgação sobre as práticas sustentáveis que as empresas adotam, o que leva a crer que grande maioria não está alinhada com a concepção de desenvolvimento sustentável.

Sigollo (2014) afirma que a implementação de políticas e ações que de fato considerem o planeta, só serão possíveis a partir do momento que as lideranças criarem consciência sobre a importância da sustentabilidade para a empresa. De forma morosa, as empresas estão enxergando a implementação de práticas sustentáveis nos negócios como um investimento, e não mais como gasto (CURI *et al.*, 2014).

Gradativamente aumentam também o número de empresas que incorporam a sustentabilidade às suas missões, visões e valores. Entretanto, ainda são raras as empresas reconhecidas como exemplo a ser seguido. Barbieri e Cajazeira (2016) apontam que isso se deve em parte, à dificuldade de conciliar o tripé da sustentabilidade, que envolve atentar a questões complexas simultaneamente, muitas delas incomuns aos métodos e práticas da gestão convencional.

Nesse sentido, Curi *et al.* (2014, p. 11) afirmam que “o administrador precisa ter uma visão gerencial da sustentabilidade para implementá-la nas organizações ou em seus respectivos departamentos. É necessário ter uma noção de como utilizar esse conceito no dia a dia profissional.”. Embora ainda represente um grande desafio às empresas, as práticas sustentáveis precisam estar no planejamento estratégico, e permear toda a empresa.

Para isto, é fundamental que esse novo modelo de gestão contribua positivamente na relação com o público interno, reestruture os processos de operação, influencie a relação com os fornecedores, estimulando-os a adotar ações sustentáveis, sendo, portanto, uma responsabilidade de todos, mas que exige uma liderança competente para isso (CURI *et al.*, 2014).

De acordo com Alves, Lima e Mota (2010, p. 3) “a empresa que não buscar adequar suas atividades ao conceito de desenvolvimento sustentável está fadada a perder competitividade em médio prazo.”. É o que indica uma pesquisa realizada pela agência norte americana Union + Webster no início de 2019, a qual aponta que “[...] 87% da população brasileira prefere comprar produtos e serviços de empresas sustentáveis. 70% dos entrevistados também afirmaram que não se importam em pagar um pouco mais por isso.”. (AGÊNCIA SISTEMA FIEP, 2019, n.p). Essa crescente tendência é também apontada por Sigollo (2014), que complementa salientando ser esta a mesma preferência dos investidores ao alocar seus recursos.

Neste contexto, a realização desta pesquisa mostra-se imprescindível à medida que poderá agregar mais conhecimento aos futuros administradores, empreendedores sobre o tema, e colaborar para a disseminação de ideias sustentáveis no contexto empresarial. Intentando contribuir para que cada vez mais empresas repensem suas ações visando mitigar os impactos negativos gerados, apoiados nas premissas do desenvolvimento sustentável. O qual não cuida somente da redução do impacto da atividade econômica no meio ambiente, mas também das consequências dessa relação na qualidade de vida e bem-estar da sociedade, presente e da futura.

3 ORGANIZAÇÃO

Desde a origem da civilização, o ser humano tem buscado meios para atender as suas necessidades básicas e garantir sua sobrevivência. Uma das formas encontradas, foi a formação de grupos ou tribos, já que no decorrer da história, percebeu-se que o isolamento dificultava a sobrevivência. A partir da coletividade as chances de tempo de vida aumentavam, visto que, a união de forças e ideias para atingir um objetivo comum possibilitava melhores condições de vida e recursos, além de propiciar melhores formas de realizar as atividades no cotidiano. (MAKIOSZEK, 2019).

Neste contexto, as organizações foram surgindo à medida que o indivíduo foi percebendo que não obtinha tanto êxito ao realizar suas atividades sozinho, e passou a ver na coletividade um facilitador para atender suas necessidades. Conforme Makioszek (2019) as organizações foram a solução encontrada para que as pessoas se unissem e se organizassem ao realizar tarefas, buscando melhores maneiras de obter resultados, tanto financeiros quanto sociais.

Tachizawa (2019) explica que nos países ocidentais as organizações surgiram em decorrência da Revolução Industrial, e ressalta que neste momento tem início o pensamento administrativo, tendo como representantes da Escola Clássica: Taylor, que se concentrou na análise do trabalho; Fayol, que estabeleceu reflexões sobre a administração e controle; e Weber, que analisou o contexto social e os princípios que fundamentam as organizações.

Ao longo dos anos as organizações foram sendo transformadas, novas formas mais eficientes de realizar o trabalho foram sendo implementadas, e nesse sentido as teorias da administração contribuíram para o aperfeiçoamento da produção, na estruturação dos processos, estabelecendo meios para que a organização alcançasse os objetivos e seu pleno funcionamento. (TACHIZAWA, 2019).

Atualmente “[...] vivemos em uma sociedade de organizações, onde estas desempenham papel imperativo, fazendo parte substancial da vida humana.”. (ANDREOLI; ROSSINI, 2015, p. 92). Child (2012) afirma que praticamente tudo que se consome, seja bens ou serviços, é decorrente de ações coletivas organizadas dentro de organizações de negócios.

Clegg, Kornberger e Pitsis (2011, p. 38) evidenciam a importância da organização, e estabelecem a ideia de que esta é inerente à humanidade ao enfatizarem que “praticamente todos os aspectos de nossa vida diária – e, depois, de nossa morte – serão moldados por organizações de um ou outro tipo.”. Isto pode ser justificado pelo fato de o indivíduo passar maior parte da vida dentro destas, como também, por ser dependente da atuação delas. (ANDREOLI; ROSSINI, 2015).

3.1 O QUE É UMA ORGANIZAÇÃO, CONCEITO, ESTRUTURA E FUNCIONAMENTO

“A palavra *organização* tem origem grega, *organon*, que significa ‘ferramenta’, ‘instrumento’ ou ‘utensílio’, ou seja, a origem da palavra denota algo com o que se trabalha com o objetivo de alavancar ou potencializar esforços.”. (ANDREOLI; ROSSINI, 2015, p. 80, grifo do autor). Nesse sentido, a organização é composta por elementos que a auxiliam a alcançar os objetivos traçados. Conforme Silva (2013) o modelo apresentado por Harold J. Leavitt sugere que a organização é composta de quatro elementos principais: tarefa; estrutura; informação e pessoas, estes estão inter-relacionados e interagem com o ambiente externo. Já Makioszek (2019, p. 38) aponta que as organizações, em sua grande maioria, são compostas basicamente por: “pessoas, estratégias, processos, políticas e cultura organizacional, com a combinação dos quais se orientam a um objetivo comum que gere resultados.”.

Daft (2014, p. 12) afirma que as organizações são: “ (1) entidades sociais, (2) orientadas por metas, (3) projetadas como sistemas de atividade deliberadamente estruturadas e coordenadas e (4) ligadas ao ambiente externo.”. Na mesma linha de raciocínio, Clegg, Kornberger, Pitsis (2011, p. 41) definem “as organizações como uma coletividade orientada para metas [...]”. Complementando, Andreoli e Rossini (2015, p. 80) afirmam que “as organizações são concebidas e deliberadamente construídas e estruturadas para atingir seus objetivos específicos, isto é, trata-se de uma elaboração e execução planejada, projetada especialmente para atender aos fins a que se presta.”. E a interdependência da organização com o ambiente externo é ressaltada por Daft (2014, p. 12) ao afirmar que “uma organização não pode existir sem interagir com os clientes, fornecedores, concorrentes e outros elementos do ambiente externo.”.

Conforme Clegg, Kornberger, Pitsis (2011, p. 41) “organizações são estruturas sistematicamente constituídas que relacionam pessoas, objetos, conhecimento e tecnologias, em um projeto concebido para alcançar fins específicos.”. Maximiano (2018) define a organização como um sistema de recursos, que conta com processos mais a divisão de trabalho e estes resultam em bens e serviços.

De acordo com Silva (2013, p. 43) “uma organização é definida como duas ou mais pessoas com desejo e disposição de cooperar para o alcance de um objetivo comum.”. Para Garcia (2016, p. 20) as “organizações são grupos de pessoas que se reúnem para alcançar objetivos que individualmente não alcançariam, em virtude do grau de complexidade das tarefas e das questões envolvidas.”. Tachizawa (2019, p. 53) define a organização como:

[...] um sistema concebido, estruturado e acionado para atingir determinados objetivos utiliza de insumos produtivos (pessoas, recursos financeiros, recursos materiais, informação e recursos correlatos) para, mediante o processo de transformação pertinente à natureza de suas atividades, produzir resultados previsíveis (bens e serviços).

Desse modo, é possível depreender que para estes cinco autores a organização consiste em uma combinação de agentes sociais e recursos distintos, que posteriormente serão coordenados e convertidos em resultados. Na mesma linha de raciocínio, Guerrini *et al.* (2014, p. 81) afirmam que “os objetivos organizacionais são alvos que direcionam a especificação das atividades e os esforços das pessoas.”.

Conforme os autores supracitados, um elemento fundamental que constitui uma organização são as pessoas. Chiavenato (2010) destaca a importância desse componente ao afirmar que as organizações são formadas por pessoas dentro e fora delas. E argumenta que o cliente é essencial para a existência de uma organização, afinal, são pessoas que compram ou recebem o resultado das operações de uma organização; os colaboradores, fundamentais para que uma organização possa funcionar; e os empreendedores, que decidem criar um empreendimento próprio.

Sabe-se que as organizações têm interdependência com o ambiente externo, e, portanto, precisam atentar a este, pois poderá gerar impactos consideráveis à organização, tanto em questão de oportunidades quanto de ameaças. No entanto, cabe observar também o ambiente interno, que é “[...] composto pelos elementos de sua estrutura organizacional, que conhecemos como departamentos, setores,

divisões etc.” (GARCIA, 2016, p. 108). Burmester (2018, p. 89) explica que “[...] uma estrutura denota as inter-relações entre as partes componentes de um todo, associadas com conceitos de função e de objetivos.”.

Daft (2014) salienta que a estrutura organizacional caracteriza as relações formais de subordinação, evidenciando os níveis na hierarquia; agrupa os indivíduos em departamentos e delega responsabilidades; e cria sistemas de comunicação, coordenação e interação eficazes entre os departamentos e funcionários organizacionais. Makioszek (2019, p. 103) define estrutura organizacional como:

[...] um conjunto de responsabilidades, autoridades, comunicações e decisões de uma organização. A autoridade é atribuída por relações de hierarquia definidas no organograma da organização; as responsabilidades são repassadas segundo o nível de profundidade das atividades sob comando; à comunicação atribuem-se os meios de transformação da informação e o sistema no interior das organizações; e as decisões devem ser pensadas para que se saiba como tomá-las e para que elas se reflitam nos resultados da empresa.

Dessa forma, infere-se que “a estrutura organizacional serve de ponte entre a estratégia e os processos que a implementam. Quanto maior o alinhamento dos componentes da estrutura, melhor será o desempenho da organização.”. (BURMESTER, 2018, p. 89).

Segundo Andreoli e Rossini (2015, p.130) “as estruturas organizacionais representam todo o aparato de recursos, atividades e componentes da organização, definindo como eles devem ser organizados e delimitando suas funções e relações.”. Os autores enfatizam que o processo de estruturação da organização requer planejamento, desenvolvimento e acompanhamento constantes, com o intuito de detectar gargalos e permitir a correção destes. (ANDREOLI; ROSSINI, 2015)

Algumas das estruturas mais conhecidas são: Estrutura linear, que é a mais simples e antiga, baseada na autoridade, atrelado ao princípio da unidade de comando, ou seja, há somente um chefe para um grupo de subordinados. (MAKIOSZEK, 2019); Estrutura funcional, a mais comumente aplicada, consiste na estruturação dos setores e departamentos com base nas funções mais conhecidas e utilizadas na gestão das empresas. (MAKIOSZEK, 2019). “[...] caracteriza por uma descentralização do poder e das decisões, delegada de acordo com a especialidade, e não com o nível hierárquico.”. (ANDREOLI; ROSSINI, 2015, p. 125); Estrutura linha-*staff*, a mais complexa, é uma junção dos dois modelos citados anteriormente, e busca aproveitar as vantagens de cada uma delas. Há separação entre órgãos de execução

(operacionais) e de apoio (assessoria); autoridade única nos órgãos de execução e funcional nos órgãos de apoio. (ANDREOLI; ROSSINI, 2015).

Além destas, há também a estrutura matricial, que “[...] é uma poderosa ferramenta de ligações horizontais, integrando simultaneamente as divisões de produtos das estruturas funcionais (verticais e horizontais) com a gestão dos produtos propriamente ditos [...]” (AFFONSO, 2018, p. 190); a estrutura mista, que permite adaptações de acordo com a necessidade da empresa de usar diferentes tipos de estrutura conforme as situações que se apresentam. (MAKIOSZEK, 2019).

Além das estruturas formais citadas, há também a estrutura informal, esta é relacionada aos fatores que surgem de forma espontânea nas organizações, como o relacionamento entre os funcionários, formação de grupos sociais internos e relações informais de poder e de comunicação. (ANDREOLI; ROSSINI, 2015).

Dessa forma, a estrutura da organização representa um elemento fundamental para a identificação das tarefas necessárias, possibilita organizar as funções de cada colaborador para que as tarefas sejam realizadas com maior eficiência, entre outros aspectos necessários para que a empresa atinja os objetivos almejados. Andreoli e Rossini (2015) ressaltam que é importante uma adequada estruturação organizacional, pois esta poderá contribuir para que a organização funcione no seu potencial máximo, criando vantagem competitiva frente aos concorrentes.

Assim, a estrutura da organização impacta diretamente nos processos inerentes a ela. Isto desde a entrada de insumos produtivos, no decorrer do processo de transformação, até que resultem em produtos finais que serão disponibilizados ao mercado consumidor. Ao longo desse processo “a organização interage a todo o momento com o ambiente em que atua, influenciando e sendo influenciada por ele.”. (ANDREOLI; ROSSINI, 2015, p. 80).

Entender o ambiente em que a empresa está inserida é fundamental, e segundo Coltro (2015) há três fatores que justificam a necessidade dessa compreensão: recursos, pois é o ambiente que fornece os recursos para que a organização possa criar produtos ou serviços; fonte de oportunidades ou ameaças, sendo que as oportunidades são eventos ou tendências que criam possibilidades de melhoria, e as ameaças são eventos ou tendências que podem provocar prejuízos à organização; e o terceiro fator são as estratégias, pois o ambiente influencia e

determina a tomada de decisão dos gestores em relação as melhores estratégias a serem traçadas.

Desse modo, as organizações enfrentam vários desafios, tendo em vista que o ambiente externo está constantemente mudando, e nem sempre essas mudanças impactam de forma positiva. Portanto, as organizações como entidades dinâmicas, precisam estar em contínuo movimento, monitoramento, reavaliando, e fazendo modificações em seus processos, estruturas, produtos e serviços, visando adaptar-se ao meio em que atuam. (ANDREOLI; ROSSINI, 2015; COLTRO, 2015).

3.2 ORGANIZAÇÃO E CAPACIDADE DE ATENDER AOS CLIENTES

A partir da década de 1990 surgiram mudanças abruptas na filosofia de produção e na capacidade das organizações em todo o mundo. O processo de globalização fez com que as organizações passassem a ver seus mercados sob uma óptica mundial e não mais local, regional. Por outro lado, os consumidores, com a facilidade proporcionada pela internet e pelas ações de empresas globais, passaram a ser cada vez mais sem nacionalidade. (ALVAREZ, 2015).

Diante dessas transformações, as empresas na tentativa de superar os concorrentes, passaram a buscar por novos modelos de gestão que se concentram em melhorias operacionais e de produtividade, e na conquista de novos mercados. (ALVAREZ, 2015; TACHIZAWA, 2019).

Frente a esses novos desafios, decorrentes da maior concorrência global e a mudança das necessidades dos consumidores, as empresas aos poucos deixam de ver as relações com os clientes somente como uma transação financeira, e passam a tentar conquistar e manter um relacionamento rentável com os clientes a longo prazo. (ALVAREZ, 2015).

Kotler e Armstrong (2015, p. 7) complementam afirmando que “[...] o sucesso de uma empresa na construção de relacionamentos lucrativos depende não apenas de suas ações, mas também da maneira como o sistema como um todo atende às necessidades dos consumidores finais.”.

Segundo Andreoli e Rossini (2015, p. 92) “toda e qualquer organização, independentemente de sua natureza, tem como objetivo o atendimento do seu mercado consumidor.”. No entanto, “[...] o alcance das metas organizacionais depende do conhecimento das necessidades e dos desejos dos mercados-alvo, bem

como da entrega da satisfação desejada com mais eficiência que os concorrentes.”. (KOTLER; ARMSTRONG, 2015, p. 10).

Krajewski, Malhotra e Ritzman (2017) salientam que para a organização conseguir atender os clientes de forma satisfatória, é necessário que haja um esforço interfuncional por todas as áreas da empresa. Dessa forma, poderão ser compreendidas as necessidades dos clientes externos e especificadas as capacidades operacionais necessárias para superar a concorrência. Os autores enfatizam ainda, que várias tendências estão exercendo impacto sobre os processos organizacionais, como: melhoria de produtividade; concorrência global; e questões éticas, de diversidade de mão de obra e ambientais. (KRAJEWSKI; MALHOTRA; RITZMAN, 2017).

De acordo com Tachizawa (2019) a crescente consciência da sociedade com relação a questões socioambientais e as novas demandas decorrentes, são repassadas às organizações e as pressionam por um novo posicionamento face a tais questões. Essa mudança no comportamento do consumidor vem criando novas relações com as organizações no mundo inteiro e delineando uma nova ordem econômica.

Os desafios que se apresentam às organizações e aos seus gestores, vão muito além de questões convencionais, como custo, produtividade e lucro, mas levam em conta questões éticas, sociais e ambientais. (KRAJEWSKI; MALHOTRA; RITZMAN, 2017). Isto pode ser justificado pela “[...] postura dos clientes, voltada à expectativa de interagir com organizações que sejam éticas, com boa imagem institucional no mercado, e que atuem de forma ecologicamente responsável.”. (TACHIZAWA, 2019, p. 21).

3.3 RESPONSABILIDADE SOCIAL DAS ORGANIZAÇÕES

A ideia de incorporar o conceito de responsabilidade social nas organizações não é recente. Há registros de que no fim do século XIX e começo de século XX as organizações já praticavam ações relacionadas a responsabilidade social. Entretanto, naquela época a responsabilidade social estava mais atrelada a ações de filantropia empresarial. Estava, portanto, associado a paternalismo e assistencialismo com uma conotação negativa, pois não gerava mudanças sociais ou econômicas às empresas, e tão pouco para a comunidade local. (CALDAS, 2020).

De acordo com Perseguini (2015, p. 9) “Howard Bowen é considerado o pai da responsabilidade social corporativa e, com base em seu trabalho, vários modelos e práticas foram propostos nas décadas seguintes.”. A partir da década de 1960 nos Estados Unidos e nos anos 1970 na Europa, o conceito de responsabilidade social passou a ganhar força, reflexo de um período de fortes mudanças culturais e transformações políticas. Naquele período, aumentaram as cobranças por parte da sociedade em relação às atividades desenvolvidas pelas empresas, pois percebeu-se que estas influenciavam o ambiente, causando impactos nos agentes sociais e na sociedade. (CALDAS, 2020).

Neste contexto, a necessidade estatal de fiscalizar a atuação das empresas em desconformidade com a função social, passa a ser normativa. Conforme disposto na Constituição Federal de 1988, Art. 170 (BRASIL, 2016, p. 109):

A ordem econômica, fundada na valorização do trabalho humano e na livre iniciativa, tem por fim assegurar a todos existência digna, conforme os ditames da justiça social, observados os seguintes princípios:

I - soberania nacional;

II - propriedade privada;

III - função social da propriedade;

IV - livre concorrência;

V - defesa do consumidor;

VI - defesa do meio ambiente, inclusive mediante tratamento diferenciado conforme o impacto ambiental dos produtos e serviços e de seus processos de elaboração e prestação;

VII - redução das desigualdades regionais e sociais;

VIII - busca do pleno emprego;

IX - tratamento favorecido para as empresas de pequeno porte constituídas sob as leis brasileiras e que tenham sua sede e administração no País.

Parágrafo único. É assegurado a todos o livre exercício de qualquer atividade econômica, independentemente de autorização de órgãos públicos, salvo nos casos previstos em lei.

Assim, o exercício da atividade econômica é regulamentado, e visa dispor os direitos e deveres das empresas por meio de princípios que disciplinam e preconizam a responsabilidade social das organizações.

No Brasil, o termo responsabilidade social começou a ser difundido em meados de 1990, e em 1998 foi criado o Instituto Ethos, um dos pioneiros na conscientização e no desenvolvimento de projetos de Responsabilidade social empresarial. (PERSEGUINI, 2015).

De acordo com Dias (2019) em 2002, na cidade de Johannesburgo, o Conselho Empresarial Mundial para o Desenvolvimento Sustentável divulgou documento em que define a Responsabilidade Social como: “O compromisso da

empresa de contribuir ao desenvolvimento econômico sustentável, trabalhando com os empregados, suas famílias, a comunidade local e a sociedade em geral para melhorar sua qualidade de vida.”. (DIAS, 2019, p.185).

Desde então vários conceitos e divergências surgiram, há quem trate o termo como uma obrigação assumida pelas organizações, como o autor Daft (2014, p. 397) “[...] refere-se à obrigação do gerente em fazer escolhas e agir de forma que a organização contribua para o bem-estar e interesse de todas as partes envolvidas, como empregados, clientes, acionistas, a comunidade e a sociedade mais ampla.”.

Para Perseguini (2015, p. 5) a responsabilidade social representa “[...] o conjunto de ideias e práticas que fazem parte da estratégia de uma organização (empresa), cujo objetivo é gerar benefícios para todas as partes interessadas na empresa (chamadas de *stakeholders*) e evitar prejuízos.”. Barbieri e Cajazeira (2016, p.45) enfatizam que “a responsabilidade social empresarial total [...] significa que a empresa deve, ao mesmo tempo, ser lucrativa, obedecer às leis, atender às expectativas da sociedade e ser boa cidadã.”.

Dias (2019) explica que há duas dimensões quando se considera a responsabilidade social das empresas. A dimensão interna, que diz respeito primeiramente aos colaboradores e se refere a questões como investimentos em recursos humanos, saúde e segurança do trabalho, também as ações e políticas dirigidos aos fornecedores, distribuidores e todos os integrantes da cadeia produtiva. E a dimensão externa, na qual a responsabilidade social das empresas se estende as comunidades locais, e um amplo grupo de pessoas envolvidas, como consumidores, autoridades públicas e ONGs relacionadas à comunidade local, com o intuito de criar iniciativas de apoio à comunidade, doações, entre outras ações.

De acordo com o autor, essas dimensões possuem a mesma importância e devem estar interconectadas. Além disso, o engajamento dos colaboradores em ações de responsabilidade social externa pode contribuir para o fortalecimento do vínculo entre colaborador e organização, visto que, esse processo intensifica a percepção de que a empresa é um agente social ativo que colabora para o bem-estar da sociedade da qual faz parte. (DIAS, 2019).

Tachizawa (2019) aponta que a responsabilidade social está diretamente atrelada as intensas mudanças que estão ocorrendo no mundo e que envolvem as empresas. Seja como responsáveis diretos pelos acontecimentos ou como agentes afetados pelas ocorrências no âmbito sociocultural, econômico e ambiental. À medida

que o ambiente se transforma, os padrões de comportamento e a hierarquia de valores também mudam, gerando novas expectativas por parte da sociedade e impelindo as organizações a se adaptarem ao novo contexto. (SANTOS, 2016).

Nesse viés, Daft (2014) complementa afirmando que colaboradores, clientes, e investidores estão exigindo que as empresas se comportem de forma socialmente responsável. A sociedade de modo geral cada vez mais está prestando atenção nas organizações, ao que elas fazem e como fazem. Percebendo essa mudança de comportamento da sociedade, aos poucos as organizações estão criando o entendimento da importância de práticas relacionadas à responsabilidade social, e aumentando o engajamento nesse sentido, o que contribuiu para o surgimento de normas e leis que disciplinam a prática e o comprometimento social das empresas. (ASHLEY *et al.*, 2019).

As principais normas de responsabilidade social que estão disponíveis e vigentes, são aplicáveis a todo tipo de organização, e foram desenvolvidas como diretrizes de atuação, estabelecendo padrões de processos visando contribuir para o desenvolvimento social e uma gestão sustentável. (ANDRADE; BIZZO, 2018; DIAS, 2019). A primeira iniciativa em padronização de modelos de gestão e boas práticas de responsabilidade social foi a norma SA 8000, criada em 1999. Ao longo dos anos, o tema foi ganhando mais notoriedade e importância, sendo elaborados novos padrões e modelos. (ANDRADE; BIZZO, 2018).

No Brasil, em 2004 foi lançada a norma NBR 16001, criada pela Associação Brasileira de Normas Técnicas (ABNT), que estabelece requisitos mínimos para o cumprimento da responsabilidade social. Apesar de não ser obrigatória, através desta, é possível verificar a situação da empresa em relação ao cumprimento das leis de concorrência, se participa do desenvolvimento da comunidade, se tem compromisso com o desenvolvimento profissional de seus colaboradores, entre outros aspectos. Dessa forma, essa norma serve de referência para as organizações que queiram implementar ações de responsabilidade social. (DIAS, 2019).

Conforme Ashley *et al.* (2019) o Programa Brasileiro de Certificação em Responsabilidade Social, desenvolvido pelo Inmetro, com base na NBR 16001, estabelece os requisitos mínimos para a gestão de responsabilidade social, permitindo que a organização planeje e implemente ações que considerem seus compromissos com:

- a responsabilização (*accountability*) e a transparência;
- o comportamento ético;
- o respeito pelos interesses das partes interessadas;
- o atendimento aos requisitos legais e outros requisitos subscritos pela organização;
- o respeito às normas internacionais de comportamento;
- o respeito aos direitos humanos;
- a promoção do desenvolvimento sustentável. (ASHLEY *et al.*, 2019, p.22, grifo do autor).

Ashley *et al.* (2019) explicam que a norma ISO 26000, publicada em 2010, e reconhecida internacionalmente, trata de diretrizes de uso voluntário e não visa fins de certificação. Esta, é composta por sete princípios de responsabilidade social: responsabilização; transparência; comportamento ético; respeito pelos interesses dos *stakeholders*; respeito pelo estado de direito; respeito pelas normas internacionais de comportamento; e direito aos humanos. E impele as organizações a um comportamento ético e transparente que:

- contribua para o desenvolvimento sustentável, inclusive a saúde e o bem-estar da sociedade;
- leve em consideração as expectativas das partes interessadas;
- esteja em conformidade com a legislação aplicável;
- seja consistente com as normas internacionais de comportamento;
- esteja integrada a toda a organização e seja praticada em suas relações. (ASHLEY *et al.*, 2019, p. 20-21)

Nesse sentido, as normas e certificações de responsabilidade social dão suporte às organizações, pois apresentam padrões e diretrizes a serem seguidos, possibilitando vislumbrar o rumo a ser percorrido para o alcance de uma gestão socialmente responsável. Além disso, apresentam vantagens para as empresas no âmbito nacional e internacional. Visto que, há normas internacionalmente reconhecidas, possibilitando maior chance de atuar no mercado internacional, e dá visibilidade às empresas socialmente responsáveis.

Caldas (2020, p. 21) salienta que “[...] ao desenvolver ações socialmente responsáveis a empresa impõe critérios éticos a serem seguidos tanto no ambiente interno como no externo.”. Ashley *et al.* (2019) afirmam que as organizações ao adotarem uma postura socialmente responsável, também passam a ter compensações, como: melhor acesso ao capital, devido a crescente preferência dos investidores por empresas sustentáveis; menor *overhead*; melhora na imagem; e melhora na relação com os colaboradores, entre outras vantagens.

Diante do atual cenário, as organizações precisam se adaptar as novas exigências e demandas da sociedade, o que implica em repensar seus impactos e contribuir de forma positiva com o meio em que está inserida. Daft (2014, p. 399) enfatiza que “[...] o sucesso organizacional de longo prazo depende em grande parte do capital social, o que significa que as companhias precisam construir uma reputação de honestidade, justiça e fazer a coisa certa.”.

4 SUSTENTABILIDADE

Este tópico traz em seis subitens, primeiramente a contextualização e conceituação de sustentabilidade; o tripé da sustentabilidade; modelos de sustentabilidade; a inter-relação da sustentabilidade com pessoas e organização; desenvolvimento sustentável; e por fim, são enfatizadas as estratégias organizacionais sustentáveis.

4.1 ORIGENS, HISTÓRIA E DEFINIÇÃO DE SUSTENTABILIDADE

A ideia de sustentabilidade decorre da década de 1950, quando a humanidade percebeu que os testes nucleares ocasionavam chuvas radiativas a milhares de quilômetros do local onde os testes eram realizados. A partir dessa constatação, um risco ambiental global passou a ser evidente, uma vez que, havia indícios de que problemas ambientais não se restringem a territórios limitados. (NASCIMENTO, 2012).

Outro momento em torno da percepção da crise ambiental ocorreu ao Rachel Carson escrever seu livro, *Silent spring*, no qual denuncia o uso de pesticidas e inseticidas químicos. (NASCIMENTO, 2012). O nome do livro faz uma alusão à morte dos pássaros, e a ausência do canto destes na primavera, que seria provocada pelo uso descontrolado dessas substâncias. Nos anos seguintes, os impactos ao meio ambiente e os problemas decorrentes destes, passariam a ter maior notoriedade.

Em 1968, foi criado o Clube de Roma, um grupo composto por cientistas, industriais e intelectuais que tinham o objetivo comum de estudar e debater sobre temas diversos. Esses debates tratavam de política e economia, e especialmente de problemas questões sociais e ambientais, o que resultou no relatório “os limites do crescimento”. Neste relatório, era discutida a necessidade de frear o crescimento populacional e econômico, indicando como principal medida, a paralisação do desenvolvimento, o que evitaria o esgotamento dos recursos naturais. (CALDAS, 2020).

Ainda em 1968, a ONU organizou uma conferência em Paris, esta, reuniu especialistas para discutir sobre biosfera. Nesta conferência, chegou-se à conclusão de que o ser humano e o meio ambiente dependiam um do outro. Desse modo,

chegaram a um consenso sobre a necessidade de fazer algo para evitar maior destruição do meio ambiente, e em longo prazo, do planeta. (CALDAS, 2020).

O relatório produzido pelo Clube de Roma e os vários debates ao longo da década de 1960 sobre o meio ambiente, levaram a organização da Conferência das Nações Unidas sobre o Meio Ambiente Humano, realizada entre 5 e 16 de junho de 1972 na cidade de Estocolmo. O encontro é considerado um marco, pois reuniu diversos representantes diplomáticos de vários países, que se dispuseram a debater questões ambientais, e o futuro do planeta. É possível entender a importância dessa conferência para as questões ambientais, pois a data 5 de junho passou a ser considerado o Dia Mundial do Meio Ambiente. (CALDAS, 2020).

Um documento resultante desta conferência, intitulado *Only one Earth*, foi fundamental para a disseminação da tríade da sustentabilidade, com a incorporação a dimensão social, pois até então, somente o meio ambiente e a questão econômica eram discutidos. (NASCIMENTO, 2012).

No entanto, dez anos após a Conferência de Estocolmo, os progressos resultantes mostraram-se muito aquém do necessário. Para mudar a situação futura, foi formada a Comissão Mundial sobre o Meio Ambiente e Desenvolvimento (CMMAD), dirigida pela ex-ministra norueguesa Gro Harlem Brundtland, resultando no relatório *Our Common Future*, em 1987. O qual tinha como missão propor uma agenda global para a mudança. (NASCIMENTO, 2012).

Foi neste relatório que a ideia de desenvolvimento sustentável foi apresentada e trouxe ao debate público o conceito desse novo modo de desenvolvimento. Que não previa estagnação da economia, mas a harmonia entre os aspectos sociais, econômicos e ambientais. (CALDAS, 2020).

Cabe salientar que não somente a ONU se preocupou com questões ambientais. Ao mesmo tempo em que conferências e debates eram organizados pela ONU, a comunidade ambientalista discutia sobre alternativas e modelos de desenvolvimento econômico mais sustentáveis. Na década de 1980, por exemplo, descobriram um buraco na camada de ozônio sobre a Antártida, decorrente da emissão de gases clorofluorcarbonetos. Medidas foram tomadas visando conter o aumento desse buraco, como o Protocolo de Montreal, que entrou em vigor em 1989, e foi adotado por 197 países. Este previa a total eliminação de todas as substâncias responsáveis pela destruição da camada de ozônio. (CALDAS, 2020).

No Brasil, um marco para a expansão do termo sustentabilidade foi a Conferência Sobre Meio Ambiente e Desenvolvimento, que ocorreu em 1992, e ficou conhecida como Rio-92. (ASHLEY *et al.*, 2019). Nessa conferência surgiram bases para ações mais concretas para o desenvolvimento que busca um meio ambiente sustentável. O documento Agenda 21, estabeleceu parâmetros para atuação de governos e sociedade civil em escala global e local em questões ambientais, propondo metas de curto, médio e longo prazos. (CALDAS, 2020).

Em 1997 foi assinado o Protocolo de Kyoto, um acordo de cunho obrigatório, no qual 37 países se comprometeram a diminuir a emissão de gases que provocam o efeito estufa na atmosfera. No entanto, os Estados Unidos, reconhecidamente o maior emissor de gases poluentes do mundo, não assinou o acordo. (SANTOS; SILVA, 2017).

Em 2012, a Conferência das Nações Unidas sobre o Desenvolvimento Sustentável, a Rio+20, contou com a participação de representantes de 190 países, e teve como meta, a elaboração de um documento que ampliasse as discussões sobre as questões ambientais, visando um consenso sobre a importância do desenvolvimento sustentável. No entanto, o documento resultante intitulado de “o futuro que queremos”, foi considerado tímido e inconsistente, por ficar apenas no campo das intenções. (CALDAS, 2020).

Ao longo dos anos, várias conferências, eventos e debates ocorreram, contribuindo para uma maior conscientização sobre os impactos gerados ao meio ambiente e os problemas decorrentes. Apesar de alguns avanços e retrocessos, ainda há muitos desafios a serem superados para que de fato, ocorram mudanças significativas em prol da sustentabilidade.

Com relação a conceituação do termo, cabe inicialmente compreender o significado da palavra sustentável. Caldas (2020, p. 4, grifo do autor) explica que “a palavra tem origem no latim – *sustentare*, que significa sustentar, favorecer, apoiar.”. Nesse viés, Mariotti (2013, p. 238) apresenta a ideia de que a “[...] sustentabilidade inclui mudar de modo de pensar: complementar o formato hoje dominante com uma atitude que inclua a preocupação com o humano, o natural e a ética [...]”. Dessa forma, infere-se que para o desenvolvimento econômico se sustentar, é necessário que o desenvolvimento do ser humano e a preservação do meio ambiente sejam também favorecidos.

Para os autores Ashley *et al.* (2019) a sustentabilidade é associada à ética, pois estes afirmam que a sustentabilidade está relacionada a uma mudança de comportamento, novas visões e atitudes que prezam pelo o que é correto e viável do ponto de vista econômico, ambiental e social.

Munck (2013, p. 4) explica que “[...] a sustentabilidade pode ser compreendida como uma jornada, e não um destino fixo.”. Mariotti (2013, p. 234) complementa este raciocínio ao salientar que “[...] sustentabilidade significa continuidade, adaptabilidade e pertença mútua dos sistemas vivos e seu ambiente. Significa viver em interação constante com as modificações do ambiente.”.

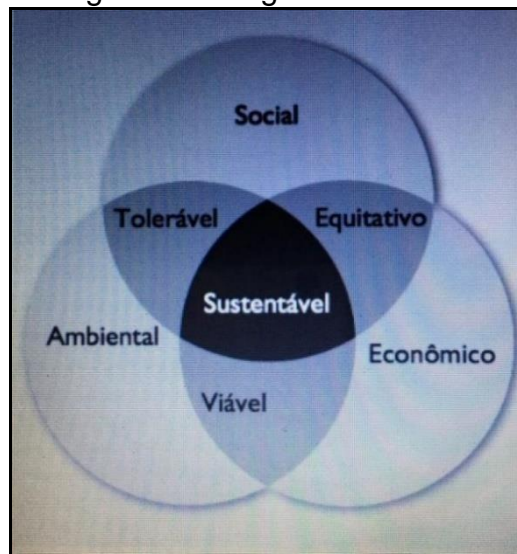
Atualmente, a sustentabilidade está associada a uma atitude de conservação do meio ambiente, mas não se limita a isso, leva em conta também o desenvolvimento econômico e social. (CALDAS, 2020). Segundo Carvalho e Ramires (2015, p. 557) “a sustentabilidade tem uma perspectiva integral, a ecológica, a econômica e a social, para um desenvolvimento entendido como um processo de mudança e transformação que orienta a durabilidade do sistema global.”.

Neste sentido, Pereira, Oliveira e Melo (2014, p. 314) enfatizam que para a sociedade atingir um desenvolvimento que considere os princípios da sustentabilidade, “faz-se necessária uma mudança de paradigma, de cultura. Mudar as lentes com as quais enxergamos o mundo. [...] essa mudança deve partir de cada um. Pois as organizações, governos, países, a sociedade em última instância somos nós.”.

4.2 SUSTENTABILIDADE AMBIENTAL, SOCIAL E ECONÔMICA

A partir do relatório *Our Common Future*, onde foram delineadas as condições ambientais, econômicas e sociais necessárias para que o desenvolvimento seguisse os princípios da sustentabilidade, Edward Barbier, cria em 1987 o seu diagrama de Venn, que formaliza e descreve como as dimensões ambiental, social e econômica interagem para criar um desenvolvimento verdadeiramente sustentável. (LAASCH; CONAWAY, 2015). Conforme será apresentado na Figura 1.

Figura 1 – Diagrama de Venn



Fonte: Laasch e Conaway (2015, p. 60)

Conforme mostra a Figura 1, foram enfatizadas as três dimensões interligadas, representando que o verdadeiro desenvolvimento sustentável só pode ser alcançado se a sustentabilidade ambiental, social e econômica, forem tratadas em conjunto. (LAASCH; CONAWAY, 2015). Como pode ser observado, quando se considera somente a sustentabilidade econômica e a ambiental, os resultados podem ser viáveis, no entanto, não toleráveis e nem equitativos. Da mesma forma, ocorre quando se considera somente a sustentabilidade econômica e a social, está pode ser equitativa, mas nem viável e nem tolerável. Portanto, falta a simultaneidade para que se atinja o equilíbrio entre as três dimensões, resultando na sustentabilidade.

O conceito do *Triple Bottom Line* (TBL) surgiu nos anos 1990 e tornou-se público em 1999, com a publicação do livro *Cannibals With Forks: The Triple Bottom Line of 21st Century Business* de John Elkington. (MATTIODA; JUNIOR, 2013). O TBL “[...] concentra-se no desempenho da inter-relação entre as dimensões de lucro, pessoas e o planeta, algumas vezes também chamada de Três-E (Economia, Ecologia e Equidade)”. (MATTIODA; JUNIOR, 2013, p. 9).

O TBL é formado pela eficiência econômica, equidade social e preservação ambiental, portanto, considera e avalia o desempenho organizacional além do lucro gerado pela empresa, leva em conta a integração do desempenho nas dimensões econômica, ambiental e social. (LOURENÇO; CARVALHO, 2013).

Desse modo, a ideia do *Triple Bottom Line* assemelha-se ao apresentado anteriormente, pois “também adota o conceito de sustentabilidade do resultado triplo:

melhorar o crescimento financeiro reduzindo os impactos ambientais negativos e atendendo às expectativas da sociedade.”. (PAZ; KIPPER, 2016, p. 89). No entanto, este é mais específico para a sustentabilidade nas organizações.

O termo foi homologado em 2007 pela Organização das Nações Unidas (ONU), sendo posteriormente aplicado como critério para organizações privadas e setor público. Sugerindo dessa forma, que as organizações considerem além do aspecto econômico, os objetivos ambientais e sociais. (MATTIODA; JUNIOR, 2013).

Para compreender melhor estas três dimensões da sustentabilidade, foi realizado um compilado de definições, bem como, algumas práticas e abrangências, como pode ser visto no Quadro 1.

Quadro 1 – Definição conceitual do tripé da sustentabilidade

Elemento conceitual	Definições
Sustentabilidade Ambiental	<p>Está diretamente ligada à conservação e manutenção dos recursos naturais e meio ambiente, e, portanto, associada à redução nos impactos negativos gerados pelas atividades das organizações e da sociedade de modo geral. (MUNCK; GALLELI; SOUZA, 2013; COSTA <i>et al.</i>, 2018; MOREIRA, 2020; BARROS <i>et al.</i>, 2010; MUNCK, 2013).</p> <p>“[...] produzir e consumir de forma a garantir que os ecossistemas possam manter sua autorreparação ou capacidade de resiliência.”. (NASCIMENTO, 2012, p. 55).</p> <p>“[...] abrange além do cumprimento de leis e regulamentações, iniciativas como reciclagem ou utilização eficiente dos recursos energéticos, e avaliação dos produtos, serviços e processos da organização, visando eliminar gastos desnecessários [...]” (MUNCK, 2013).</p>
Sustentabilidade Econômica	<p>“[...] a sustentabilidade econômica de uma organização indica que ela possui a capacidade de realizar suas atividades de maneira responsável e com lucratividade considerável.”. (MUNCK, 2013, p. 29).</p> <p>Está atrelada ao aumento da produção, mas de forma eficiente, reduzindo significativamente o consumo de recursos naturais. (NASCIMENTO, 2012).</p> <p>Abrange pontos como: competitividade; oferta de empregos; penetração em novos mercados; qualidade e custo; estratégias de negócio e lucratividade de longo prazo. (MUNCK, 2013; BARROS <i>et al.</i>, 2010).</p>
Sustentabilidade Social	<p>“Para as organizações, a dimensão social refere-se ao seu impacto no sistema social onde operam; o desempenho social é abordado por meio dessa análise sobre as partes interessadas em nível local, nacional e global.”. (MUNCK; GALLELI; SOUZA, 2013, p. 655).</p> <p>Está relacionada com as expectativas da sociedade de modo geral, e as ações que as organizações implementam no sentido de atender os interesses de todos os seus <i>stakeholders</i>. Abrange a justiça social; direitos humanos; Oportunidades igualitárias; práticas trabalhistas; desenvolvimento humano; investimentos culturais entre outras ações que corroborem para impactar de forma positiva o meio em que a organização está inserida, bem como, toda a rede de pessoas a ela ligada. (NASCIMENTO, 2012; MUNCK, 2013; LARA; OLIVEIRA, 2017).</p>

Fonte: Elaborado pelo próprio autor (2020)

De acordo com Claro e Claro (2014) a sustentabilidade ambiental impele as organizações a considerarem e avaliarem os impactos de suas atividades no ambiente, contribuindo para que a administração ambiental esteja presente na rotina de trabalho. O que na prática, significa mitigação dos impactos negativos ao meio ambiente por meio de monitoramento, uso de tecnologias mais limpas e eficientes no processo, análise criteriosa do ciclo de vida dos produtos e administração integrada da cadeia de produção.

Com relação à sustentabilidade social, Lourenço e Carvalho (2013) alertam que esta dimensão da sustentabilidade tem sido a mais negligenciada nas agendas políticas e na mídia. Conforme os autores, as organizações e seus administradores devem atentar mais as questões sociais, afinal, a sustentabilidade social está diretamente atrelada aos recursos humanos internos, à gestão de pessoas, bem como, o público externo, as comunidades no entorno da empresa.

Lourenço e Carvalho (2013) explicitam que embora estas três dimensões da sustentabilidade devam ser tratadas de forma simultânea, podem ocorrer intersecções entre duas dimensões de forma isolada. Como por exemplo:

[...] a intersecção dos aspectos econômicos e ambientais geram a ecoeficiência, que é a representação da correta utilização dos equipamentos de produção, aplicados à tecnologia, gerando, assim, a redução da degradação do meio ambiente, ou seja, a diminuição dos custos ambientais. Já a intersecção dos aspectos sociais e ambientais geram a justiça ambiental, sendo ela responsável pela equidade intra e intergerações, tendo como consequência a necessidade de investimentos em educação e treinamento para indivíduos e comunidades. Por último, a intersecção dos aspectos econômicos e sociais, que geram a ética empresarial, a forma como a empresa investe e se relaciona com a sociedade, concedendo tratamento igualitário às pessoas, bem como inserindo os stakeholders nas transações econômicas da empresa. (LOURENÇO; CARVALHO, 2013, p. 13).

Diante do exposto, o tripé da sustentabilidade evidencia uma certa complexidade do tema sustentabilidade, e reitera a necessidade de uma visão abrangente e integrativa acerca das dimensões que a compõem. Devendo, portanto, as sustentabilidades ambiental, econômica e social confluir de forma articulada para que a sustentabilidade se concretize. (GALLELI, 2017).

Entretanto, Amaral, Stefano e Chiusoli (2018, p. 56) argumentam que a dimensão econômica é a “[...] peça central da sustentabilidade, pois, por meio do lucro, são promovidos empregos, por meio dos quais é proporcionada à comunidade a possibilidade de alcançar melhores condições de vida.”.

Santos e Silva (2017) enfatizam que o tripé da sustentabilidade serve como uma ferramenta para as organizações medirem e compararem seu desempenho com relação a questão econômica, social e ambiental. Ademais, este contribui também para estabelecer valores e processos que as empresas devem seguir, visando mitigar os impactos negativos gerados nas três dimensões.

Conforme Claro e Claro (2014) incorporar os três pilares da sustentabilidade nas práticas de gestão mostra-se de suma importância para avanços na atuação das empresas, pois possibilita encontrar oportunidades derivadas dos problemas socioambientais. Santos e Baptista (2016, p. 110) ressaltam que preconizar o TBL “[...] estimula a criação de ideias sustentáveis, melhorias em suas operações e o crescimento do negócio gerando vantagem competitiva e conscientização da sociedade que resulta em padrões elevados.”. (SANTOS; BAPTISTA, 2016, p. 110).

No atual cenário, para a empresa ser bem-sucedida, gerar lucros satisfatórios e entregar valor aos seus acionistas, deve ser administrada considerando as três dimensões da sustentabilidade. (LOURENÇO; CARVALHO, 2013; MATTIODA; JUNIOR, 2013). Para isto, é fundamental o gerenciamento e monitoramento de riscos, bem como, o alinhamento com *stakeholders* e o desenvolvimento de soluções sustentáveis. (MATTIODA; JUNIOR, 2013).

Lourenço e Carvalho (2013) destacam que a sustentabilidade ambiental por si só já apresenta grandes desafios e dilemas à sociedade atual, e à medida que se busca a simultaneidade das três dimensões da sustentabilidade, esses desafios tornam-se ainda maiores. Contudo, os autores asseveram que estes desafios e dificuldades devem ser enfrentados.

A partir desse entendimento, torna-se necessário acompanhar e mensurar o andamento das empresas com relação a essas questões, neste sentido, no próximo tópico serão elencados os principais modelos de sustentabilidade, suas finalidades e a aplicabilidade nas organizações.

4.3 MODELOS DE SUSTENTABILIDADE

Ao longo dos anos vários modelos para medir a sustentabilidade nas organizações foram criados, aprimorados e outros tornaram-se obsoletos. De acordo com Santos, Santos e Sehnem (2016) estes modelos visam evidenciar de que forma a organização contribui ou pretende contribuir para a melhoria de questões

relacionadas com o tripé da sustentabilidade. Neste estudo serão abordados os principais e que contemplam os aspectos sociais, ambientais econômicos.

A *Global Reporting Initiative* (GRI), “desenvolvida em 1997 pela UNEP (*United Nations Environment Programme*) e pela CERES (*Coalition for Environmentally Responsible Economics*), o foco deste modelo é avaliar/reportar o nível de sustentabilidade empresarial.”. (ZUANAZZI *et al.*, 2016, p. 171). Esta iniciativa surgiu a partir da emergência de questões ligadas ao desenvolvimento e consolidação do termo sustentabilidade. Tendo como objetivo, criar uma metodologia que propusesse uma série de diretrizes ligadas à sustentabilidade, cujo preenchimento é voluntário, e visa mobilizar os diferentes atores sociais a refletir sobre questões pertinentes envolvendo o desenvolvimento sustentável. (OREFICE; IIZUKA, 2017).

Portanto, trata-se, essencialmente de um guia para elaboração de relatórios de sustentabilidade, disponibilizando orientações e uma série de indicadores que auxiliam a todas as organizações a medir sua performance em sustentabilidade e a estruturar de forma eficaz seu relatório sustentável. (IMPERADOR; SILVA, 2018).

De acordo com a GRI (2020) relatórios de sustentabilidade eficazes devem gerar benefícios internamente e externamente às organizações. Dentre os apontados, estão: racionalização dos processos, reduzindo custos e melhorando a eficiência; maior compreensão dos riscos e oportunidades; mitigar ou reverter impactos socioambientais e de governança negativos; melhorar a reputação e fidelidade à marca; demonstrar como a empresa influencia e é influenciada por expectativas de desenvolvimento sustentável, entre outros benefícios.

Este modelo é utilizado por várias organizações, podendo ser aplicado a empresas de todos os portes, setores e localização. Sendo, inclusive, utilizado para apresentar o panorama de alguns países quanto a sustentabilidade, e, portanto, considerado o mais utilizado e confiável do mundo. (OREFICE; IIZUKA, 2017; ASHLEY *et al.*, 2019). Atualmente mais de 156 empresas utilizam este modelo de sustentabilidade para divulgar aos *stakeholders* o nível de sustentabilidade da empresa. (ZUANAZZI *et al.*, 2016).

O Instituto Ethos é uma organização sem fins lucrativos, criado em 1998, que desenvolveu indicadores voltados a responsabilidade social, e os disponibiliza para a sociedade, com o intuito de prestar meios e informações para a elaboração de um balanço social. (SANTOS; SANTOS; SEHNEM, 2016). Conforme Paz e Kipper (2016) este apresenta uma série de ferramentas que orientam e auxiliam as empresas a

analisar suas práticas de gestão, e tem como missão, sensibilizar e ajudar as empresas a gerirem seus negócios de forma socialmente e ambientalmente responsável.

Dessa forma, contribui para que as organizações compreendam e incorporem progressivamente políticas e práticas que atendam a elevados critérios éticos, corroborando para o desenvolvimento econômico de forma sustentável em longo prazo, e a responsabilização com todos os envolvidos por suas atividades. (SANTOS; SANTOS; SEHNEM, 2016).

Lançado em 1999 pela *Dow Jones* e a *Sustainable Asset Management (SAM)*, o *Dow Jones Sustainability Index (DJSI)* é o primeiro índice global de ações sustentáveis, e o mais importante a nível mundial. (ZAGO; JABBOUR; BRUHN, 2018). Este, “[...] mede o desempenho das empresas líderes mundiais em sustentabilidade por meio de critérios econômicos, ambientais e sociais, utilizando uma abordagem *best-in-class* para selecionar líderes em sustentabilidade.”. (ZAGO; JABBOUR; BRUHN, 2018, p. 532).

Composto por organizações consideradas social e ambientalmente responsáveis, tem como objetivo orientar a alocação de recursos pelos gestores, estimulando a responsabilidade ética e o desenvolvimento sustentável. Por classificar as organizações como sustentáveis ou não, acarreta a valorização das ações das empresas sustentáveis, pois estas estarão na publicação de “Empresa sustentável”, do *Dow Jones*. É uma forma de estimular as empresas a continuarem com suas práticas sustentáveis, bem como, estimular mais empresas a buscarem esse diferencial. (PAZ; KIPPER, 2016).

De acordo com Silva (2019) no Brasil, a necessidade de uma ferramenta que indicasse as empresas que cumprem os padrões internacionais de excelência em sustentabilidade, contribuiu para a criação do Índice de Sustentabilidade Empresarial (ISE B3) em 2005, uma iniciativa pioneira na América Latina. Este, busca criar um ambiente de investimento compatível com as demandas de desenvolvimento sustentável da sociedade e incitar a responsabilidade ética das organizações. (ISE B3, 2020).

Para participar do ISE, a empresa precisa inicialmente cumprir um critério básico, satisfazer a condição de liquidez sendo emissora de uma das 200 ações mais líquidas da BM&FBOVESPA, atualmente B3. O desempenho das organizações é

submetido a um questionário-base, e a avaliação de documentos para comprovação das respostas. (MACEDO *et al.*, 2012).

Este questionário está estruturado em 7 (sete) dimensões que avaliam diferentes aspectos da sustentabilidade, 30 (trinta) critérios e 70 (setenta) indicadores, totalizando cerca de 180 questões. As empresas são avaliadas num contexto geral, portanto, devem apresentar resultados satisfatórios em todas as dimensões. (MACEDO *et al.*, 2012).

Portanto, é uma ferramenta para análise comparativa do desempenho das organizações listadas atualmente na B3, sob o aspecto da sustentabilidade empresarial, com base em eficiência econômica, equilíbrio ambiental, justiça social e governança corporativa, sendo também utilizado como *benchmark* para investidores que querem acompanhar os retornos destas empresas que preconizam a sustentabilidade. Assim, pode ser considerado como um estímulo para que as empresas considerem as questões socioambientais em seus processos, tomadas de decisão e investimentos. (ISE B3, 2020).

É perceptível a preocupação e a relevância da incorporação da sustentabilidade nas organizações, e em âmbito global. Nota-se que há visibilidade para as empresas consideradas sustentáveis, e que cada vez mais, a transparência das ações das empresas contribuirá para a confiança dos *stakeholders*, e será um fator de competitividade no mercado. Dessa forma, a inter-relação entre organizações, sustentabilidade e pessoas será abordado no próximo tópico.

4.4 SUSTENTABILIDADE, PESSOAS E ORGANIZAÇÃO

Atualmente, os problemas ambientais e sociais vêm modificando as bases da atividade econômica. As diversas etapas das atividades organizacionais passam a ser pautadas por outras expectativas e considerações, impondo uma nova configuração ao mundo empresarial, transformando as condições gerais das atividades econômicas, e impelindo a um novo modo de agir. (CIRINO, 2014).

Neste contexto global, um novo modelo de organização está sendo exigido pela sociedade, o qual considere a sustentabilidade econômica, social e ambiental, e que, portanto, atenda os interesses de um conjunto maior de *stakeholders*, visto que, toda atividade econômica depende diretamente de recursos naturais e de pessoas. (CIRINO, 2014).

Ashley *et al.* (2019) evidenciam essa nova demanda da sociedade ao enfatizar que os consumidores têm demonstrado um crescente interesse por produtos e serviços decorrentes de práticas sustentáveis, ou seja, gerados a partir de práticas economicamente viáveis, socialmente justas e ambientalmente corretas. Conforme os autores, isto se deve a maior consciência dos consumidores sobre os riscos gerados pelas atividades humanas, que ameaçam a qualidade de vida no presente, bem como, as condições de vida das futuras gerações. (ASHLEY *et al.*, 2019).

Para as empresas, as considerações acerca das questões socioambientais passam a ganhar maior relevância à medida que o consumidor deixa de adquirir seus produtos que, de fato, causam impactos negativos ao meio ambiente, e vai buscar outros na concorrência. Ou ainda, quando sofre sanções pelas suas atividades comprovadamente prejudiciais. (ALVES, 2017).

Essas mudanças no comportamento e preferências do consumidor são apontadas por uma pesquisa realizada pela Nielsen, empresa global de informação, dados e mediação, a qual indica que “[...] 74% dos brasileiros estão dispostos a comprar produtos de empresas com programas sustentáveis.”. Além disso, a pesquisa aponta que “as empresas mais sustentáveis também são escolhidas para fazer investimentos e negócios – 70% dos investidores brasileiros preferem confiar suas apostas a companhias que se preocupam com a sustentabilidade.”. (CAMASMIE, 2012, n.p).

Neste mesmo sentido, a pesquisa nacional de opinião intitulada “o que o brasileiro pensa do meio ambiente e do consumo sustentável”, executada pela CP2 Pesquisas, revela que “desde 2001 aumenta a disposição por parte do consumidor brasileiro para comprar produtos [...] fabricados de maneira ‘ambientalmente correta’ (81 e 85%, respectivamente)”. (CRESPO *et al.*, 2012, p. 5).

Costa e Teodósio (2011) explicam que a transformação do modo de consumir vem sendo vista como uma solução para os impactos negativos do consumo desenfreado. Em consequência disso, surgem novas propostas de práticas de consumo, como o consumerismo, consumo responsável, ético, consumo verde, solidário e sustentável. (CAMARGO; VELHO, 2012). Essas práticas, portanto, são vistas como possibilidades para mudanças nos modos de produzir e consumir. (COSTA; TEODÓSIO, 2011).

Os autores destacam que o consumo sustentável representa uma possibilidade para reduzir os impactos do consumismo, por envolver mudanças de

comportamento aliadas à necessidade de transformação dos valores dos cidadãos. E explicitam que embora ainda não haja uma solução predominantemente capaz de superar os dilemas da sociedade do consumo, existem alternativas para promover a sustentabilidade. (COSTA; TEODÓSIO, 2011).

Entretanto, para isto, será necessário unir governo, sociedade civil, e o mercado, estabelecendo ações que envolvam investimentos em políticas públicas que visem a melhoria dos processos econômicos, com boas práticas de produção e consumo sustentáveis. (COSTA; TEODÓSIO, 2011). Para Camargo e Velho (2012) há urgência em rever e modificar os padrões de produção e consumo. Pois conforme os autores, o ambiente não possui capacidade para suportar a crescente demanda por recursos naturais e/ou serviços ambientais da população.

Diante da pressão da sociedade, de leis e regulamentos e das mudanças no comportamento do consumidor, cresce o número de empresas que buscam a inserção da sustentabilidade aos negócios. (CIRINO, 2014). De acordo com Galleli (2017) a interação entre organização e pessoas é essencial para a incorporação e o desenvolvimento da sustentabilidade.

Gonçalves, Stefano e Baccaro (2017) asseveram que as pessoas têm papel fundamental na transformação organizacional direcionada à sustentabilidade, pois as mudanças necessárias na estratégia, gestão, na cultura e valores, só acontecerão de fato, a partir do envolvimento das pessoas. Nesse viés, Galleli (2017) ressalta a importância de estimular os colaboradores a se relacionarem com os princípios da sustentabilidade adotados, e de aproveitar a expertise de todos os envolvidos, pois essa colaboração entre *stakeholders* é fundamental para complementar as competências essenciais à organização, maximizando o aprendizado, sendo, portanto, um fator essencial para o seu desenvolvimento de forma sustentável.

Desse modo, depreende-se que as organizações exercem papel central no que tange à sustentabilidade. Ainda que cada cidadão faça sua parte, isso ocorre em pequenas proporções, já as organizações atingem um número significativo de pessoas através de propagandas e de seus produtos e serviços, gerando maior impacto. Como as organizações sustentáveis possuem boa imagem perante o público interno e externo, passam a influenciá-los de forma que pratiquem a sustentabilidade. Assim, organizações e sociedade unem esforços em prol de um mundo mais consciente e sustentável. (SANTOS; SILVA, 2017).

De acordo com Dias e Marques (2017) são muitos os desafios acerca da sustentabilidade em âmbito organizacional. Em tese, isso se deve à complexidade dos problemas que estão associados as questões ambientais e sociais. Contudo, os autores salientam que as organizações devem ter consciência de que representam um instrumento de interação e produção de resultados viáveis no que tange ao desenvolvimento de uma sociedade mais sustentável. (DIAS; MARQUES, 2017).

Munck (2013, p.28) ressalta que “[...] os benefícios da sustentabilidade para as organizações suplantam efeitos individualistas e propagam-se por toda a sociedade, confirmando-se como um fenômeno de importância coletiva global.”. Laasch e Conaway (2015) complementam enfatizando que um negócio sustentável é a contribuição primordial de uma organização para o desenvolvimento sustentável do mundo e para a garantia de vida das futuras gerações.

Kuzma, Doliveira e Silva (2017) argumentam que as organizações de fato engajadas com a sustentabilidade, buscam continuamente por novas formas de produção, práticas de gestão e gestão de recursos que observem cada um dos pilares que a compõem. Neste sentido, as demandas internas e externas ao ambiente organizacional, suscitam constantes reavaliações de atitudes e comportamentos, gerando mudanças na busca por alinhamento e respostas aos anseios da sociedade, governo e demais entidades. (KUZMA; DOLIVEIRA; SILVA, 2017).

Sendo vista como uma resposta aos anseios sociais por ações organizacionais sustentáveis, a gestão das competências organizacionais corresponde a um processo contínuo que se inicia na estratégia da organização e suas metas, que conduzem as ações para a captação e o desenvolvimento das competências essenciais ao cumprimento dos objetivos traçados. (KUZMA; DOLIVEIRA; SILVA, 2017).

Galleli (2017) adverte sobre a necessidade de considerar-se e desenvolver também as competências humanas, visto que, contribuem para mudanças de atitude em relação às práticas de trabalho, agregam percepções de novas realidades e corroboram para a formação das pessoas. Dessa forma, as competências organizacionais e humanas para a sustentabilidade devem estar inseridas de forma holística e integrada ao negócio da organização. (GALLELI, 2017).

Kuzma, Doliveira e Silva (2017) apresentam os resultados da pesquisa realizada por Wilson, Lenssen e Hind, que apontam as competências fundamentais para o avanço da sustentabilidade nas organizações. Sendo elas: competência para

entender a interdependência entre empresas e a sociedade; competência para lidar com a diversidade; e competência para manter diálogo com os diferentes grupos de *stakeholders* da organização. (KUZMA; DOLIVEIRA; SILVA, 2017).

Em concordância com o que foi apresentado pela pesquisa supracitada, o relatório do *World Business Council for Sustainable Development* (Conselho Empresarial Mundial para o Desenvolvimento Sustentável), enfatiza que o avanço de competências para a sustentabilidade ocorre por meio do conhecimento produzido nas organizações, à medida que se busca a inclusão das necessidades e aspirações de diferentes grupos de interesse, bem como, a fomentação do equilíbrio e reconhecimento de direitos. (KUZMA; DOLIVEIRA; SILVA, 2017). Nesse viés, “a competência voltada para a sustentabilidade deve agregar valor à organização, ao indivíduo, à sociedade e ao meio ambiente.”. (KUZMA; DOLIVEIRA, SILVA, 2017, p. 435).

Conforme Carvalho *et al.* (2014) diante das rápidas mudanças que vem ocorrendo, as competências atuais podem tornar-se facilmente obsoletas. Assim, alertam sobre a necessidade de constantemente buscar-se a atualização e progresso das pessoas, desenvolver suas potencialidades, construindo dessa forma, uma cultura organizacional que corrobore para a organização adaptar-se e aperfeiçoar-se, convertendo o aprendizado em diferencial competitivo.

Embora se reconheça a essencialidade da formação de competências voltadas à sustentabilidade, ainda há um abismo entre o discurso e a prática. “A gestão das competências, [...] ainda necessita de desenvolvimento e aprimoramento, buscando convergir as aspirações dos indivíduos com as metas e objetivos empresariais, rumo à sustentabilidade organizacional.”. (KUZMA; DOLIVEIRA; SILVA, 2017, p. 442).

4.5 DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL

As principais discussões que norteiam esse conceito, surgiram a partir de 1960, quando a questão ambiental começou a despertar preocupação e ser tratada em algumas vertentes teóricas da economia. (RODRIGUES; RIPPEL, 2015). De acordo com Carvalho e Ramires (2015) o conceito de desenvolvimento sustentável surgiu na década de 1970 para enfrentar a crise ambiental e propor mudanças no desenvolvimento vigente.

Com a promulgação do Relatório *Brundtland*, em 1987, o conceito de desenvolvimento sustentável passou a ser amplamente divulgado. (CAMARGO, 2020). Sendo definido como:

Desenvolvimento sustentável é um novo tipo de desenvolvimento capaz de manter o progresso humano não apenas em alguns lugares e por alguns anos, mas em todo o planeta e até um futuro longínquo. É aquele que atende às necessidades do presente sem comprometer a capacidade de as gerações futuras atenderem as suas próprias necessidades. É, em essência, um processo de transformação no qual a exploração dos recursos, a direção dos investimentos, a orientação do desenvolvimento tecnológico e a mudança institucional se harmonizam e reforçam o potencial presente e futuro, a fim de atender às necessidades e aspirações humanas. (PEREIRA, 2012, p. 107).

Analisando a definição, percebe-se que não apresenta uma fórmula pronta para salvar o planeta da degradação e escassez, no entanto, sugere mudanças. Presume-se que esta mudança esteja atrelada a mudanças no comportamento do ser humano, visto que, este é o principal responsável pelos problemas socioambientais.

Atualmente, na literatura encontra-se um número significativo de definições sobre desenvolvimento sustentável. De fato, trata-se de um conceito recente e multidisciplinar, envolvendo interpretações diversas que refletem os diferentes valores, contextos temporais, culturais e locais. (ZAGO; JABBOUR; BRUHN, 2018). Isto se deve, em parte, a um longo e dinâmico processo histórico de reavaliação crítica da relação existente entre economia, sociedade e meio ambiente. (GALLELI, 2017; RODRIGUES; RIPPEL, 2015).

Diante das várias definições existentes, cabe primeiramente entender o que é desenvolvimento. Caldas (2020, p. 3) explica que este “[...] é um processo de evolução ou crescimento que visa mudanças.”. Nesse viés, o desenvolvimento sustentável pode ser entendido como uma série de mudanças estruturais articuladas, que visam um novo modelo de sociedade no qual a sustentabilidade é incorporada em suas diversas dimensões. (PEREIRA, 2012).

Feil e Schreiber (2017, p. 676) entendem o termo “[...]” como uma estratégia utilizada em longo prazo para melhorar a qualidade de vida (bem-estar) da sociedade.”. Devendo esta contemplar o tripé da sustentabilidade, especialmente os aspectos ambientais, devido aos recursos naturais serem demandados de forma contínua e perpétua. (FEIL; SCHREIBER, 2017).

De acordo com Carvalho e Ramires (2015, p. 551) “o desenvolvimento sustentável pode ser entendido como um processo que propõe restrições à

exploração dos recursos, e que o crescimento deve enfatizar os aspectos qualitativos, relacionados com a equidade e o uso de recursos naturais.”.

Para Ashley *et al.* (2019) este está integralmente associado ao conceito de responsabilidade social. Os autores defendem a ideia de que “[...] não haverá crescimento econômico em longo prazo sem progresso social e cuidado ambiental. Todos os lados devem ser vistos e tratados com pesos iguais, pois são aspectos inter-relacionados.”. (ASHLEY *et al.*, 2019, p. 147).

Dessa forma, o desenvolvimento sustentável visa harmonizar a coexistência entre os seres humanos e a natureza. Buscando integrar simultaneamente os interesses sociais, econômicos e as possibilidades e os limites que a natureza define. (CAMARGO, 2020). As várias definições de desenvolvimento sustentável não são necessariamente um problema. Na verdade, são esperados devido à complexidade e dinamicidade que envolve o tema. (GALLELI, 2017).

De acordo com Feil e Schreiber (2017, p. 677) “O desenvolvimento sustentável aproxima dois ideais antagônicos – o capitalismo e a ecologia – em um objetivo comum para melhorar o nível da qualidade do sistema (sustentabilidade).”.

Todavia, ressalta-se que para tanto, é necessário um novo modo de agir nas organizações, tendo em vista que, por muito tempo as organizações visavam o desenvolvimento e crescimento econômico a qualquer custo, priorizando produzir cada vez mais, sem se preocupar com os impactos negativos causados, principalmente ao meio ambiente. (LIMA; SANTOS, 2017).

Hoje, as consequências do uso desenfreado dos recursos naturais, da cultura voltado somente ao fator econômico, e do consumo excessivo, podem ser percebidas, e são vistas como uma ameaça no presente e principalmente no futuro. (LIMA; SANTOS, 2017). Galleli (2017) defende que tanto as origens dos problemas socioambientais quanto as suas soluções, estão nos processos organizacionais e interorganizacionais.

Para se ter uma ideia, no país são produzidos anualmente “[...] 1,5 mil toneladas de lixo eletrônico, e apenas 3% de todo esse montante tem descarte adequado. [...] devido à composição química dos equipamentos, muito desse lixo eletrônico é extremamente tóxico ao meio ambiente.”. (SILVA, 2018, n.p). O Brasil, de acordo com o estudo *Global E-Waste Monitor*, aparece como “[...] o maior produtor de lixo eletrônico da América Latina – e o 7º maior do mundo.”. (SILVA, 2018, n.p).

Já em âmbito mundial, China, Estados Unidos e Índia configuram como os países que mais geram lixo eletrônico. A China com “[...] o descarte de 10,1 milhões de toneladas. Depois estão os Estados Unidos, com 6,9 milhões de toneladas, e a Índia com 3,2 milhões. Os três países foram responsáveis por quase 38% do lixo eletrônico produzido no mundo no ano passado.”. (ONU NEWS, 2020, n.p). Considerando o descarte mundial, esse número sobe para “[...] 53,6 milhões de toneladas em 2019. [...] apenas 17,4% dessa quantidade foi reciclada.”. (ONU NEWS, 2020, n.p).

Outro dado alarmante com relação ao lixo eletrônico, é o que foi constatado pela Universidade das Nações Unidas, a qual aponta que “[...] se nada for feito para mudar este cenário, os rejeitos dos dispositivos digitais podem triplicar para quase 120 milhões de toneladas em 2050.”. (RECICLA SAMPA, 2019, n.p).

Somando as ideias e conceitos expostos até o momento, Carvalho e Ramires (2015) salientam que o desenvolvimento sustentável deve ser pensando de forma global e em longo prazo. Feil e Schreiber (2017, p. 677) complementam explicando que “a visão de longo prazo vincula-se à ideia de que o sistema global tenha vida útil indeterminada e nesta temporalidade a sustentabilidade deve ser mantida em um nível saudável.”. Desse modo, torna-se fundamental um contínuo aperfeiçoamento das estratégias inerentes ao desenvolvimento sustentável para que se mantenha aquele nível. (FEIL; SCHREIBER, 2017).

Diante da importância e notoriedade que o tema alcançou ao longo dos anos e em âmbito global, o Brasil percebeu relevância em incorporar o princípio do desenvolvimento sustentável à Constituição Federal de 1988, por meio do Art. 225 (BRASIL, 2016, p. 131) que diz:

Todos têm direito ao meio ambiente ecologicamente equilibrado, bem de uso comum do povo e essencial à sadia qualidade de vida, impondo-se ao Poder Público e à coletividade o dever de defendê-lo e preservá-lo para as presentes e futuras gerações.

No contexto organizacional, a pressão da sociedade e a promulgação de leis e normas regulatórias, trouxe novos desafios para as organizações, impelindo-as a adequar seus produtos e serviços a práticas mais sustentáveis, que reduzam os impactos negativos decorrentes de seus processos, atendendo às novas exigências dos consumidores. (LIMA; SANTOS, 2017).

Essa mudança de mentalidade e comportamento por parte da sociedade de modo geral, contribui para que cada vez mais empresas incorporem os princípios do desenvolvimento sustentável aos negócios, de forma a considerá-los em todas as etapas, desde a obtenção da matéria-prima até o produto sendo consumido pelo cliente, corroborando para evitar desperdícios e danos ao meio ambiente e à sociedade. (CALDAS, 2020). Galleli (2017) afirma que as empresas gradativamente têm assumido papel central no sentido de articular e direcionar esforços para criar soluções neste viés.

Assim, as organizações são vistas como agentes sociais capazes de contribuir, orientar e direcionar esforços para o desenvolvimento sustentável em níveis local, regional e global. (GALLELI, 2017).

Além de contribuir com o meio em que estão inseridas, as empresas que incorporam as premissas deste desenvolvimento aos negócios, podem gerar benefícios a elas mesmas, como: redução de custos decorrentes da utilização de métodos de produção mais eficientes e limpos; menores custos à saúde e segurança no trabalho devido a um ambiente de trabalho seguro e saudável; menores custos trabalhistas a partir do momento em que a empresa promove boas condições de trabalho; incremento positivo da reputação da empresa; vantagem mercadológica; e a atração de investidores éticos. (MUNCK, 2013).

Oliveira e Gobbo (2017) enfatizam que uma organização que busca desenvolver-se de forma sustentável é impelida a mudar sua atuação, primando por eliminar ou mitigar ao máximo seus impactos socioambientais adversos. Intentando compreender como ocorrem estas mudanças e como se dá o processo de incorporação da sustentabilidade na empresa, o próximo tópico abarcará as estratégias organizacionais sustentáveis.

4.6 ESTRATÉGIAS ORGANIZACIONAIS SUSTENTÁVEIS

Diante de um ambiente mutável, instável e altamente competitivo, as organizações enfrentam vários desafios e contínuas mudanças, que exigem agilidade e assertividade para percebê-las e agir. Nesse viés, “[...] a estratégia adotada é determinante para o sucesso da organização”. (MARIN; SILVA; BECKER, 2015, p. 2).

Ruwer e Reis (2018, p. 14, grifo do autor) explicam que “a palavra **estratégia** está relacionada a termos como competição, concorrência, vantagem competitiva,

ganhos competitivos, valor agregado, entre outros.”. Laasch e Conaway (2015, p. 155) definem estratégia como “[...] um conjunto integrado e coordenado de ações e compromissos, projetado para ganhar uma vantagem competitiva.”. No entanto, cabe salientar que não se trata de um plano fixo ou estático, mas corresponde a um agir orientador, que é dinâmico e com grande fluxo de decisões. (GALLELI, 2017).

Ao longo dos anos o conceito de estratégia não se afastou da ideia de ser um meio para alcançar vantagem competitiva e uma preocupação com o futuro. Neste sentido, no que tange a “[...] preocupar-se com o futuro o conceito de estratégia se assemelha ao conceito de desenvolvimento sustentável. Ambos incidem na formulação de ações que possam gerar resultados positivos não somente de imediato, mas também a longo prazo.”. (DIHL, 2013, p. 28).

As estratégias organizacionais, portanto, tratam de ações pontuais para o crescimento da organização, para alavancar seu diferencial e sua vantagem competitiva, indicando a direção a seguir. Englobam etapas como: diagnosticar a situação atual, estabelecer metas ou objetivos e adotar planos de ação para atingir as metas ou objetivos estabelecidos. Dessa forma, estão associadas ao desempenho e aos resultados das empresas. (RUWER; REIS, 2018).

Gonçalves, Stefano e Baccaro (2017) salientam que a implementação da sustentabilidade nas estratégias da organização, não ocorrem repentinamente, mas de forma planejada, seguindo um processo constante, que busca reorganizar estruturas, as atividades e práticas da empresa, bem como, sua cultura, missão, visão e valores. Santos (2017) complementa explicando que este processo está associado à uma gama de investimentos que consideram as restrições e problemas socioambientais existentes.

Yagasaki e Martins (2012) ressaltam que a sustentabilidade tem despontado como um dos elementos das estratégias organizacionais valorizados pelo mercado, e que constroem a reputação de uma empresa. Galleli (2017) complementa enfatizando que a sustentabilidade deve estar alinhada à estratégia organizacional. E explica que o processo para formulação das estratégias organizacionais sustentáveis demanda planejamento, definição de objetivos, elaboração de políticas, estabelecimento de ferramentas, entre outros. (GALLELI, 2017).

De acordo com Caldas (2020) é fundamental que primeiramente a empresa saiba os impactos gerados pela sua atividade, compreenda o setor que ela está inserida e de que forma pode se tornar sustentável. Feita essa análise, o próximo

passo é traçar estratégias que a tornem sustentável. Nesse momento, deve-se destacar os pontos fortes que foram encontrados durante a avaliação, a fim de utilizá-los para novos negócios. Já os pontos fracos, serão considerados na tentativa de melhorar o que está prejudicando ou dificultando a incorporação de ações e práticas sustentáveis na organização.

Isto significa que a organização passa a considerar questões que envolvem sustentabilidade de forma mais ampla, como por exemplo, a inserção de um planejamento que a torne sustentável desde o desenvolvimento de produtos ou negócios, até a destinação dos resíduos finais gerados após a utilização pelos consumidores. (OLIVEIRA; LEONETI; CEZARINO, 2019).

Em consonância, Hepper *et al.* (2017) salientam que a incorporação da sustentabilidade à estratégia das organizações visa agregar valor à empresa, desde a criação de seus produtos e serviços, como também de seus processos, reduzindo os impactos negativos e ao mesmo tempo buscando gerar impactos positivos.

Para que as estratégias de sustentabilidade se tornem ações concretas e eficazes de fato, devem ser operacionalizadas na rotina da organização. Contudo, é necessário que haja ferramentas que possibilitem às organizações identificar a situação atual, bem como as próximas ações que devem adotar visando alcançar níveis mais elevados de sustentabilidade nos seus negócios. Sendo fundamental estabelecer indicadores e parâmetros com o intuito de monitorar e controlar o andamento do processo, e se necessário, realizar ajustes. (HEPPER *et al.*, 2017; RUWER; REIS, 2018).

Entretanto, Santos (2017, p. 29) adverte que “[...] somente pode-se dizer que uma organização coloca em prática uma estratégia de sustentabilidade se as pessoas que nela trabalham adotarem um comportamento alinhado com o conceito.”.

A partir desse entendimento, as estratégias organizacionais sustentáveis podem ser vistas “[...] como um mapa de valores e princípios que direcionam as atividades de uma organização de forma a estabelecer mecanismos e condições para que as ações presentes e futuras sejam executadas de forma sustentável [...]” (PEREIRA, 2012, p. 113-114).

Conforme Berlato, Saussen e Gomez (2016) a prática de sustentabilidade nas organizações é uma visão estratégica de longo prazo, que enseja novas políticas de posicionamento que podem gerar vantagem competitiva frente a concorrência e de

produtos e serviços semelhantes, no qual as organizações são impelidas a buscar outras formas de diferenciação.

Neste sentido, Figueira (2016) apresenta o modelo elaborado por Orsato, o qual é denominado “Estratégias Ambientais Competitivas”, e cruza os desafios socioambientais com as diferentes possibilidades de gerar vantagens competitivas. “Este modelo de escolhas apresenta diferentes estratégias que podem ser conduzidas pelas empresas, favorecendo a transformação dos investimentos sociais e ambientais em oportunidades lucrativas de negócios [...]” (FIGUEIRA, 2016, p. 8). Conforme Figura 2.

Figura 2 – Estratégias ambientais competitivas



Fonte: Figueira (2016, p. 8)

De acordo com Figueira (2016) a estratégia de Ecoeficiência de processos é indicada para organizações que precisam simultaneamente reduzir custos e o impacto ambiental de suas atividades para atingir ou manter a competitividade em seus mercados. Esta estratégia possibilita estimular a ecoeficiência na cadeia de valor da organização, e a aplicação da Ecologia Industrial ou a Simbiose Industrial, que consiste em utilizar os rejeitos e subprodutos para se tornarem matéria prima de outros produtos. Além disso, a organização pode desenvolver a desmaterialização, que envolve reduzir ou substituir a quantidade de material usado em um produto.

Já a estratégia de Ecodiferenciação de processos é direcionada às organizações que “[...] necessitam se destacar através das ações de sustentabilidade junto aos seus clientes e público geral e são normalmente desenvolvidas por

empresas que fornecem produtos e serviços para outras companhias (Mercado Industrial ou B2B - *Business to Business*).” (FIGUEIRA, 2016, p. 9).

Esta estratégia, é utilizada por empresas que buscam divulgar suas ações sustentáveis com o intuito de contribuir para sua imagem corporativa e influenciar a opinião positiva acerca das práticas adotadas pela organização. (FIGUEIRA, 2016). Ademais, essas empresas buscam “[...] certificações reconhecidas em seus mercados e/ou mundialmente ou ainda alcançar padrões mais arrojados que os demandados pelas certificações e regulamentações existentes na área social e ambiental.” (FIGUEIRA, 2016, p. 9).

A estratégia denominada Marcas Socioambientais é indicada para empresas que visam prioritariamente se diferenciar por meio dos seus produtos ou serviços. As organizações que utilizam essa estratégia atuam em mercados onde os clientes estão mais dispostos a pagar valores mais elevados por produtos sustentáveis, pois consideram que esta diferenciação é um valor agregado ao produto. (FIGUEIRA, 2016).

Mattioda e Junior (2013, p. 11) explicam que o desenvolvimento de produtos sustentáveis corresponde a “[...] soluções que atendam às necessidades e demandas sociais, minimizando os impactos negativos e maximizando os impactos positivos nas dimensões ambiental, econômica, social e ética, através de todo o ciclo de vida do produto.”

Neste contexto, as organizações precisam fornecer informações confiáveis sobre os produtos e serviços, possibilitando ao cliente a avaliação do desempenho social e ambiental destes. Além disso, cabe salientar que a diferenciação deve ser difícil de ser imitada, copiada pelos concorrentes. Essa estratégia envolve iniciativas como: a certificação ou criação de selos socioambientais, as análises de Ciclo de Vida dos Produtos e Serviços, a criação de marcas ecológicas entre outras. (FIGUEIRA, 2016).

E por fim, a estratégia de Liderança de Custo Ambiental, considerada a mais difícil de ser aplicada pelas organizações pois busca oferecer produtos e serviços com características sustentáveis a preços baixos. Embora uma parcela dos consumidores esteja disposta a pagar preços mais elevados pela diferenciação de produtos e serviços sustentáveis, a grande maioria busca por preços baixos. (FIGUEIRA, 2016).

Conforme a autora, organizações que competem com produtos e serviços de preços baixos, podem também rentabilizar seus investimentos ambientais e sociais.

Nesses casos, as empresas podem desenvolver inovações utilizando-se das premissas da sustentabilidade e encontrar alternativas para suas ofertadas tornarem-se mais acessíveis. Seja através da reformulação de diversos recursos como: matérias-primas, transporte e cadeia de valor, produtos e serviços, entre outros. (FIGUEIRA, 2016).

As empresas podem optar por desenvolver mais de uma estratégia ao mesmo tempo, o importante é compreender como cada uma destas irá afetar a competitividade da empresa e direcionar melhor seus esforços. (FIGUEIRA, 2016). Dohl (2016, p. 28) complementa enfatizando que “a adoção de estratégias sustentáveis bem definidas garante ao empreendimento uma posição de destaque no mercado proporcionando o alcance de vantagens competitivas sustentáveis. Nisto consiste o caminho para seu desenvolvimento sustentável.”.

As organizações que se fundamentam em estratégias de sustentabilidade buscam identificar os problemas socioambientais e transformar estes em oportunidades de negócio. Essas empresas, portanto, são vistas como as mais preparadas para atuar em momentos de crise financeira sem afetar seu desempenho no longo prazo. (CLARO; CLARO, 2014).

Figueira (2016) assevera que inúmeras oportunidades surgem do alinhamento entre a sustentabilidade e as estratégias organizacionais. E destaca que enfrentar os desafios socioambientais, cada dia mais inevitáveis, pode trazer benefícios à empresa, contribuindo para o desenvolvimento e competitividade desta.

5 CONEXÃO ORGANIZAÇÃO E SUSTENTABILIDADE

Ao longo dos anos as organizações tiveram impacto direto na degradação dos recursos naturais, vistos até pouco tempo como infinitos, e na degradação do meio ambiente, que era irrelevante para a economia. Somente na década de 90 os impactos decorrentes desse desenvolvimento desenfreado passaram a ser considerados relevantes, e discutidos desde então. (OLIVEIRA; GOBBO, 2017).

Neste contexto, a administração e as organizações sofreram várias transformações ao longo dos anos, e atualmente, começam a se adaptar aos novos tempos, contribuindo para que os processos e práticas organizacionais convirjam para a sustentabilidade. (OLIVEIRA; GOBBO, 2017).

De acordo com Pereira, Oliveira e Melo (2014) a sustentabilidade está sendo apontada por especialistas como a próxima grande tendência que revolucionará os negócios nos próximos anos. Sendo comparada com as mudanças revolucionárias anteriores, como a produção em massa e globalização.

Em consonância, Paz e Kipper (2015) evidenciam a sustentabilidade como um novo paradigma, no qual preconiza-se o pensamento holístico e a ética nas relações. Os autores destacam também que as relações organizacionais apresentam causa e efeito no todo, dessa forma, as organizações devem rearranjar seus planejamentos e ações com vistas e este novo pensamento.

Segundo Galleli (2017, p. 56) “uma vez que é feita a escolha pela sustentabilidade, os processos, os relacionamentos, as práticas organizacionais em si passam a ser redefinidos, reconduzidos e mensurados de uma nova maneira.”. Nesse sentido, a sustentabilidade pode ser compreendida como um fator que gera mudança e inovação, à medida que as empresas visam aprimorar seus processos produtivos, e desenvolvem novas tecnologias que contribuem para processos mais limpos e reduzem custos. (SANTOS; SILVA, 2017).

A sustentabilidade no contexto organizacional é definida por Galleli (2017, p. 36) como “[...] o agir da organização que integra de forma sistêmica e balanceada os aspectos sociais, econômicos e ambientais.”. Oliveira, Leoneti e Cezarino (2019, p. 112) complementam esclarecendo que a “[...] sustentabilidade é a capacidade da organização atuar no ambiente e atingir seus objetivos sem prejudicar as condições de vida da comunidade humana e a capacidade de recuperação dos insumos ambientais.”.

Conforme Gonçalves, Stefano e Baccaro (2017, p. 56) “a sustentabilidade nas organizações apresenta-se como um território compartilhado pelos interesses das empresas e de seus diferentes públicos – interno e externo.”. Essa interação com os diversos públicos e interesses, estimula as organizações a criarem novos produtos e serviços, reestruturar processos, buscar novos mercados, modelos de negócios, de gestão e de informações. (GONÇALVES; STEFANO; BACCARO, 2017).

Desse modo, a sustentabilidade organizacional surge como um fator fundamental para o desenvolvimento local, reunindo condições favoráveis para que este seja de forma sustentável. (LOPES, 2016). Sendo vistos como agentes sociais promotores de desenvolvimento, “[...] as organizações são um canal pelo qual a sustentabilidade e seus benefícios se efetivam na sociedade.”. (LOPES, 2016, p. 24).

Embora cada vez mais organizações estejam incorporando as premissas da sustentabilidade aos negócios, cabe observar que há dois tipos de concepções de sustentabilidade, a fraca e forte, apresentadas por Laasch e Conaway (2015). A primeira consiste em estratégias e atividades empresariais que visam prioritariamente dos interesses econômicos da empresa, e possui uma abordagem conformista, que visa alcançar a sustentabilidade sem alterar processos e estruturas existentes. Já a sustentabilidade forte, defende a mudança de crenças e estruturas existentes, promovendo a necessidade de mudanças disruptivas. (LAASCH; CONAWAY, 2015).

Berlato, Saussen e Gomez (2016) ressaltam que para as empresas serem reconhecidas pelos seus esforços com relação à sustentabilidade, é imprescindível uma visão de longo prazo, com vistas a questões significativas e benéficas para a sociedade e o meio ambiente.

No mesmo sentido, Oliveira e Gobbo (2017, p. 28) enfatizam que “uma organização do século XXI além de obter lucro com suas atividades também precisa ter uma visão voltada ao bem-estar social, ambiental e de seus colaboradores.”. Dias e Marques (2017) asseveram que todas as organizações têm capacidade para criar mudanças e melhorar o ambiente onde estão inseridas, por meio de ações e práticas que evidenciam sua responsabilidade social e ambiental perante a sociedade.

Assim, torna-se necessário que as empresas adotem uma postura de responsabilidade social e ambiental, planejem e executem práticas sustentáveis, pois essas tendem a produzir impactos positivos para a sociedade e mitigar os impactos nocivos, além de contribuir para a sobrevivência da empresa no mercado. (OLIVEIRA; GOBBO, 2017).

5.1 PRÁTICAS E INDICADORES DE SUSTENTABILIDADE

Ser uma empresa sustentável pode ser visto não mais como uma opção, mas um requisito imprescindível para a perenidade ante as demandas governamentais, sociais, legais e mercadológicas. Nesse contexto, é crescente o número de empresas que procuram implementar práticas sustentáveis em seus processos produtivos visando lucros a médio e longo prazo e sobreviver ao mercado cada vez mais exigente e competitivo por meio de inovações pautadas na sustentabilidade como forma de agregar um diferencial à organização. (CALAZANS; SILVA, 2016).

De acordo com Calazans e Silva (2016, p. 120) a quinta onda da inovação, baseada nas tecnologias de informação, comunicação e redes, “[...] está dando lugar à sustentabilidade, já que todas as práticas organizacionais e todas as demandas sociais estão convergindo para o uso de práticas sustentáveis.”.

Os autores explicam ainda que a incorporação de práticas sustentáveis possibilita inicialmente reformular os processos que envolvem suas atividades, posteriormente os produtos que são produzidos e o papel da organização com o meio ambiente e a sociedade. (CALAZANS; SILVA, 2016). Para Lima e Santos (2017) as práticas sustentáveis são um meio para as organizações reduzirem seus custos de produção e assim tornarem-se competitivas.

Cabe destacar que existem diferentes tipos de práticas sustentáveis que podem ser implantadas nas organizações, bem como seus benefícios (Quadro 2).

Quadro 2 – Práticas sustentáveis e seus benefícios

(continua)

Práticas	Benefícios
Embalagem ecoeficiente ou biodegradável	Reduz o máximo o uso de materiais, utilizando de forma progressiva materiais de origem reciclada pós-consumo e/ou renovável. Ou ainda, que se decompõe após ser descartado.
Reutilização de matérias primas	Reduz desperdícios de matérias que podem ser reutilizados para fabricação de outro produto.
Logística Reversa	Possibilita o retorno de resíduos sólidos para as empresas de origem, evitando que eles possam poluir ou contaminar o meio ambiente (solo, rios, mares, florestas, entre outros).
Reciclagem	Consiste no reaproveitamento do lixo reciclável, conscientização em relação à poluição e ao meio ambiente e geração de renda para empresas e trabalhadores.

(conclusão)

Reflorestamento	Áreas que sofreram a retirada de vegetação podem ser reflorestadas para preservar o meio ambiente. Revertendo assim, a degradação e reduzindo o gás carbônico na atmosfera.
Compromisso com a comunidade	Consiste em criação de uma ampla rede, envolvendo comunidades parceiras, empresas e outros setores da sociedade, com o objetivo de promover novos modelos de desenvolvimento pautados pela qualidade das relações e pela construção colaborativa.
Responsabilidade Ambiental	Deve estar inserida em todos os objetivos estratégicos, o que faz com que cada vez mais avance no desenvolvimento de produtos ecologicamente corretos, ou seja, que levem consigo eficiência energética e menos produtos químicos ou tóxicos em sua composição.
Gestão da água	Gera economia de água para as empresas e evita o lançamento de água contaminada e poluída na natureza, de maneira a reduzir o consumo de água e poluição em toda cadeia produtiva.
Economia de energia elétrica	Maximiza os benefícios dos investimentos já efetuados no sistema elétrico, reduz custos para a empresa e também para o consumidor, contribui, decisivamente, para a redução dos impactos ambientais, induzindo à modernização industrial.
Uso de fontes de energia limpa e renováveis	Emissão praticamente zero de gases de efeito estufa e outros poluentes que causam as mudanças climáticas. Não possuem tanto impacto na natureza como as outras fontes.

Fonte: Adaptado de Oliveira *et al.* (2016a); Site Sustentável (2019).

Estas práticas sustentáveis são algumas das mais comumente vistas, no entanto, há uma infinidade de práticas e ações que podem ser adotadas de forma conjunta para atender as premissas da sustentabilidade, e contribuir de forma positiva com o meio em que a organização está inserida.

Apesar dos desafios e possíveis dificuldades na implementação, as práticas sustentáveis vêm sendo vistas como uma forma da organização se destacar no mercado. Tendo em vista que essas práticas contribuem para atender às novas exigências do mercado e melhorar a imagem da empresa, ademais, representa um meio eficaz de reduzir custos através do uso adequado dos recursos disponíveis, eliminando desperdícios. (LIMA; SANTOS, 2017).

Fixer e Martins (2017) afirmam que quando os gestores e colaboradores compreendem a dimensão da sustentabilidade, torna-se mais fácil implementar práticas sustentáveis na gestão da empresa, bem como, influenciar os demais a ter um comportamento que contribua para alcançar a sustentabilidade.

À medida que as organizações incorporam em suas estratégias, planos e ações voltados à sustentabilidade, torna-se válido avaliar seu desempenho. Para isto, deve ser considerada a eficiência e efetividade dos três pilares da sustentabilidade simultaneamente por meio de indicadores adequados. (COSTA, 2018).

Segundo Oliveira, Leoneti e Cezarino (2019, p. 191-192) “indicadores são variáveis identificáveis que podem caracterizar resultados, objetivos e metas. Devem

ser capazes de responder de forma imediata às mudanças, ser de fácil aplicação e ter enfoque integrado.”. Sendo, portanto, um meio para obter-se informações sobre uma realidade. (OLIVEIRA; LEONETI; CEZARINO, 2019).

De acordo com Laasch e Conaway (2015, p. 448, grifo do autor) “um **indicador de desempenho da sustentabilidade** é uma métrica qualitativa ou quantitativa utilizada para avaliar as atividades e os desempenhos sociais, ambientais e econômicos.”. Oliveira, Leoneti e Cezarino (2019) explicam que indicadores para mensurar a sustentabilidade envolvem questões complexas e vários pontos de vistas, portanto, são difíceis de se obter. Contudo, salientam que há várias abordagens para a construção de indicadores de sustentabilidade.

De acordo com Laasch e Conaway (2015) os indicadores de desempenho econômico referem-se por exemplo: às implicações financeiras para as atividades da empresa em decorrência das mudanças climáticas; à ajuda financeira recebida pelo governo; ao desenvolvimento de uma infraestrutura de investimentos, principalmente para o benefício da sociedade.

Costa (2018) explicita que estes indicadores estão associados aos impactos sobre os recursos ao nível dos investidores e outros sistemas econômicos em âmbito local, nacional e global. Descreveriam, portanto, os fluxos de recursos, valor distribuído e a riqueza gerada.

Os indicadores de desempenho social devem refletir o impacto da organização nos sistemas sociais em que está inserida. (COSTA, 2018). São divididos em quatro categorias: práticas trabalhistas, direitos humanos, sociedade e responsabilidade pelos produtos. (LAASCH; CONAWAY, 2015).

Os indicadores que tratam sobre as práticas trabalhistas, solicitam que a organização apresente informações sobre emprego, gestão das relações trabalhistas, saúde e segurança ocupacional, entre outros aspectos. Já os indicadores na área dos direitos humanos buscam avaliar a conformidade da organização com esses direitos nas práticas e relações com as pessoas. (LAASCH; CONAWAY, 2015).

Os impactos organizacionais nos sistemas sociais em que a empresa está inserida, são mensurados através de uma análise sobre os possíveis riscos e como estes são administrados. E por fim, os indicadores de desempenho que tratam sobre a responsabilidade sobre os produtos, tem como finalidade fornecer informações sobre os seus produtos e serviços que podem impactar diretamente os consumidores.

Incluem aspectos como as informações e rotulagem, comunicação de marketing, privacidade do consumidor, entre outros. (LAASCH; CONAWAY, 2015).

Laasch e Conaway (2015) destacam que os indicadores ambientais abrangem o desempenho acerca das entradas e saídas, à biodiversidade, à conformidade com legislação ambiental, as despesas com o meio ambiente e os impactos dos serviços e produtos de uma organização. Alguns desses indicadores são: o percentual de material reciclado utilizado; o consumo direto de energia; o uso total de água; materiais usados por peso ou volume, entre outros indicadores relevantes. Costa (2018) complementa enfatizando que devem sinalizar também a política, os investimentos ambientais e os esforços para reduzir as ações nocivas ao meio ambiente.

Hanai e Espíndola (2011) explicam que um indicador pode ser uma variável quantitativa (objetiva) ou qualitativa (subjetiva). Os indicadores quantitativos, como o nome já indica, medem quantidade e são considerados mais confiáveis, valiosos e mais fáceis de comunicar e validar. Já os qualitativos, embora mais difíceis de definir e medir, devem também ser considerados.

Os autores enfatizam que usar a combinação de indicadores objetivos e subjetivos pode contribuir para reduzir as deficiências de ambos os indicadores, corroborando para que a informação gerada seja melhor e mais precisa para a tomada de decisão, e assim seja criado um sistema de monitoramento eficiente que pode melhorar o processo de desenvolvimento sustentável. (HANAI; ESPÍNDOLA, 2011).

De acordo com Hanai e Espíndola (2011, p. 137) o uso de indicadores como medidores do processo de desenvolvimento sustentável, possui algumas finalidades como:

- reconhecer metas e objetivos, mostrando-se condições e tendências em relação às finalidades de gestão estão sendo atingidos e satisfeitos;
- fornecer antecipadamente uma informação de advertência, sinalizando a necessidade de ações corretivas da estratégia de gestão;
- subsidiar o processo de tomada de decisão, proporcionando informação relevante para apoiar a implementação de políticas em diferentes níveis da sociedade (bairros, distritos, cidades, países, estados, regiões);
- tornar-se a base para o gerenciamento dos impactos ambientais (avaliar a eficiência de várias alternativas);
- refletir a condição geral de um sistema, permitindo análise comparativa no tempo e no espaço (situações e locais);
- antecipar condições e situações futuras de risco e de conflito;
- orientar projetos e políticas de desenvolvimento.

No Brasil, o Instituto Ethos dispõe de uma série de indicadores que se caracterizam como uma ferramenta de gestão para inserção da sustentabilidade às estratégias organizacionais. (INSTITUTO ETHOS, 2020). Caldas (2020) explica que estes indicadores são divididos em dois grupos, estágio atual e postura desejada. É uma forma da organização poder comparar o que faz no momento com o que considera o ideal. Os relatórios gerados posteriormente, procuram dar transparência acerca das atividades da empresa e por esse motivo mostram-se tão relevantes.

Hanai e Espíndola (2011) apresentam alguns indicadores utilizados para medir e avaliar os processos de desenvolvimento sustentável. São eles:

a) indicadores de Análise do Ciclo de Vida (ACV): é uma ferramenta de análise sistêmica e holística que tem como objetivo avaliar o desempenho ambiental dos produtos ao longo das diversas etapas do seu ciclo de vida. Acompanha e avalia quais as etapas que geram maiores impactos ao meio ambiente, com o intuito de identificar alternativas de melhoria e interação entre processos. (HANAI; ESPÍNDOLA, 2011; FILHO; JUNIOR; LUEDEMANN, 2016). Reconhecida e utilizada em vários países, os principais objetivos são melhorar o desempenho ambiental dos processos e estimular a criação de produtos sustentáveis. (FILHO; JUNIOR; LUEDEMANN, 2016);

b) indicadores de Fluxo de Material: “[...] descrevem sistematicamente os fluxos físicos de recursos naturais, contabilizando todos os materiais e energia (incluindo as perdas) utilizados num processo produtivo [...] de um produto particular ou serviço.” (HANAI; ESPÍNDOLA, 2011, p. 142);

c) pegada Ecológica (*Ecological Footprint*): Desenvolvida e proposta por Wackernagel e Rees, este indicador de sustentabilidade é baseado em critérios ambientais que visam estimar a quantidade de área e de água requerida para manter o padrão de vida de uma população pelo uso e consumo dos recursos materiais e energéticos, assim como para a assimilação dos resíduos produzidos. Ou seja, visa mensurar os recursos naturais necessários para sustentar direta e indiretamente um sistema econômico ou a atividade de uma população, e os impactos ambientais gerados. (HANAI; ESPÍNDOLA, 2011).

Santos, Santos e Sehnem (2016) e Hanai e Espíndola (2011) explicitam que o uso de indicadores implica saber o que exatamente se quer avaliar e alcançar. É importante “[...] selecionar a informação relevante (o excesso de informação desinforma) e por último, sintetizar a informação em uma série de medidas úteis e

significativas para os responsáveis pela tomada de decisão” (HANAI; ESPÍNDOLA, 2011, p. 137).

Hanai e Espíndola (2011) ressaltam ainda que a medição da sustentabilidade não deve ser encarada como uma situação estática em um momento, mas como uma medição integrada ao longo do tempo, devido à dimensão temporal inerente ao conceito de desenvolvimento sustentável.

5.2 GESTÃO EMPRESARIAL SUSTENTÁVEL E COMPETITIVIDADE

A gestão empresarial com foco na sustentabilidade representa um fator relevante e indispensável para as organizações no mundo contemporâneo. (OLIVEIRA *et al.*, 2016b). Visto que, com o aumento da conscientização da sociedade e das empresas no que concerne à eficiência e qualidade dos produtos e serviços reforça a relevância de práticas de gestão sustentável como forma de agregar valor às organizações. (SEBRAE, 2015). Neste sentido, Oliveira *et al.* (2016b) destacam que as empresas que adotam práticas sustentáveis têm um histórico duradouro e de sucesso quando comparadas com as que não praticam a sustentabilidade.

Para compreender a gestão sustentável, cabe entender que “gestão é o processo de trabalhar com pessoas e recursos para alcançar um desempenho eficaz, eficiente e alinhado aos objetivos preestabelecidos.”. (LASCH; CONAWAY, 2015, p. 27). Desse modo, a gestão sustentável no contexto empresarial refere-se à atividade de gestão que considera e respeita o tripé da sustentabilidade. (OLIVEIRA; GOBBO, 2017; LAASCH; CONAWAY, 2015).

Galleli (2017) explica que gerir competências humanas de maneira alinhada às competências organizacionais e a estratégia organizacional, são uma prerrogativa para gestão sustentável. E, portanto, corrobora para aprimorar o desempenho da organização em termos econômico, ambiental e social.

Neste sentido, Munck, Bansi e Galleli (2016) apresentam meios para a operacionalização da sustentabilidade na gestão empresarial. Como o sistema de Gestão da Sustentabilidade Corporativa (SGSO), que “[...] concebe a sustentabilidade como uma ferramenta ‘guarda-chuva’, que auxilia na identificação e gerenciamento de riscos econômicos, ambientais e sociais de maneira integrada.”. (MUNCK, 2013, p. 40).

É composto por cinco estágios interligados. O primeiro está relacionado com a visão estratégica de negócios, refere-se à política de desenvolvimento sustentável adotada pela empresa. No segundo estágio, é realizado o planejamento, com a definição de objetivos e metas, e a identificação das tarefas que serão atribuídas a cada um dos colaboradores. O terceiro envolve a implantação do sistema, e nessa fase são iniciadas as ações prioritárias. O quarto estágio concerne à comunicação das políticas para o público interno e externo, o que contribui para manter a transparência do processo. Já no último estágio, ocorre a revisão e correção do sistema. (MUNCK; BANSI; GALLELI, 2016).

De acordo com Munck, Bansi e Galleli (2016) este modelo apresenta com clareza a importância da sustentabilidade na estratégia e visão organizacional, proporcionando mudança cultural e de atitude. Entretanto, Munck (2013) aponta que a sustentabilidade poderia tornar-se algo meramente instrumental, quase uma ferramenta de busca por lucratividade e competitividade, pelo fato de estar praticamente toda atrelada a estratégia produtiva, e não à estratégia de desenvolvimento de competências.

Oliveira *et al.* (2016b) apresentam informações de uma publicação feita pelo Eco Instituto, o qual aponta a falta de um correto entendimento sobre o que é ser socialmente responsável como o maior desafio para a implementação de uma gestão sustentável em pequenas empresas. Outros desafios citados foram compreender como a sustentabilidade pode ser aplicada a cada negócio em especial e identificar as oportunidades advindas da responsabilidade socioambiental. (OLIVEIRA *et al.*, 2016b).

Para auxiliar as empresas a implementar a gestão sustentável, a Fundação Nacional da Qualidade (2015) elaborou nove ações/attitudes que podem contribuir nesse processo, são elas:

1. identificar impactos negativos ao meio ambiente: consiste em verificar as atividades que estão ou podem gerar impactos negativos ao meio ambiente, para posteriormente tratá-las de forma planejada, visando mitigar, eliminar ou compensar tais consequências;
2. prevenir constantemente: estar preparado para eventuais acidentes e imprevistos para evitar ou minimizar seus impactos ao meio ambiente, para isto, um ponto crucial são os treinamentos de situações emergenciais para compreender o nível de preparo da empresa;

3. comunicar a sociedade de forma transparente: informar os possíveis impactos socioambientais dos processos, produtos e instalações da empresa, bem como as políticas e resultados das ações empreendidas, com o intuito de ser responsável e transparente para com a sociedade, o que favorece a credibilidade;
4. conhecer a legislação vigente: é essencial estar atualizado e ciente da legislação ambiental para a área em que empresa pretende se inserir, ou está localizada. Além disso, deve-se conhecer as leis e atendê-las no que concerne aos serviços, produtos e instalações, evitando assim, eventuais sanções;
5. contribuir para o desenvolvimento sustentável: adotar iniciativas sustentáveis voluntariamente, gera destaque para a empresa e uma imagem positiva perante a sociedade;
6. atuar de forma ética: os valores e a missão da empresa são fundamentais para nortear as metas e a postura de todos os envolvidos, deixando evidenciado que a organização respeita e beneficia todos os públicos de interesse;
7. ter lideranças transformadoras: pessoas que de fato inspirem de forma exemplar os demais em prol da sustentabilidade, em torno dos objetivos, valores e princípios da gestão sustentável;
8. olhar para o futuro: entender os possíveis cenários e tendências e seus possíveis impactos sobre a empresa, visando avaliar alternativas e estratégias apropriadas;
9. considerar a cadeia de valor como um todo: o conjunto de atividades realizadas pela empresa deve ser entendido não em partes, mas como um todo, ou seja, como uma única operação do produto final. Isto consiste em considerar a sustentabilidade além apenas dentro da empresa, mas pensá-la de forma a englobar tanto os fornecedores como os *stakeholders* no processo.

Oliveira *et al.* (2016b) salientam que ao adotar a sustentabilidade em seus processos de gestão, as organizações enfrentam desafios e riscos, no entanto, podem gerar benefícios para a empresa.

As empresas que cuidam dos seus passivos ambientais e têm práticas de gestão sustentável têm seus custos reduzidos pois: consomem menos água, pelo uso racional; consomem menos energia, devido à redução do desperdício; usam menos

matéria-prima, por usá-las de forma racionalizada; geram menos sobras e resíduos, pela adequação do uso de insumos; reusam, reciclam ou revendem resíduos quando possível; e acabam gastando menos com controle da poluição. (SEBRAE, 2015). Calazans e Silva (2016) enfatizam que usar os recursos de forma produtiva e eficiente, é o que torna uma empresa competitiva.

Ao reduzir os custos, as organizações conseguem cobrar preços menores, contribuindo para conquistar novos clientes, especialmente pelo fato de demonstrar preocupação e engajamento com as premissas da sustentabilidade. O que consequentemente pode elevar sua competitividade. (SEBRAE, 2015).

Ashley *et al.* (2019) complementam ressaltando que em diversos setores empresariais há realmente uma preocupação genuína com relação a essas questões e os impactos decorrentes de suas atividades, e isto acaba representando uma vantagem competitiva. Com relação a produção de produtos ambientalmente corretos, Alves (2017) explica que a oferta desse tipo de produto favorece a organização em termos de diferenciação dos concorrentes e reputação perante o seu público, visto que, o mercado em grande parte ainda é composto de produtos convencionais.

Com vistas às novas demandas e exigências dos consumidores e da sociedade de modo geral, diversos instrumentos gerenciais foram desenvolvidos ao longo dos anos com o intuito de tornar efetivo os comprometerimentos com o desenvolvimento sustentável. Neste viés, estes instrumentos de gestão são destinados às atividades do cotidiano das empresas, tendo como finalidade alcançar efeitos positivos em termos econômicos, sociais e ambientais. (BARBIERI; CAJAZEIRA, 2016).

De acordo com Barbieri e Cajazeira (2016) a existência de uma variedade considerável de instrumentos normativos para a gestão sustentável acaba gerando desafios para os dirigentes no que tange a escolha dos instrumentos que melhor se adequem à empresa e aos objetivos estabelecidos.

É possível verificar um rol de instrumentos normativos de gerenciamento que corroboram para a implementação da sustentabilidade na gestão empresarial. (Quadro 3).

Quadro 3 – Instrumentos para a gestão empresarial sustentável

Objetivos	Exemplos
Promover requisitos e orientações para criar e manter sistemas de gestão, programas e atividades, facilitando a mensuração de resultados.	<ul style="list-style-type: none"> • Norma ISO 9001 (qualidade) • Norma ISO 14001 (meio ambiente) • Norma SA 8000 (relações de trabalho) • Norma AA 1000 (envolvimento de partes interessadas e prestação de conta) • Norma OHSAS 18001 (segurança e saúde do trabalho) • Norma ISO 19600 (sistema de gestão de <i>compliance</i>) • Norma ISO 26000 (diretrizes de responsabilidade social) • Norma ABNT NBR 16001 (sistema de gestão da responsabilidade social)
Garantir a transparência da comunicação com as partes interessadas.	<ul style="list-style-type: none"> • GRI – Global Reporting Iniciatives • Norma ISO 14063 (comunicação ambiental) • Normas de órgãos reguladores
Garantir a integração e compatibilidade entre sistemas de gestão.	<ul style="list-style-type: none"> • Norma ISO/TC207/TC176N 180 • Norma ISO Guia 82 • Norma ISO Guia 83 • PAS 99

Fonte: Barbieri e Cajazeira (2016, p. 156).

Os autores explicitam, ainda, que as normas de gestão são horizontais, significa que podem ser aplicadas em qualquer tipo de organização, independentemente do tamanho e tipo de produto ou processo. Tendo em vista que estes instrumentos são normas de procedimentos que permitem incorporar conteúdos de acordo com as características específicas de cada organização. (BARBIERI; CAJAZEIRA, 2016).

5.3 NORMAS E CERTIFICAÇÕES

Os primeiros sistemas de certificação ambiental foram desenvolvidos na década de 1980, depois de ocorridos graves acidentes ambientais. (BIO3, 2018). Diante da crescente demanda por certificação e comercialização de produtos mais sustentáveis, surgem iniciativas para suprir as expectativas dos clientes e empresas. A Rio-92 contribuiu para avanços neste sentido, sendo vista como um marco. (HAMZA; DALMARCO, 2012).

Devido à necessidade de uma abordagem permanente e coordenada com relação a políticas ambientais, bem como, a padronização de processos e normas, (BIO3, 2018) estas entendidas como “documentos normativos para obtenção de certificações ambientais, utilizados como referencial para formulação de um modelo que pode ser seguido pelas empresas para facilitar a fusão dos objetivos do negócio

às questões socioambientais.”. (BORREL, 2016, p. 34), surge a norma BS7750, que serviu de base para a criação da série ISO 14000. (BIO3, 2018).

Segundo Caldas (2020, p. 97) “a ISO é o órgão responsável pela série de padronizações e certificações conhecidas pela série ISO e que tem maior credibilidade internacional.”. A série ISO 14000, uma das mais conhecidas, corrobora para que sejam reconhecidos os impactos negativos causados pelas atividades, produtos e serviços das organizações ao ambiente, bem como na concepção de um plano de mitigação e melhoria desses impactos. (OLIVEIRA; LEONETI; CEZARINO, 2019).

Lançada em 1996 *pela International Organization for Standardization* com sua última versão em 2015, a ISO 14001, é uma norma internacional pertencente à série de normas ISO 14000. (BORREL, 2016). Observa-se conforme o site oficial da ISO (2015) que esta norma especifica os requisitos para implementação de um sistema de gestão ambiental intentando aprimorar o desempenho ambiental da empresa.

Borrel (2016) esclarece que esta norma fornece um conjunto de ferramentas práticas que auxiliam as organizações na implementação de ações que preconizam o desenvolvimento sustentável. Dessa forma, a ISO 14001 é utilizada para auxiliar as organizações a planejar ações mitigadoras, na prevenção e controle dos impactos significativos ao meio ambiente, no gerenciamento de riscos e na melhora do desempenho ambiental. Ademais, permite avaliar e monitorar a conformidade do atendimento aos requisitos legais. (BORREL, 2016).

Portanto, ajuda a organização a alcançar os resultados objetivados de seu sistema de gestão ambiental, agregando valor ao meio ambiente, à própria organização e às partes interessadas. É aplicável a todas as organizações, sendo aplicado sobre os aspectos ambientais das atividades, produtos e serviços que a empresa considera que pode controlar ou influenciar sobre uma perspectiva de ciclo de vida. (ISO, 2015).

Cabe salientar que “a ISO 14001 exige o cumprimento da legislação ambiental, garantindo que as empresas que possuam este certificado obedeçam, pelo menos, os padrões mínimos de proteção ao meio ambiente [...]” (BIO3, 2018, n.p).

A norma SA 8000, elaborada em 1997 e revisada posteriormente em 2001 pela *Social Accountability International*, é uma norma que estabelece padrões para as relações de trabalho. Consiste em um sistema de implementação, manutenção e verificação dos direitos e condições dignas de trabalho dos colaboradores. Sendo passível de auditoria e certificação. (ALIGLERI, 2011).

A norma AA 1000, lançada em 1999 pelo *Institute of Social and Ethical Accountability* (ISEA), representa um instrumento de transparência e governança corporativa, cuja essência é baseada na aprendizagem e desempenho social, ético, econômico e ambiental das organizações. Esta norma baseia-se no relacionamento entre organizações e seus *stakeholders*, buscando incluí-los nas decisões da empresa. (BORREL, 2016).

Em 1999 foi lançada a Norma OHSAS 18001, cuja sigla significa *Occupational Health and Safety Assessment Series*, é passível de auditoria e certificação e auxilia as organizações a controlar os riscos de acidentes no trabalho por meio do sistema de gestão da Segurança e da Saúde no Trabalho (SST). (ALIGLERI, 2011).

Criada em 2003 pela Associação Francesa de Normalização (AFNOR), a norma AFNOR SD 21000 objetiva apresentar recomendações estratégicas e operacionais que considerem o desenvolvimento sustentável na estratégia e na gestão das empresas. Sendo considerada um meio para a sensibilização e orientação dos gestores no que tange ao estabelecimento de boas práticas. (BORREL, 2016).

Berté e Mazzarotto (2013) ressaltam que o Brasil se destacou em âmbito mundial ao lançar em 2004 a NBR 16001, visto que, foi um dos poucos países a desenvolver uma norma nacional tratando sobre responsabilidade social. Esta norma, estabelece requisitos mínimos para o cumprimento da responsabilidade social. (DIAS, 2019).

Considerada uma das mais importantes iniciativas internacionais no contexto de normas de conduta em responsabilidade social (BORREL, 2016) a ISO 26000 lançada em 2010, visa auxiliar as organizações a contribuir para o desenvolvimento sustentável, incentivando-as a ir além do cumprimento da lei, promovendo o entendimento comum sobre a responsabilidade social, complementando outros instrumentos e iniciativas de responsabilidade social e não substituindo-os. (ISO, 2010). Diferentemente da ISO 14001, a ISO 26000 não é apropriada para fins de certificação, sendo uma norma de diretrizes e de uso voluntário. (BORREL, 2016; ISO, 2010).

Segundo o site da ISO (2010, n.p), esta norma fornece orientações sobre:

- conceitos, termos e definições relacionados à responsabilidade social;
- os antecedentes, tendências e características da responsabilidade social;
- princípios e práticas relativos à responsabilidade social;

- os temas centrais e questões de responsabilidade social;
- integrar, implementar e promover comportamentos socialmente responsáveis em toda a organização e, por meio de suas políticas e práticas, dentro de sua esfera de influência;
- identificar e engajar as partes interessadas; e
- comunicar compromissos, desempenho e outras informações relacionadas à responsabilidade social.

Os requisitos básicos de qualquer sistema de gestão ISO são a conformidade com a legislação vigente e a melhoria contínua, tendo como premissa a permanente vigilância para a realização de aperfeiçoamentos constantes, seja nas atividades, produtos e relacionamentos. (BARBIERI; CAJAZEIRA, 2016).

Conforme Hamza e Dalmarco (2012) as normas ISO foram adotadas por inúmeras organizações de todo o mundo, propiciando melhorias nos processos, tornando-os mais eficientes, seguros e limpos. Caldas (2020, p. 96) salienta que a normatização é mais do que a padronização dos procedimentos, pois através das ferramentas e orientações disponíveis possibilita diagnósticos detalhados da empresa.

Santos e Martins (2017, p. 528) enfatizam que “[...] o cumprimento de normas torna as organizações mais responsáveis perante a sociedade.”. Num mundo cada vez mais competitivo as organizações passam a ver vantagens em adotar processos de reformulação interna para se adequarem às normas impostas pelas entidades certificadoras, e assim, conquistar certificações que atestem suas boas práticas empresariais. (OLIVEIRA; LEONETI; CEZARINO, 2019).

Stadler e Maioli (2012, p. 153) esclarecem que as certificações consistem em “[...] um conjunto de regras utilizadas para avaliar e normatizar procedimentos referentes, por exemplo, à qualidade de produtos, ao processo de gestão ou à segurança ambiental.”. Os autores complementam explicando que as organizações cada vez mais estão buscando por certificações, tendo como motivos principais a globalização, diferencial competitivo, melhoria nos seus processos produtivos, controle de recursos humanos, modismo e *marketing*. (STADLER; MAIOLI, 2012). Já Caldas (2020) cita que um dos principais motivos é a pressão internacional por produtos ambientalmente corretos.

De acordo com o Sebrae (2016) as certificações de sustentabilidade e selos verdes foram criados com o intuito de ajudar o consumidor na decisão de compra, à medida que estas certificações indicam que a empresa possui preocupações socioambientais. As principais vantagens apontadas são: redução de custos, pois

para ter um selo verde a empresa precisa adotar práticas de redução no uso de recursos como energia e água, e reutilização de embalagens; valor agregado à marca; potencialização de novos clientes e parcerias de negócios, além de contribuir com um mundo mais sustentável. (SEBRAE, 2016).

Cabe destacar que há uma série de certificações nacionais e internacionais (Quadro 4).

Quadro 4 – Certificações sustentáveis

Selo	Nome	Descrição	Áreas de atuação
	<i>Carbon Trust Standard</i>	Certifica indústrias levando em consideração o consumo de energia, as emissões de CO2 e o consumo de água.	Meio ambiente
	Cerflor	Certifica o manejo sustentável de florestas	Meio ambiente
	Empresa amiga da criança	Apoio a projetos da Abrinq voltados às crianças	Social
	Produto orgânico Brasil	Certifica os produtos de fato orgânicos	Meio ambiente
	Certificado processo AQUA (Alta qualidade Ambiental)	Certificação internacional de construção sustentável.	Meio ambiente, Social e Econômico.
	Liderança em energia e Design Ambiental	Certificação internacional de construção sustentável.	Meio ambiente, Social e Econômico.
	<i>Fair trade</i>	Comércio justo	Social
	Sistema B	Certifica empresas que buscam em sua essência e ações a resolução de problemas socioambientais.	Meio ambiente e Social.
	<i>Rainforest Alliance</i>	Certifica o alinhamento da sustentabilidade em agronegócios, florestas e ambientes turísticos.	Meio ambiente, social e econômico.

Fonte: Adaptado de Hamza e Dalmarco (2012); Sebrae (2016); Costa (2020); Eureciclo (2020)

Embora a certificação não seja obrigatória, cada vez mais organizações tem buscado esse documento para atestar que estão adotando padrões e normas internacionais. O certificado possui prazo de validade de três anos a partir da auditoria realizada para comprovar a certificação. Durante esse período, a empresa é

continuamente reavaliada pelos órgãos responsáveis, e a manutenção da certificação depende dos resultados obtidos nessas reavaliações. Sendo a organização aprovada, esta passa a ter o direito de utilizar o logotipo do órgão certificador nos materiais de divulgação do produto, no entanto, não no produto. (CALDAS, 2020).

Desse modo, a certificação representa um fator importante para garantir que a organização está seguindo as normas. Ademais, garante maior competitividade e impele as empresas a melhorarem o seu próprio desempenho para manter a certificação. (CALDAS, 2020).

Olivera, Leoneti e Cezarino (2019) asseguram que a certificação gera benefícios não somente à organização, mas a todos os envolvidos. Visto que, para os consumidores proporciona confiança na origem padrões dos produtos adquiridos, ademais, cria um novo mercado, à medida que atrai novos consumidores antes desatentos as questões socioambientais. Para os grupos de ambientalistas e movimentos sociais possibilita negociar avanços no estabelecimento dos princípios e critérios adotados e acompanhar os processos de certificação.

Já o estado pode utilizar a certificação e seus mecanismos para formular políticas públicas. E os produtores têm ganhos de oportunidades diretas e indiretas, como acesso a novos mercados, neutralização de críticas com relação a práticas socioambientais negativas e uma agregação de valor ao produto ambientalmente correto. (OLIVEIRA; LEONETI; CEZARINO, 2019).

Assim, normas e padrões devem assegurar ao menos o cumprimento socioambiental mínimo e que as empresas certificadas mantenham um procedimento de melhoria contínua visando a sustentabilidade. Ademais, para estimular o engajamento, é importante que a empresa perceba benefícios econômicos e vantagens que compensem os possíveis custos de investimento para a conquista e manutenção da certificação. (OLIVEIRA; LEONETI; CEZARINO, 2019).

Segundo Oliveira, Leoneti e Cezarino (2019, p. 218) “[...] a certificação assume um caráter além do técnico, um caráter de disseminação e estímulo às práticas socioambientais sustentáveis.”. Os autores complementam salientando que as certificações contribuem para que gradativamente as organizações compreendam a sustentabilidade como fator crítico de sucesso, não mais como um empecilho para os seus negócios.

6 MÉTODO DE PESQUISA

Neste capítulo serão apresentados os métodos a serem utilizados para realização da pesquisa. Mas, primeiramente cabe entender no que consiste o método de pesquisa. Mascarenhas (2018) e Gil (2019) explicam que a palavra método originada do grego *methodos*, significa caminho para chegar-se a um fim. Desse modo, método pode ser entendido como o plano geral, o caminho norteador do processo, o modo escolhido para se obter uma resposta, uma solução para a investigação proposta. (MICHEL, 2015; LOZADA; NUNES, 2018).

De acordo com Marconi e Lakatos (2017) e Michel (2015) o método consiste no conjunto de atividades sistemáticas e racionais que indicam o caminho a ser seguido, auxiliando nas decisões do pesquisador, sendo utilizado para alcançar um resultado desejado. Neste sentido, Matias-Pereira (2019, p. 46) complementa explicando que o método de pesquisa consiste em um “[...] roteiro apoiado em procedimentos lógicos para se alcançar uma verdade científica, ou seja, o conjunto de procedimentos que ordenam o pensamento e esclarecem acerca dos meios adequados para chegar-se ao conhecimento.”.

Lozada e Nunes (2018, p. 152) salientam que o método de pesquisa “[...] auxilia o pesquisador na resolução de problemas. Ele implica uma forma de observar, classificar, demonstrar e interpretar fenômenos que possibilita a predição e a explicação das questões que o pesquisador se propôs a estudar.”. Gil (2019) enfatiza que para conduzir satisfatoriamente uma pesquisa científica, é imprescindível que se conheça os métodos disponíveis.

A pesquisa científica se apresenta como uma atividade orientada por métodos científicos e técnicas sistêmicas e racionais, cujo propósito consiste em descobrir respostas, soluções para os problemas e indagações propostas pelo pesquisador. (FAZENDA; TAVARES; GODOY, 2017; MATIAS-PEREIRA, 2019; GIL, 2019).

Portanto, através desta é possível descobrir determinadas realidades ou verdades. Para tanto, é fundamental definir a metodologia apropriada para a pesquisa que se pretende realizar, visto que, cada pesquisa exige um tipo específico para atender os objetivos pretendidos. (FAZENDA; TAVARES; GODOY, 2017).

6.1 TIPO DE PESQUISA

Para a elaboração da pesquisa é essencial realizar seu planejamento e definir como a pesquisa será feita. Esta etapa é importante, pois as pesquisas abarcam os mais variados objetos e perseguem objetivos muito distintos, sendo dessa forma, natural a classificação destas. (GIL, 2018).

De acordo com Filho e Filho (2015) as pesquisas podem ser classificadas conforme a natureza ou abordagem, sendo esta qualitativa ou quantitativa, quanto ao objetivo, sendo descritiva, explicativa ou exploratória, e também, quanto aos procedimentos, como: Estudo de caso; Entrevista; Questionário; Observação; Pesquisa documental; Pesquisa bibliográfica; Pesquisa-ação; Experimento; Pesquisa de campo; Pesquisa *ex-post-facto*; Pesquisa de levantamento.

A classificação da pesquisa possibilita uma melhor organização dos fatos e seu entendimento, confere maior racionalidade às etapas necessárias para sua execução, o que pode contribuir para a realização da pesquisa em um tempo mais curto, o melhor aproveitamento dos recursos e a obtenção de resultados mais satisfatórios. (GIL, 2018).

Em consonância, Filho e Filho (2015) destacam que ao estudar a tipologia das pesquisas, o pesquisador consegue mais facilmente classificar a pesquisa que pretende realizar, o que corrobora para desenvolvê-la melhor, buscando métodos e técnicas mais adequadas.

Com relação à natureza, o método quantitativo, conforme Matias-Pereira (2019) baseia-se no uso da quantificação, tanto nas modalidades de coleta de informações quanto no tratamento destas. Sob essa abordagem, tudo pode ser mensurado, traduzido em números, opiniões e informações para que sejam classificadas e analisadas. Isso é realizado por meio de recursos e técnicas estatísticas, como, por exemplo, percentual, média, desvio-padrão, coeficiente de correlação, análise de regressão, entre outras. (MATIAS-PEREIRA, 2019; FILHO; FILHO, 2015).

A pesquisa quantitativa está vinculada “[...] à testagem de hipóteses e ao estabelecimento de padrões de comportamento, que podem ser de pessoas, de objetos numéricos ou de fenômenos físicos, com base na construção de hipóteses e suas variáveis.”. (PEROVANO, 2016, p. 46). Ou seja, está baseada na medição de variáveis ou conceitos previstos nas hipóteses. No entanto, para que os dados sejam

mensurados, é necessário transformá-los em números, para posteriormente buscar explicações sobre o fenômeno estudado. (PEROVANO, 2016).

Segundo Malhotra (2019, p. 110) a pesquisa quantitativa é a “metodologia de pesquisa que procura quantificar os dados e, geralmente, aplica alguma forma de análise estatística.”. Esta revela-se a mais adequada para o estudo proposto, pois visa a precisão dos resultados, evitando distorções de interpretação, resultando em maior segurança com relação aos resultados. (MICHEL, 2015).

Diante do exposto, o presente trabalho é quantitativo pois, ele traz informações numéricas que foram tratadas em planilhas e quantificadas, utilizando a análise estatística, para posteriormente responder aos objetivos e o problema de pesquisa.

A pesquisa exploratória, um dos métodos utilizados para produção desta monografia, tem como finalidade:

[...] nos tornar familiarizados com fenômenos relativamente desconhecidos, obter informação sobre a possibilidade de realizar uma pesquisa mais completa relacionada com um contexto particular, pesquisar novos problemas, identificar conceitos ou variáveis promissoras, estabelecer prioridades para pesquisas futuras ou sugerir afirmações e postulados. (SAMPIERI; COLLADO; LUCIO, 2013, p. 101).

Nesse mesmo viés, Malhotra (2019, p. 60) argumenta que “Como o nome indica, o objetivo da pesquisa exploratória é explorar ou fazer uma busca em um problema ou em uma situação a fim de fornecer informações e maior compreensão.”.

Filho e Filho (2015) destacam que uma exploração tem o caráter mais superficial, não permitindo explicações mais profundas. Portanto, com pesquisas exploratórias, pretende-se conhecer, estudar, descobrir algo.

Observa-se que este tipo de pesquisa consiste na realização de um estudo para a familiarização do pesquisador com o problema que está sendo investigado, tendo como finalidade torná-lo mais explícito ou formular hipóteses. Seu planejamento tende a ser flexível, visto que, considera os mais variados aspectos relativos ao fato ou fenômeno objeto de estudo. (GIL, 2018).

Diante das conceituações apresentadas, a presente pesquisa assim se caracteriza, pois, buscou-se estudar o problema a fim de obter informações que possibilitassem formular hipóteses e aumentar o nível de compreensão sobre tal assunto.

No que se refere aos procedimentos, a pesquisa ou levantamento de campo segundo Gil (2019, p. 61):

Consiste basicamente na solicitação de informações a um grupo significativo de pessoas acerca do problema estudado para em seguida, mediante análise quantitativa, obter as conclusões correspondentes dos dados coletados. Constitui um dos delineamentos mais valorizados no campo das ciências sociais, visto serem muitas as vantagens decorrentes de sua utilização.

Michel (2015) reforça que a pesquisa de campo é considerada importante especialmente na pesquisa social por ser apropriada para estudos de indivíduos, grupos, comunidades, organizações e sociedades.

No que tange ao objetivo deste tipo de pesquisa, Marconi e Lakatos (2018, p. 75) salientam que a:

Pesquisa de campo é aquela utilizada com o objetivo de conseguir informações e/ou conhecimentos acerca de um problema, para o qual se procura uma resposta, ou de uma hipótese que se queira comprovar, ou ainda, de descobrir novos fenômenos ou as relações entre eles.

Percebe-se que o objetivo deste tipo de pesquisa é levantar informações sobre uma realidade específica, buscando a informação diretamente com a população pesquisada. (LOZADA; NUNES, 2018). Assim, a pesquisa de campo é vista como meio para obtenção de dados primários. (PEROVANO, 2016). Estes, portanto, “[...] são coletados ou produzidos pelo pesquisador com a finalidade específica de resolver o problema de pesquisa.”. (MALHOTRA, 2019, p. 33).

Em virtude dos fatos mencionados, a utilização deste método mostrou-se pertinente para a presente monografia. Visto que, intentou-se conseguir informações sobre as práticas sustentáveis adotadas em empresas na Região das Hortênsias e descobrir as relações destas com o desenvolvimento sustentável nas organizações, buscando este conhecimento diretamente com a população pesquisada.

Conforme Lozada e Nunes (2018) a pesquisa de campo deve ser precedida de uma pesquisa bibliográfica sobre o assunto que se quer investigar. As autoras argumentam que esta é utilizada em praticamente toda pesquisa acadêmica, e consiste na “[...] busca de informações, em fontes bibliográficas, que se relacionem ao problema de pesquisa e o fundamentem.”. (LOZADA; NUNES, 2018, p. 158).

Vergara (2016) complementa esclarecendo que é o estudo sistematizado desenvolvido com base em material publicado em livros, revistas, entre outras fontes disponíveis para acesso do público em geral.

Neste tipo de pesquisa obtém-se dados secundários, ou seja, os dados não são criados pelo pesquisador, mas estão à disposição para leitura e interpretação do material disponível. (MICHEL, 2015). Malhotra (2019) enfatiza que analisar os dados secundários são um pré-requisito para a coleta de dados primários, devendo-se, portanto, iniciar com os dados secundários, pois estes fornecem informações valiosas e direcionam a base para obtenção dos dados primários.

Desse modo, este tipo de pesquisa é realizado com a intenção de prover fundamentação teórica ao trabalho, assim como a identificação do estágio atual do conhecimento referente ao assunto. (GIL, 2018). Isto permite que o pesquisador construa um enfoque ou abordagem nova sobre o tema, na intenção de chegar a conclusões inovadoras e que complementem sua gama conceitual. (LOZADA; NUNES, 2018).

Posteriormente à apresentação das tipologias de pesquisa a serem utilizadas, torna-se necessário que se defina o universo de pesquisa e a amostra, por meio dos quais são obtidas as informações congruentes a presente pesquisa.

6.2 UNIVERSO E AMOSTRA

O universo da pesquisa ou população é um conjunto de elementos que possuem determinadas características, ou preenchem determinadas especificações. (SAMPIERE; COLLADO; LUCIO, 2013; GIL, 2019).

De acordo com Matias-Pereira (2019, p. 94) “População (ou universo da pesquisa) é a totalidade de indivíduos que possuem as mesmas características definidas para um determinado estudo.”.

Em consonância, Filho e Filho (2015, p.77) asseveram que “[...] é a totalidade de indivíduos (pessoas, objetos etc.) que possuem as mesmas características definidas para um determinado estudo e a população da qual será retirada uma amostra.”. Assim, uma população pode ser o conjunto de alunos de uma universidade, os colaboradores de uma empresa, habitantes de uma cidade etc.

Lozada e Nunes (2018) salientam que a definição do universo da pesquisa ou população deve ser delimitada corretamente e estar bem clara, caso contrário, a pesquisa poderá ser comprometida.

Depreende-se que o universo corresponde à população total que uma pesquisa pode ser aplicada. Desse modo, a presente pesquisa utilizou como universo, as empresas de todos os ramos em atividade na Região das Hortênsias, que é composta pelas cidades de Canela, Caxias do Sul, Gramado, Nova Petrópolis, Picada Café e São Francisco de Paula. Conforme dados obtidos no Painel Mapa de Empresas do site do Estado do Rio Grande do Sul - gov.br (2020) este universo representa 86.940 empresas.

Como na maioria das vezes é impossível estudar toda uma população, ou todo o universo de elementos, opta-se por investigar uma parte dessa população, que é escolhida com base em critérios que assegurem sua representatividade, sendo denominada amostra. (MICHEL, 2015).

Assim, definido o universo da pesquisa, o passo seguinte é selecionar uma amostra, que de acordo com Michel (2015, p. 160) “[...] constitui uma porção ou parcela, convenientemente selecionada do universo (população); é o subconjunto do universo da população, representativo nas principais áreas de interesse da pesquisa.”.

Para Sampieri, Collado e Lucio (2013, p. 192) a amostra consiste em “[...] um subgrupo da população do qual são coletados os dados e que deve ser representativo dessa população.”.

Percebe-se que quando o levantamento é realizado com parte da população, tem-se uma amostra. (MARCONI; LAKATOS, 2017). E “a informação recolhida para uma amostra é depois generalizada a toda a população.”. (MATIAS-PEREIRA, 2019, p. 95).

Para calcular a amostragem da presente monografia, levou-se em consideração um universo de 86.940 empresas da Região das Hortênsias, como citado anteriormente.

De acordo com Gil (2019) a fórmula para o cálculo de amostras para populações finitas, ou seja, quando a população pesquisada não excede 100.000 elementos, é a apresentada a seguir (Quadro 5).

Quadro 5 – Fórmula para cálculo do tamanho da amostra

$$n = \frac{\sigma^2 p \cdot q \cdot N}{e^2 (N - 1) + \sigma^2 p \cdot q}$$

Sendo:

n= tamanho da amostra que se busca descobrir;

σ^2 = nível de confiança escolhido, expresso em números de desvio-padrão

p= porcentagem com a qual o fenômeno se verifica, caso não seja possível identificar utiliza-se o valor máximo de p que é 50;

q= porcentagem complementar;

N= tamanho da população/universo;

e^2 = erro máximo permitido.

Fonte: Gil (2019, p. 110)

Optou-se pelo nível de confiança de 95% que representa dois desvios, como não foi possível identificar a porcentagem com que o fenômeno ocorre, será adotado o p= 50, dessa forma, q= 50. O tamanho da população será 86.940 empresas, e o erro máximo permitido será de 10%.

Com base na fórmula estatística do Quadro 5, tem-se o cálculo da amostra (Quadro 6).

Quadro 6 – Cálculo do tamanho da amostra

$$n = \frac{2^2 \times 50 \times 50 \times 86940}{10^2 \times (86940 - 1) + 2^2 \times 50 \times 50} = \frac{869400000}{8703900} = 99,89$$

Fonte: Elaborado pelo próprio autor (2020).

Desse modo, 100 (cem) empresas devem ser utilizadas para compor a amostra da presente pesquisa. Além da definição do número de amostra, é importante destacar que esta pesquisa se classifica como amostra não probabilística, pois não há fundamentação estatística ou matemática, dependendo dos critérios definidos pelo pesquisador, o que impossibilita os componentes da população ter a mesma chance de serem escolhidos. (GIL, 2019). Portanto, representa um procedimento de seleção informal, sendo determinado pelas necessidades do pesquisador. (LOZADA; NUNES, 2018; MALHOTRA, 2019).

Conforme Sampieri, Collado e Lucio (2013, p. 208) a vantagem de uma amostra não probabilística do ponto de vista quantitativo, é sua “[...] utilidade para determinado desenho de estudo que não exija tanto uma ‘representatividade’ de elementos de uma população, mas sim de uma cuidadosa e controlada escolha de casos com certas características especificadas previamente [...]”.

A amostragem utilizada é do tipo amostragem por conveniência, no qual seleciona-se os elementos a que se tem acesso admitindo que representam o universo. (LOZADA; NUNES, 2018).

Embora apresente limitações, sua utilização pode ser justificada pelo fato de demandar menos tempo e ser menos dispendiosa, pois as unidades amostrais são mais acessíveis, fáceis de medir e cooperadas. (MALHOTRA, 2019). Ademais, possibilita o acesso a um número significativo de participantes a baixo custo. (GIL, 2018).

Tendo em vista os aspectos observados e definida a população e sua amostra, se faz necessário deliberar o meio a ser utilizado para a coleta de dados, definindo os instrumentos utilizados para tal.

6.3 COLETA E TRATAMENTO DE DADOS

A coleta de dados é a etapa da pesquisa na qual o pesquisador deve informar como pretende obter os dados necessários para responder ao problema de pesquisa. (VERGARA, 2016). Portanto, deverão ser descritas as técnicas e instrumentos utilizados para a coleta de dados. (MATIAS-PEREIRA, 2019).

Marconi e Lakatos (2017, p. 334) definem coleta de dados como:

A coleta de dados é a fase da pesquisa que se ocupa de reunir as informações necessárias aos objetivos da investigação e aos problemas que o pesquisador objetiva resolver. Ela necessita de técnica criteriosa para a construção dos instrumentos de pesquisa que se ocupam do registro dos dados recolhidos do campo.

Mascarenhas (2018) explica que há várias maneiras de coletar dados, cabendo ao pesquisador selecionar uma ou mais dentre elas. No entanto, o autor enfatiza que a escolha deve atentar ao contexto e o objetivo da pesquisa.

Nota-se que a escolha do instrumento que melhor se adequa à técnica de pesquisa utilizada e que melhor se encaixe nos objetivos do estudo, é uma das

maiores responsabilidades do pesquisador, e está diretamente atrelada ao sucesso da pesquisa. (LOZADA; NUNES, 2018). Afinal, os instrumentos são fundamentais para a coleta de dados, pois eles registram as informações que embasam o estudo, ou seja, a resposta para o problema da pesquisa vem dos dados coletados. (LOZADA; NUNES, 2018).

As técnicas mais comuns de coleta de dados conforme Michel (2015) são: a análise de documentos da empresa ou grupo social, a observação pessoal, as várias modalidades de entrevista e o questionário, a análise de conteúdo. O autor explica ainda que “Cada uma dessas técnicas tem uma finalidade, um público específico e, cada uma, à sua forma, agrega valor ao processo de análise.”. (MICHEL, 2015, p. 81).

Em relação ao instrumento utilizado no presente trabalho, o questionário, caracteriza-se como “[...] um formulário, previamente construído, constituído por uma série ordenada de perguntas em campos fechados e abertos, que devem ser respondidas por escrito e, preferencialmente, sem a presença do entrevistador.”. (MICHEL, 2015, p. 91).

De acordo com Matias-Pereira (2019) ao elaborar o questionário, o pesquisador deve atentar para que este seja objetivo, tenha uma extensão limitada, contenha instruções que esclareçam a finalidade da sua aplicação, enfatize a importância da participação do respondente, e facilite o preenchimento.

Filho e Filho (2015) destacam mais alguns aspectos que devem ser observados na elaboração do questionário, tais como: ser construído em blocos temáticos, seguindo uma ordem lógica na elaboração das perguntas que serão agrupadas conforme os objetivos da pesquisa; perguntas em linguagem compreensível e acessível ao entendimento da população estudada; a formulação das perguntas deve evitar a possibilidade de dupla interpretação ou induzir e sugerir a resposta; para perguntas que têm a possibilidade de respostas intencionalmente erradas, mas que são relevantes para a pesquisa, devem ser criadas novas perguntas para testar a resposta duvidosa.

Quanto às perguntas do questionário, essas podem ser: “[...] abertas (‘Qual a sua opinião sobre...?’); fechadas (uma escolha [dicotômica]); múltipla escolha (fechada com uma série de respostas possíveis); de escala (fechada com um escalonamento de respostas)”. (FILHO; FILHO, 2015, p. 116).

A utilização deste instrumento pode ser justificada pelas vantagens atribuídas, como: a possibilidade de atingir um número significativo de pessoas; economia de

custos; o anonimato das respostas e menor risco de interferência do pesquisador nas respostas. (GIL, 2019).

Embora haja também limitações, este procedimento mostrou-se adequado e pertinente para o presente estudo, visto que, geralmente “[...] é estruturado visando a certa padronização no processo de coleta de dados.”. (MALHOTRA, 2019, p. 146). O que possibilita uma maior sistematização dos resultados fornecidos, certa facilidade de análise, além de reduzir o tempo que é necessário despendido para recolher e analisar os dados.

O questionário inicial, ou seja, antes da aplicação do pré-teste, do presente trabalho, disponível no Apêndice A, é composto por 26 (vinte e seis) perguntas fechadas e 1 (uma) pergunta aberta, tendo um total de 27 (vinte e sete) perguntas. Além destas, 27 (vinte e sete) afirmações compõem o questionário, e ao final deste, destinou-se um espaço para que as empresas pudessem adicionar outras práticas sustentáveis adotadas ou comentários.

Cabe salientar que nas questões 28 (vinte e oito) a 54 (cinquenta e quatro) utilizou-se a escala Likert, considerada muito popular, consiste em “[...] um conjunto de itens apresentados como afirmações ou opiniões, para os quais se pede a reação dos participantes.”. (SAMPIERI; COLLADO; LUCIO, 2013, p. 261).

Ou seja, foi solicitado que os participantes indicassem um grau de concordância ou discordância com cada uma das afirmações, escolhendo uma das cinco categorias de resposta, que vão de “discordo totalmente” a “concordo totalmente.”. (MALHOTRA, 2019).

A utilização deste tipo de escala apresenta vantagens como facilidade na elaboração e aplicação, e os respondentes assimilam rapidamente como utilizar a escala. (MALHOTRA, 2019). O que torna sua utilização adequada para um questionário *online*.

A coleta de dados por meio do questionário ocorreu de forma *online* tendo em vista a facilidade, o alcance de um maior número de empresas simultaneamente, e a situação decorrente da pandemia mundial do COVID-19.

Este foi aplicado em empresas de diferentes setores das cidades que pertencem a Região das Hortênsias, que são: Canela, Caxias do Sul, Gramado, Nova Petrópolis, Picada Café e São Francisco de Paula. Sendo a coleta de dados primários realizada do dia 07/04/2021 a 24/04/2021, por meio de 440 e-mails, 100 mensagens de Whatsapp, sendo que as empresas que não retornaram foram ainda contatadas

por e-mail, e 90 mensagens diretamente pelo site das empresas na opção fale conosco. Totalizando, assim, 630 empresas contatadas.

O questionário da presente monografia respondeu aos objetivos específicos da pesquisa, assim, ao receber as respostas dos participantes por meio do questionário, estes forneceram dados para auxiliar a autora a responder aos objetivos específicos e chegar ao objetivo geral da pesquisa.

O quadro de amarração, proposto por Mazzon, reconhecido como eficaz no ambiente de pesquisa da Administração (RIBEIRO; PLONSKI, 2016) tem como finalidade “[...] correlacionar os objetivos aos meios para alcançá-los, bem como de justificar a adequação de um a outro” (VERGARA, 2016, p. 57). Desse modo, mostra visualmente a relação entre os objetivos específicos e as questões correspondentes propostas no questionário. (Quadro 7)

Quadro 7 – Quadro de amarração

Objetivos específicos	Questões da pesquisa
Descrever o perfil das empresas participantes da pesquisa.	1 a 11
Identificar as práticas sustentáveis adotadas por estas empresas.	18, 28 a 54
Identificar os fatores que motivaram as organizações a investirem nessas práticas.	12, 20, 22
Caracterizar os atores envolvidos no processo de criação e implementação dessas práticas.	13, 16, 17
Verificar se a empresa divulga ao público de modo geral as ações sustentáveis que estão sendo implementadas, e de que forma o faz.	24, 25, 26
Identificar os resultados obtidos pelas práticas sustentáveis e sua contribuição para o desenvolvimento sustentável nas organizações estudadas.	14, 15, 19, 21, 23, 27

Fonte: Elaborado pelo próprio autor (2020).

Para verificar a validade do questionário e sua contribuição à pesquisa, torna-se necessário elaborar um pré-teste, que consiste em aplicá-lo a algumas pessoas/empresas. (MARCONI; LAKATOS, 2018). Escolhem-se algumas pessoas/empresas que correspondem à população de interesse e aplica-lhes o questionário ou entrevista, solicitando que façam um julgamento acerca do instrumento. Esta avaliação e o *feedback* dos participantes permitirá as melhorias necessárias, bem como a formatação final do instrumento a ser utilizado. No entanto, cabe enfatizar que tais pessoas não devem integrar a amostra para a aplicação do instrumento definitivo. (VERGARA, 2016).

Michel (2015, p. 157) explica que “O pré-teste é um importante instrumento para verificar se a pergunta foi bem interpretada, se gerou ambiguidade ou interpretação diferente do que se pretende. Se o entendimento da pergunta tiver sido errado, a resposta não irá atender à discussão.”. Desse modo, a finalidade do pré-teste consiste em identificar possíveis erros e possibilitar a reformulação da entrevista ou questionário definitivo. (MARCONI; LAKATOS, 2018).

Para o pré-teste, foram eleitas as empresas situadas nas cidades de Canela, Caxias do Sul e Gramado, sendo definido 10% (dez por cento) do valor da amostra, ou seja, 10 (dez) empresas para aplicar o pré-teste. Cabe salientar que após a aplicação, estas não foram contadas para o número total da amostra.

O pré-teste é composto de 26 (vinte e seis) perguntas fechadas, 1 (uma) aberta e 27 (vinte e sete) afirmações, e foi aplicado nos dias 18/03/2021 a 31/03/2021 utilizando-se a ferramenta *online* (*Google Forms*) para a coleta de informações. Este foi enviado por e-mail à 62 (sessenta e duas) empresas e obteve-se o retorno de 11 (onze) empresas.

Após a aplicação do pré-teste não se verificou a necessidade de alteração do mesmo, partindo, assim para a etapa de aplicação definitiva do questionário.

Para a devida execução dos objetivos propostos é necessário que posteriormente à coleta de dados, apresente-se de que modo será realizado o tratamento destes dados. Vergara (2016) salienta que nesta etapa são definidos os procedimentos a serem adotados para a tabulação e análise dos dados coletados, justificando o uso de tal tratamento em detrimento de outros e sua adequação aos propósitos do projeto.

Segundo Marconi e Lakatos (2018, p. 20) posteriormente à coleta de dados, os dados “[...] são elaborados e classificados de forma sistemática. Antes da análise e interpretação, os dados devem seguir os seguintes passos: seleção, codificação, tabulação.”.

Na etapa de seleção o pesquisador em posse do material coletado, faz um exame minucioso a fim de verificar possíveis erros ou falhas, evitando informações confusas, distorcidas, incompletas que possam prejudicar o resultado da pesquisa. O passo seguinte corresponde à codificação, a qual é utilizada para categorizar os dados que se relacionam. A codificação ocorre em duas etapas, na primeira classifica-se os dados, agrupando-os em determinadas categorias; na segunda, atribui-se um código, número ou letra, tendo cada um destes um significado. Assim, o que é qualitativo é

transformado em quantitativo para facilitar a tabulação e comunicação dos dados. Já a tabulação corresponde à disposição dos dados em tabelas, proporcionando maior facilidade na verificação das inter-relações entre os dados obtidos. Esta etapa pode ser realizada tanto à mão ou à máquina. (MARCONI; LAKATOS, 2018).

Percebe-se que seguir estas etapas pode contribuir satisfatoriamente para o tratamento dos dados e das informações geradas na pesquisa. Afinal, os dados coletados são considerados dados brutos, devendo ser tratados, analisados para que possam responder as perguntas e objetivos da pesquisa. (FILHO; FILHO, 2015).

Neste sentido, Perovano (2016) explica que os dados são submetidos a procedimentos estatísticos para que se tornem significativos e válidos, possibilitando inferências sobre as interpretações de acordo com o quadro teórico e os objetivos propostos. Gil (2019, p. 28) complementa ao asseverar que “Os dados obtidos, para que tenham significado, precisam passar pelo processo de análise e interpretação. Precisam ser tabulados, resumidos, organizados e apresentados em tabelas, gráficos ou diagramas.”.

Filho e Filho (2015, p. 57) contribuem exemplificando que:

Em pesquisas de levantamento, os dados podem ser tratados com medidas descritivas (médias, medianas, modas) e de dispersão (variância, desvio-padrão) ou de outras formas com base na estatística; em pesquisas qualitativas, a análise do conteúdo poderá ser o suficiente, apesar de complexa.

Outro procedimento para o tratamento dos dados é a utilização da tabulação cruzada, que “[...] é a combinação, em uma tabela única, das distribuições de frequência de duas ou mais variáveis, e ajuda-nos a entender como uma variável, [...] pode estar relacionada com outra variável [...]”. (MALHOTRA, 2019, p. 398).

Gil (2018, p. 103) destaca a importância de definir-se previamente os procedimentos ao afirmar que:

Embora todos esses procedimentos só se efetivem após a coleta dos dados, convém, por razões de ordem técnica ou econômica, que a análise seja minuciosamente planejada antes de serem coletados os dados. Dessa maneira, o pesquisador pode evitar trabalho desnecessário, como, por exemplo, elaborar tabelas que não serão utilizadas, ou, então, refazer outras tabelas em virtude da não inclusão de dados importantes.

Com base na argumentação do autor supracitado, nota-se a relevância em planejar e definir antecipadamente como ocorrerá o tratamento dos dados após

coletados, principalmente no que diz respeito a trabalho desnecessário, pois sabe-se que a gestão do tempo e de recursos são aspectos importantes para a efetivação da pesquisa.

Diante do exposto, para o tratamento dos dados coletados através do questionário elaborado por meio da ferramenta *Google Forms*, usou-se procedimentos de análise estatística por meio do *software Excel* da *Microsoft*. Utilizou-se a tabulação dos dados em planilhas, dispondo-os de forma ordenada para tornar mais fácil o cálculo dos resultados, além de permitir a elaboração de gráficos dinâmicos que contribuíram para a análise cruzada apontada por Malhotra (2019), a fim de promover consistência ao conteúdo, deixar as análises explícitas e compreensíveis aos leitores.

7 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS DA PESQUISA

O presente capítulo apresenta a análise dos dados coletados com as empresas de diferentes setores da Região das Hortênsias, que é composta pelas cidades de Canela, Caxias do Sul, Gramado, Nova Petrópolis, Picada Café e São Francisco de Paula.

Conforme Matias-Pereira (2019) nesta parte, os dados levantados são descritos analiticamente através de uma exposição sobre o que foi observado e desenvolvido na pesquisa. Gil (2019, p. 214) complementa explicando que “nas pesquisas quantitativas a apresentação dos dados geralmente é feita mediante tabelas e gráficos. A análise, por sua vez, é feita mediante textos que lhes conferem significado.”.

Na apresentação e análise, os resultados estabelecem as relações entre os dados obtidos, o problema da pesquisa e o embasamento teórico disponível. (MATIAS-PEREIRA, 2019). O objetivo, portanto, é gerar resultados bem analisados, coerentes, consistentes e capazes de validar e dar credibilidade à pesquisa. (FILHO; FILHO, 2015).

Lozada e Nunes (2018) argumentam que essa fase é importante, pois os dados coletados são transformados em informações, que por sua vez, corroboram para que o pesquisador encontre as respostas às suas indagações que foram o fomento inicial do estudo. Gerando, assim, o conhecimento almejado desde o início da pesquisa.

Para a pesquisa utilizou-se o universo de 86.940 empresas, posteriormente, o cálculo do tamanho da amostra resultou em uma amostra com 100 (cem) empresas. Com o intuito de verificar a validade do instrumento de pesquisa, composto por um questionário, tornou-se necessário aplicar um pré-teste, sendo definido 10% (dez por cento) do valor da amostra, ou seja, aplicado a, no mínimo, 10 (dez) empresas. Para isto, foram enviados e-mails à 62 (sessenta e duas) empresas das cidades de Caxias do Sul, Gramado e Canela, obtendo-se o retorno de 11 (onze), as quais não foram contadas para o número total da amostra. Após a aplicação do pré-teste, não se verificou a necessidade de alteração do mesmo, partindo, assim para a aplicação definitiva do questionário.

Com a aplicação do questionário obteve-se 63 (sessenta e três) respostas. Do número total de envios, 630 (seiscentos e trinta), se obteve 63 (sessenta e três)

respostas, totalizando assim, 10% do total de enviados. Observa-se o baixo percentual de retorno, como justificativa, algumas empresas alegaram ser política da empresa não compartilhar informações com o público externo. Desta forma, a autora teve dificuldades para atingir o número total da amostra, alcançando um percentual de 63% do objetivo inicial da pesquisa, limitação esta percebida no momento da aplicação dos questionários.

A apresentação dos dados da pesquisa se inicia com o Quadro 8, que define o perfil dos respondentes:

Quadro 8 – Perfil dos respondentes

Elementos	Opções	Respondentes	Percentual
Gênero	Masculino	37	58,7%
	Feminino	26	41,3%
Faixa Etária	Entre 18 e 23 anos	5	7,9%
	Entre 24 e 30 anos	15	23,8%
	Entre 31 e 40 anos	23	36,5%
	Entre 41 e 54 anos	11	17,5%
	Acima de 55 anos	9	14,3%
Tempo de Empresa	Até 2 anos	5	7,9%
	Entre 2 a 5 anos	18	28,6%
	Entre 5 a 9 anos	13	20,6%
	Entre 9 a 15 anos	10	15,9%
	Mais de 15 anos	17	27%
Função/Cargo	Diretor	23	36,5%
	Administrador	11	17,5%
	Coordenador	7	11,1%
	Auxiliar	7	11,1%
	Gestor	5	7,9%
	Analista	5	7,9%
	Supervisor	3	4,8%
	Consultor	1	1,6%
	Líder de projetos	1	1,6%
Tempo na Função/cargo	Até 2 anos	9	14,3%
	Entre 2 a 5 anos	20	31,7%
	Entre 5 a 9 anos	14	22,2%
	Entre 9 a 15 anos	7	11,1%
	Mais de 15 anos	13	20,6%
Total de respostas		63	100%

Fonte: Amostra da pesquisa (2021).

O Quadro 8 apresenta as cinco questões iniciais que definem o perfil dos respondentes da pesquisa. Pode-se observar que o público predominante é

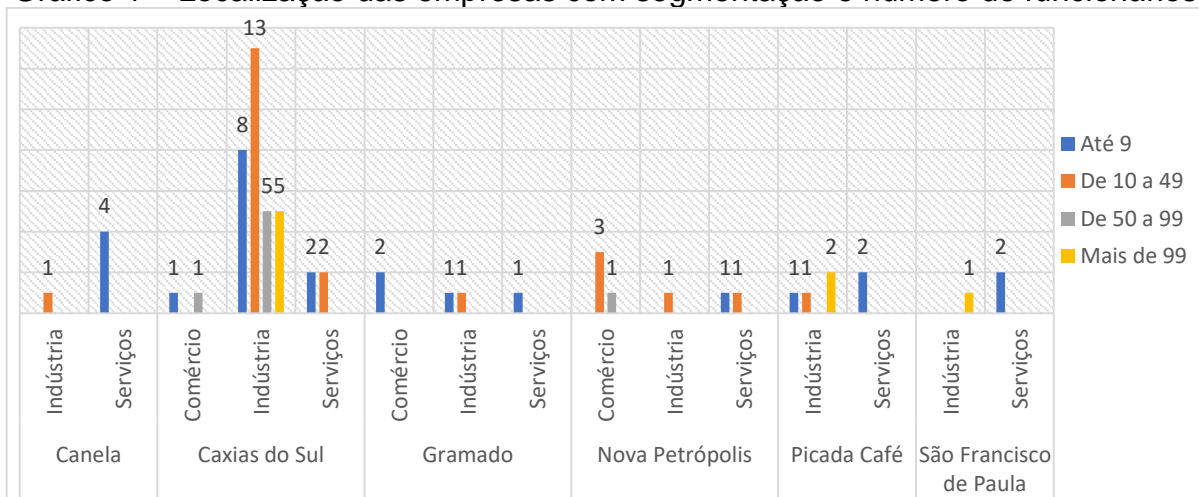
masculino, com um percentual de 58,7%. Em relação a faixa etária dos respondentes, esta se concentra entre 31 e 40 anos, representando 36,5%, enquanto a minoria está na faixa dos 18 e 23 anos, 7,9% dos respondentes.

Quanto ao tempo de empresa, percebe-se que há um percentual semelhante entre os que estão de 2 a 5 anos, 28%, e os que estão há mais de 15 anos, 27%, e uma minoria, 7,9% estão os respondentes com até 2 anos. A função/cargo com maior representatividade como pode ser observado é a de diretor, com um percentual de 36,5% dos respondentes, enquanto consultor e líder de projetos aparecem com 1,6% cada. Nota-se que a alta cúpula das empresas teve participação representativa nesta pesquisa.

Os respondentes foram também questionados sobre quanto tempo ocupam esta função/cargo, destes, 31,7% estão a 2 a 5 anos ocupando este cargo, enquanto a menor parcela dos respondentes, 11,1%, está a 9 e 15 anos.

O objetivo específico “a” buscava descrever o perfil das empresas participantes da pesquisa. Dessa forma, passa-se a apresentar os resultados obtidos de cada pergunta elaborada para o objetivo em questão. Na sexta questão indagou-se a localização das empresas, já na sétima, foram questionadas sobre o segmento de atuação e a oitava pergunta refere-se ao número de funcionários. Os resultados podem ser observados no Gráfico 1.

Gráfico 1 – Localização das empresas com segmentação e número de funcionários



Fonte: Amostra da pesquisa (2021).

O Gráfico 1 mostra uma grande participação das empresas da cidade de Caxias do Sul, representando 58,7% do total. Isto se deve em grande parte ao número

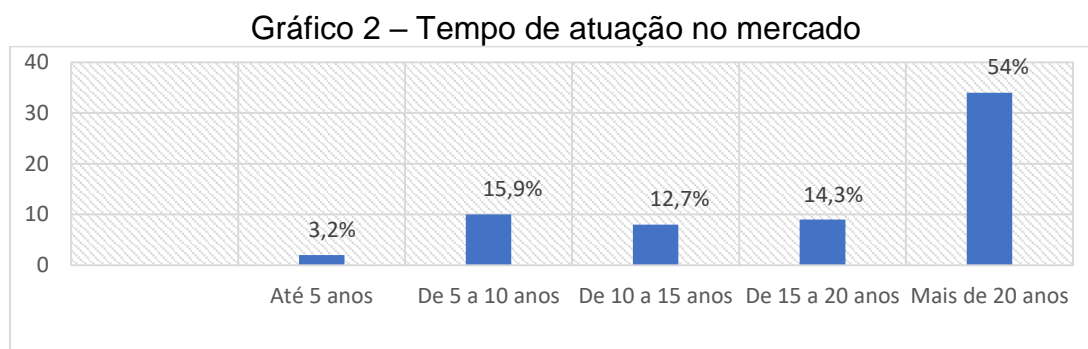
maior de empresas nesta cidade, o que possibilitou contatar mais empresas. A menor participação corresponde à cidade São Francisco de Paula, com 4,8%.

A indústria, considerado o segmento que mais gera impactos nos recursos naturais e danos ambientais, corresponde ao segmento com maior representativa na pesquisa, aparecendo em todas as cidades pesquisadas, mas em maior número na cidade de Caxias do Sul. Correspondendo a 63,5% do total, este segmento mostra-se o único a empregar mais de 99 funcionários.

Na sequência, serviços corresponde a 23,8% do total, presente também em todas as cidades. Contando com o menor número de funcionários, até 9. No entanto, nas cidades de Nova Petrópolis e Caxias do Sul aparece também com um maior número de funcionários, de 10 a 49.

O comércio representa o segmento com menor participação na pesquisa, somente 12,7% das empresas atuam neste segmento, localizadas nas cidades de Caxias do Sul, Gramado e Nova Petrópolis. Enquanto Gramado emprega até 9 funcionários, Caxias do Sul conta com uma empresa empregando até 9 funcionários e outra com 50 a 99 funcionários. Já Nova Petrópolis conta com 3 empresas empregando de 10 a 49 funcionários, e 1 empresa com um número mais expressivo, de 50 a 99 funcionários. Isto pode ser justificado pelo fato de uma empresa contar com fábrica e várias lojas localizadas em diferentes pontos da cidade.

Na nona questão os respondentes foram indagados sobre o tempo de atuação destas empresas no mercado. (Gráfico 2).



Fonte: Amostra da pesquisa (2021).

Percebe-se que a maior parte das empresas está no mercado há mais de 20 anos, representando uma parcela de 54%. Enquanto uma minoria está a menos tempo, até 5 anos, correspondendo a 3,2% das empresas. Como pode ser observado

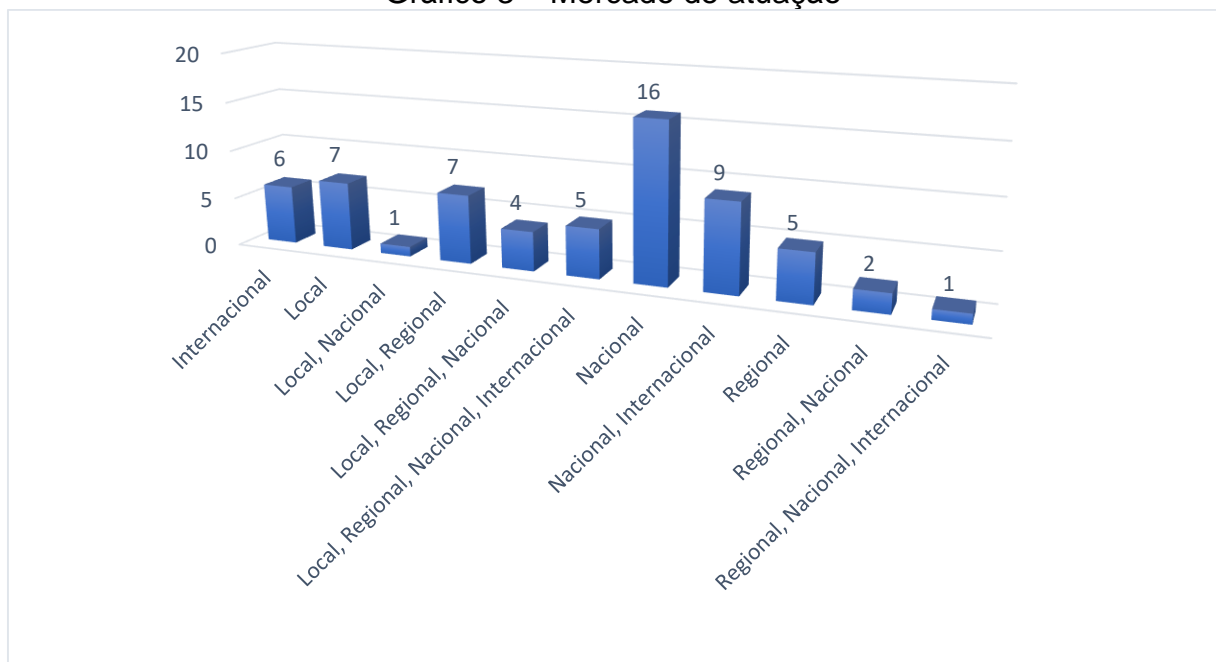
no Gráfico 2, a pesquisa é constituída em sua maioria por empresas já consolidadas no mercado.

A décima pergunta da pesquisa se refere ao porte das empresas, os resultados obtidos mostram o mesmo percentual de empresas de pequeno porte e de médio a grande porte, representando 41,3% cada. Já as microempresas correspondem à minoria, com um total de 17,5%.

A grande representatividade de empresas de pequeno, médio a grande porte pode ser compreendida pelo fato da pesquisa contemplar cidades como Caxias do Sul, reconhecido como principal polo metalomecânico do estado, cidades turísticas que contam com uma grande rede hoteleira, além disso, Picada Café conta com diversas empresas do ramo coureiro-calçadista.

Na questão de número 11, indagou-se o mercado de atuação das empresas, sendo permitido às empresas assinalar mais de uma alternativa. (Gráfico 3).

Gráfico 3 – Mercado de atuação



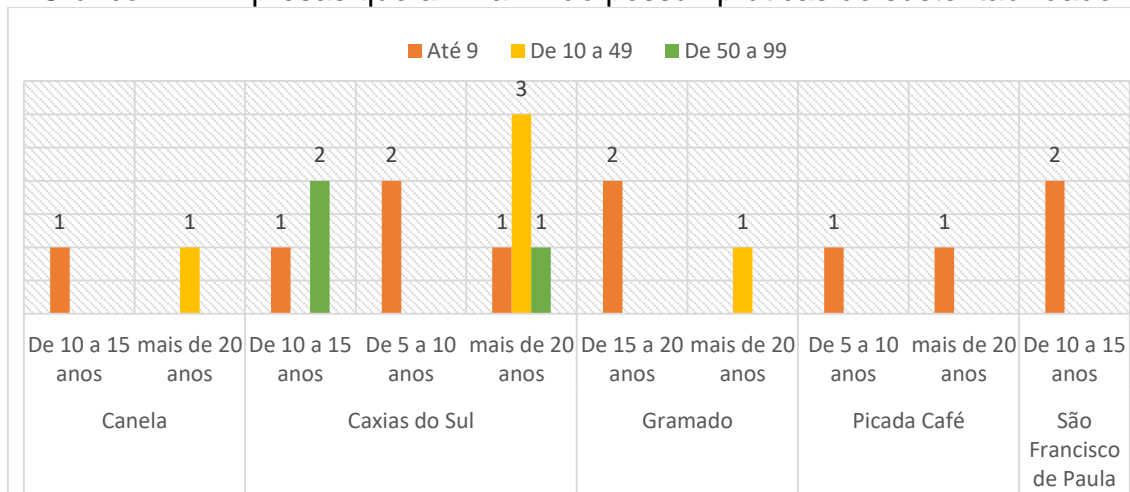
Fonte: Amostra da pesquisa (2021).

É possível perceber que há 29 organizações que atuam em mais de um mercado, essa parcela representa 46,03% das empresas entrevistadas. Destaca-se o mercado nacional, indicado pelo maior número de empresas, 38 das 63 empresas respondentes, representando, portanto, 60,3%. Já o mercado internacional ainda é minoria, contando com 21 empresas, totalizando 33,3%.

Gomes *et al.* (2016, p. 101) enfatizam que no âmbito empresarial as exigências em prol da sustentabilidade são constantes, exigindo que as empresas se adaptem às particularidades de cada mercado em que atuam, sendo que os requisitos são ainda maiores no que se refere à adaptação dos produtos para o mercado internacional.

Após os questionamentos iniciais para caracterizar os respondentes e identificar o perfil das empresas participantes, passou-se para as perguntas direcionadas às práticas sustentáveis. Cabe salientar que das 63 (sessenta e três) empresas que integram a pesquisa, 19 (dezenove) afirmaram não possuir práticas sustentáveis. (Gráfico 4).

Gráfico 4 – Empresas que afirmam não possuir práticas de sustentabilidade



Fonte: Amostra da pesquisa (2021).

Observa-se que em todas as cidades pesquisadas há empresas que afirmam não ter práticas sustentáveis, exceto Nova Petrópolis. Como as empresas de Caxias do Sul participaram da pesquisa em maior número, tornou-se necessário fazer uma análise proporcional para identificar em qual cidade estão localizadas as empresas que menos adotam práticas sustentáveis. Dessa forma, se verificou que as empresas de São Francisco de Paula são as que menos adotam práticas sustentáveis, com um percentual de 66,67%, em segundo lugar estão as localizadas em Gramado, 60%. Já as empresas de Caxias do Sul, aparecem em último lugar nesta análise, representando um percentual de 27,03%.

Com relação ao número de funcionários, é possível identificar que as organizações com menor número de funcionários até 9, são as que aparecem em

maior número no que tange a não ter práticas de sustentabilidade, 57,89% das empresas. As que contam com 10 a 49 funcionários correspondem a 26,32% e com 50 a 99 funcionários, são 15,79%.

Outro destaque é o tempo de atuação no mercado, as organizações com mais de 20 anos aparecem como maioria, representado por um percentual de 42,10%, seguido de empresas com 10 a 15 anos, correspondendo a 31,58%, de 5 a 10 anos, 15,79% e 15 a 20 anos com o menor percentual, 10,53%. De modo geral, são empresas que já estão há bastante tempo no mercado e possivelmente não perceberam ainda algumas mudanças que estão ocorrendo no sentido de organizações mais sustentáveis, ou como muitas empresas, ainda acreditam que sustentabilidade representa gastos e não querem investir pensando no longo prazo.

No que se refere ao segmento de atuação, 47,37% das organizações são do setor de indústria, 31,58% serviços e 21,05% comércio. No entanto, ao considerar proporcionalmente, percebe-se que o comércio é o segmento que menos adota práticas sustentáveis, apenas 50%.

Esta parte da pesquisa, como citado anteriormente será com base nas respostas de 44 (quarenta e quatro) empresas, pois somente estas afirmam adotar práticas sustentáveis.

O objetivo específico “b” buscava identificar as práticas sustentáveis adotadas por estas empresas. Desse modo, serão apresentados os resultados obtidos de cada pergunta elaborada para responder ao objetivo em questão.

O Gráfico 5, mostra que embora as empresas adotem práticas sustentáveis, a grande maioria afirma não possuir nenhuma certificação ambiental ou de sustentabilidade, correspondendo a 72,72% das empresas.

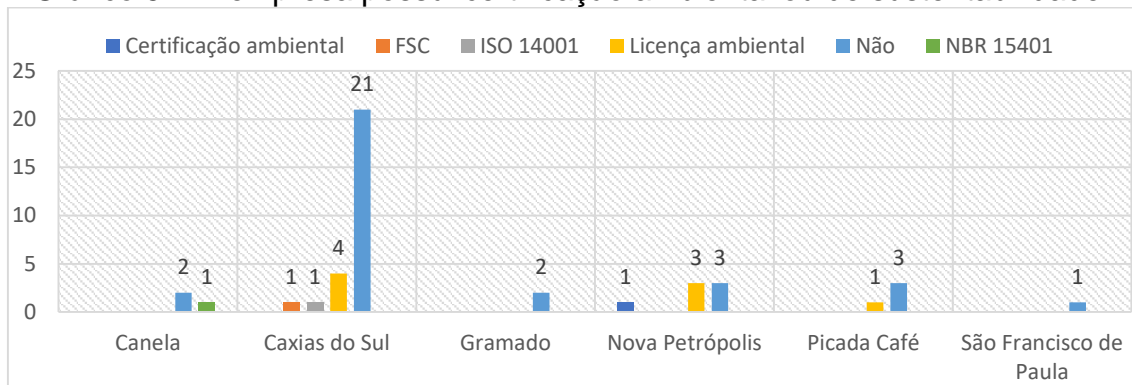
A licença ambiental, citada por 18,18% das empresas, é uma exigência legal, sendo o licenciamento ambiental instituído na Lei 6.938/81, que estabelece regras, condições, restrições e medidas de controle ambiental junto ao órgão ambiental responsável. Este, autoriza e acompanha a implantação e operação de atividades que empregam recursos naturais ou que possam causar algum tipo de poluição ou degradação ao meio ambiente. Assim, com a licença ambiental as empresas assumem o compromisso de manutenção da qualidade ambiental do local onde estão instaladas. (EOS, 2019).

A ABNT NBR 15401 citada por uma das empresas, 2,27%, especifica os requisitos relativos à sustentabilidade de meios de hospedagem. Seu uso pelo meio

de hospedagem gera benefícios ambientais, econômicos e sociais e culturais. As práticas contribuem para a conservação da biodiversidade e a manutenção da qualidade ambiental dos atrativos turísticos, proporciona um diferencial de marketing, gerando vantagens competitivas e facilitando o acesso a novos mercados, principalmente o internacional. Ademais, estimula boas condições de trabalho, valoriza a preservação do patrimônio cultural, promove o respeito aos direitos dos trabalhadores, e toda comunidade onde a empresa está inserida. (ABNT; SEBRAE, 2012).

A certificação ambiental foi citada por uma empresa, no entanto, não especifica qual selo ela possui. Outras duas empresas foram específicas citando a ISO 14001, e FSC, que também correspondem a certificações ambientais. Assim, 6,82% possuem certificação ambiental.

Gráfico 5 – A empresa possui certificação ambiental ou de sustentabilidade?



Fonte: Amostra da pesquisa (2021).

Possuir certificação ambiental ou de sustentabilidade, conforme Gianoni (2020) é uma maneira das empresas demonstrarem que se enquadram em ações de sustentabilidade. Sendo a legitimidade e o diferencial competitivo que este reconhecimento oficial proporciona, fatores motivadores para que as organizações busquem tais certificações. Além disso, do ponto de vista financeiro significa economia a médio e longo prazo, visto que, há uma preocupação com o melhor aproveitamento de recursos e busca constante por fontes alternativas de energia. Outra vantagem são as linhas de crédito exclusivas para projetos de sustentabilidade. (GIANONI, 2020).

Com relação à ISO 14001, citada por uma empresa, esta ISO tem credibilidade internacional e corrobora para que sejam reconhecidos os impactos negativos causados pelas atividades, produtos e serviços das organizações ao

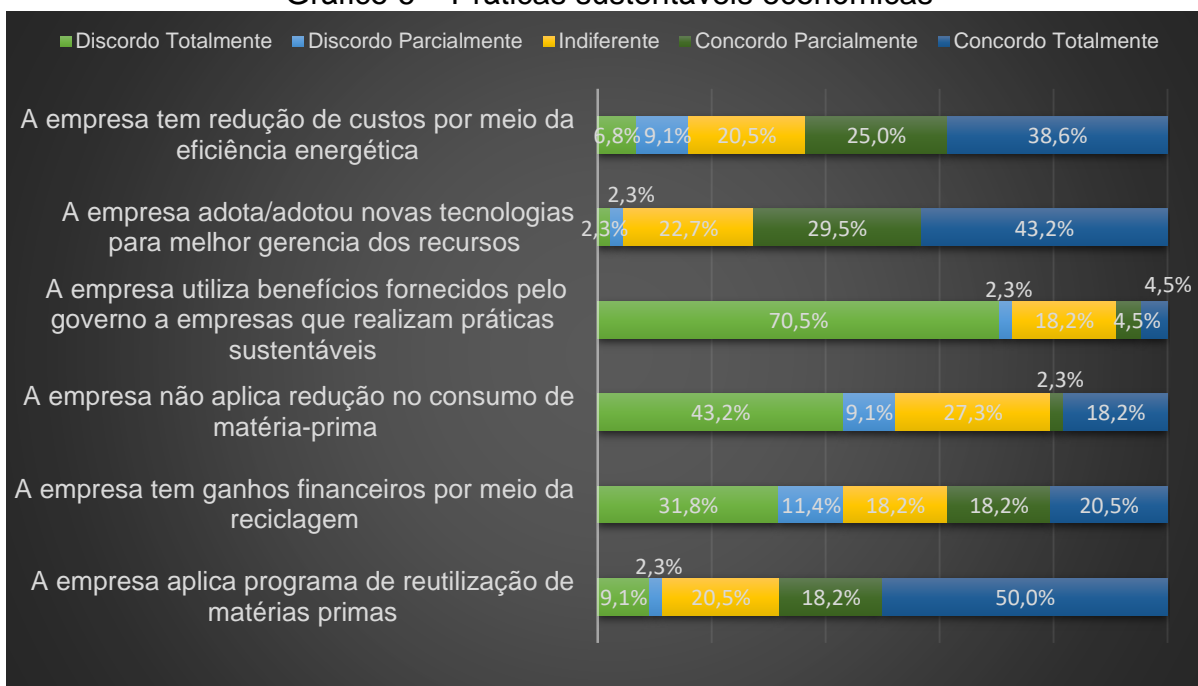
ambiente, bem como na concepção de um plano de mitigação e melhoria desses impactos. (OLIVEIRA; LEONETI; CEZARINO, 2019). Já o certificado FSC (*Forest Stewardship Council*) um dos mais reconhecidos no mundo, assegura que as matérias-primas de um produto não agridem o meio ambiente. Para receber este tipo de certificado a empresa precisa passar por um processo de auditoria feito por órgãos competentes. (GIANONI, 2020).

Como é possível perceber, somente 12 (doze) empresas possuem certificações ambientais ou de sustentabilidade, representando 27,28%. Estas estão localizadas nas cidades de Canela, Caxias do Sul, Nova Petrópolis e Picada Café. Entretanto, em todas as cidades pesquisadas aparecem empresas que não possuem tais certificações.

Segundo Santos e Martins (2017, p. 528) “[...] o cumprimento de normas torna as organizações mais responsáveis perante a sociedade.”. Já Oliveira, Leoneti e Cezarino (2019) destacam o fator competitividade como principal incentivo para que as empresas se adéquem às normas impostas pelas entidades certificadoras, e assim obtenham certificações que atestem suas boas práticas empresariais.

As questões 28 a 54 são afirmações nas quais solicitou-se às empresas que assinalassem de 1 a 5 de acordo com o grau de concordância ou discordância. O Gráfico 6, apresenta as respostas para as práticas sustentáveis econômicas.

Gráfico 6 – Práticas sustentáveis econômicas



Fonte: Amostra da pesquisa (2021).

Como pode-se visualizar no Gráfico 6, a reutilização de matérias-primas é a prática adotada por maior parte das empresas, sendo 50% os que concordam totalmente. Em seguida, o uso de tecnologias para melhor gerencia dos recursos é adotada por 43,2% e parcialmente por 29,5% das empresas. Outro percentual considerável é das empresas que tem redução de custos por meio de eficiência energética, sendo 38,6% os que concordam totalmente e 25% os que concordam parcialmente.

Com relação à afirmação que trata sobre a empresa não aplicar redução no consumo de matéria-prima, a maior parcela discordou, sendo 43,2% os que discordam totalmente, e 9,1% parcialmente. O que leva a crer que 52,3% das empresas fazem uso racionalizado da matéria-prima, evitando desperdícios.

É possível inferir que essas práticas possibilitaram reformular os processos que envolvem suas atividades e os produtos que são produzidos, utilizando os recursos de forma produtiva e eficiente, representando um meio eficaz de reduzir custos e tornar a empresa competitiva. (CALAZANS; SILVA, 2016).

Já as práticas menos comuns, referem-se à utilização de benefícios concedidos pelo governo a empresas com práticas sustentáveis, a grande maioria afirma não fazer uso, sendo 70,5% os que discordam totalmente e 2,3% discordam parcialmente. E ganhos financeiros por meio da reciclagem, representando somente 38,7% das empresas, somando-se os que concordam totalmente e parcialmente.

Apesar dos benefícios ou incentivos do governo serem importantes para que as empresas possam investir na sustentabilidade, concedendo descontos ou isenção de impostos, ou ainda, linhas de crédito, nota-se a baixa adesão das empresas neste sentido. Isto pode ser justificado pelas várias exigências e burocracia envolvida. Além disso, após uma breve pesquisa não se encontrou muitas informações sobre incentivos e benefícios concedidos a empresas sustentáveis nas cidades da Região das Hortênsias. Um exemplo encontrado é o IPTU Verde, que oferece descontos para empresas que possuem imóveis com soluções sustentáveis, sendo discutido em cidades como Caxias do Sul, Nova Petrópolis e Gramado, mas não instituído.

Quanto às práticas ambientais, pode-se verificar no Gráfico 7 que a prática ambiental adotada pela maior parcela das empresas é a coleta seletiva de resíduos, correspondendo a 88,6% os que concordam totalmente, e 4,5% parcialmente. Em segundo lugar, destaca-se a reciclagem de materiais utilizados, seja na produção ou

no administrativo, sendo essa prática adotada por 86,4%, somado-se os que concordam totalmente e parcialmente.

A gestão de efluentes e resíduos aparece também com um percentual representativo sendo 59,1% os que concordam totalmente e 15,9% parcialmente, enquanto apenas 2,3% discordam totalmente.

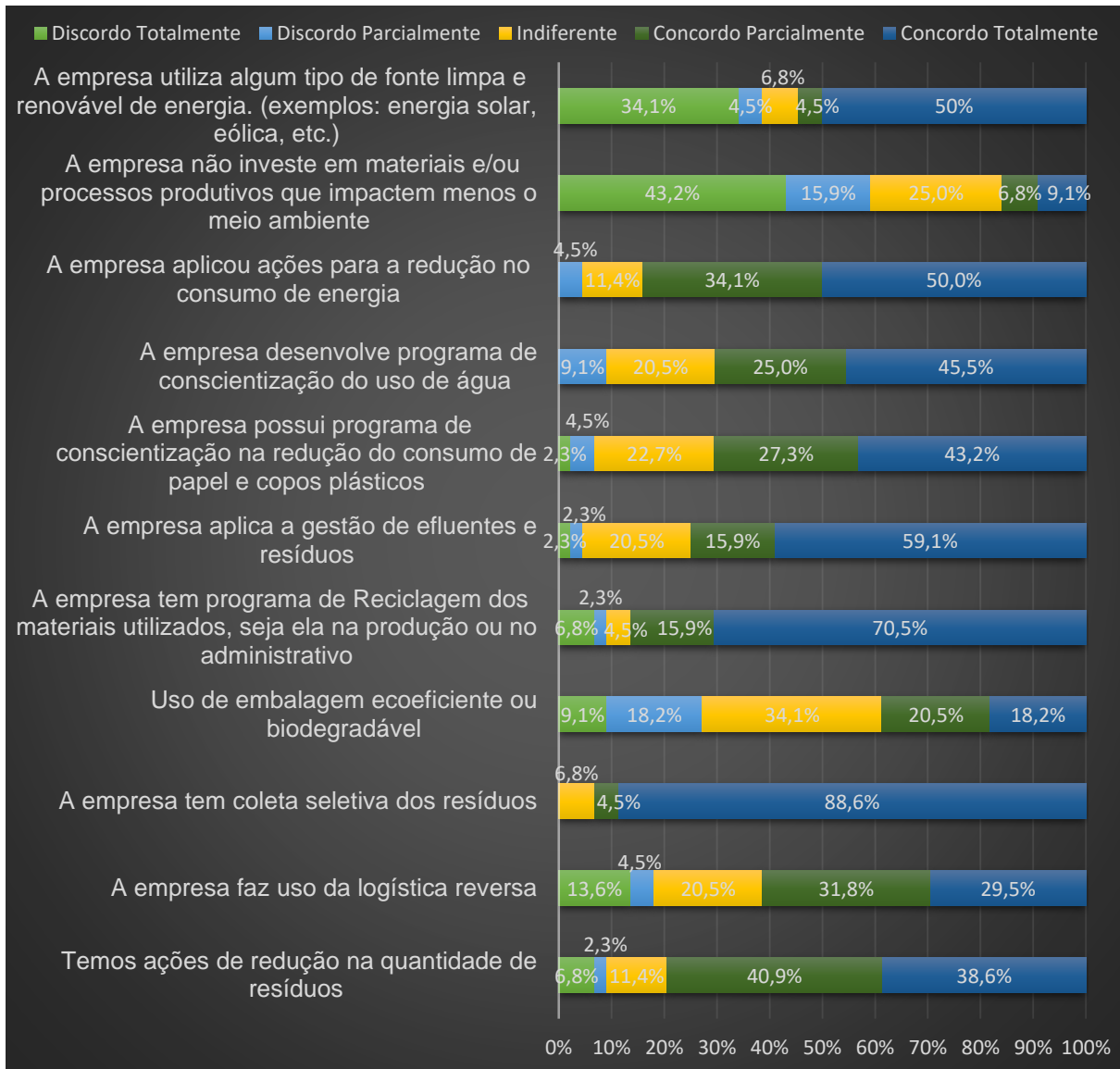
A utilização de fonte limpa e renovável de energia e ações para redução no consumo de energia são práticas que aparecem cada uma com 50% de concordância total. Entende-se que foram realizadas ações buscando modernizar processos, utilizar máquinas mais eficientes, e a modernização de modo geral. Neste viés, Oliveira *et al.* (2016a) enfatizam que realizar investimentos buscando a modernização da empresa, possibilita reduzir custos e contribui decisivamente para a redução dos impactos ambientais.

Somando-se os que concordam totalmente e parcialmente, outras três práticas ambientais que se destacam são a conscientização no uso da água, a redução no consumo de papel e copos plásticos e a redução na quantidade de resíduos. Sendo essas ações adotadas respectivamente por 70,5%, 70,5% e 79,5% das empresas. Percebe-se que práticas simples que não requerem investimentos, apenas conscientização, são valorizadas e aplicadas nas empresas pesquisadas, como resultado também conseguem reduzir custos.

A logística reversa, com concordância total de 29,5% e 31,8% parcialmente, pode ser entendida como uma prática adotada por uma considerável parte das empresas. Martini (2020) aponta uma série de vantagens decorrentes desta prática, como a redução de custos, pelo processo de reaproveitamento ou reuso de matérias já utilizados, que resulta também em benéficos ao meio ambiente e pode ainda ser um diferencial no marketing da empresa. Visto que, adotar ações que reduzam o impacto que a atividade da empresa produz no meio ambiente é bem visto pelos consumidores cada vez mais atentos às questões ambientais, e assim, contribui para melhorar a imagem da empresa perante a sociedade. (MARTINI, 2020).

Já o uso de embalagem ecoeficiente ou biodegradável aparece com o menor percentual de concordância total, somente 18,2%. Apesar deste tipo de embalagem usar materiais de origem reciclada ou se decompor após o descarte, contribuindo com a redução significativa de lixo, o custo dessas embalagens pode ser mais alto em relação a embalagens tradicionais, sendo uma possível justificativa para a baixa adesão dessa prática.

Gráfico 7 – Práticas sustentáveis ambientais



Fonte: Amostra da pesquisa (2021).

Além destas práticas pré-definidas pela autora, foi disponibilizado um espaço no final do questionário no qual as empresas puderam acrescentar outras práticas que adotavam. Foram citadas mais três práticas no âmbito ambiental, sendo: O controle de metais pesados nos processos de fabricação e aviamentos metálicos para indústria da moda, apontado por uma empresa. A coleta de água da chuva para posterior utilização, apontada por três empresas. E o coprocessamento de resíduos industriais não recicláveis, incorporando-o no cimento, citado por uma empresa.

Como é possível ver, de modo geral as empresas da pesquisa estão engajadas com práticas que visam reduzir os impactos negativos de suas atividades ao meio ambiente e conseqüentemente gerando benefícios para empresa.

Com relação às práticas sustentáveis sociais, observa-se (Gráfico 8), que praticamente a totalidade das empresas afirmam praticar salários justos, somente 2,3% fica neutro. Outro destaque é a contratação de colaboradores locais, totalizando 88,7% de concordância. Ações preventivas para a saúde e segurança no trabalho são adotadas por 84% das empresas, considerando-se os que concordam totalmente e parcialmente.

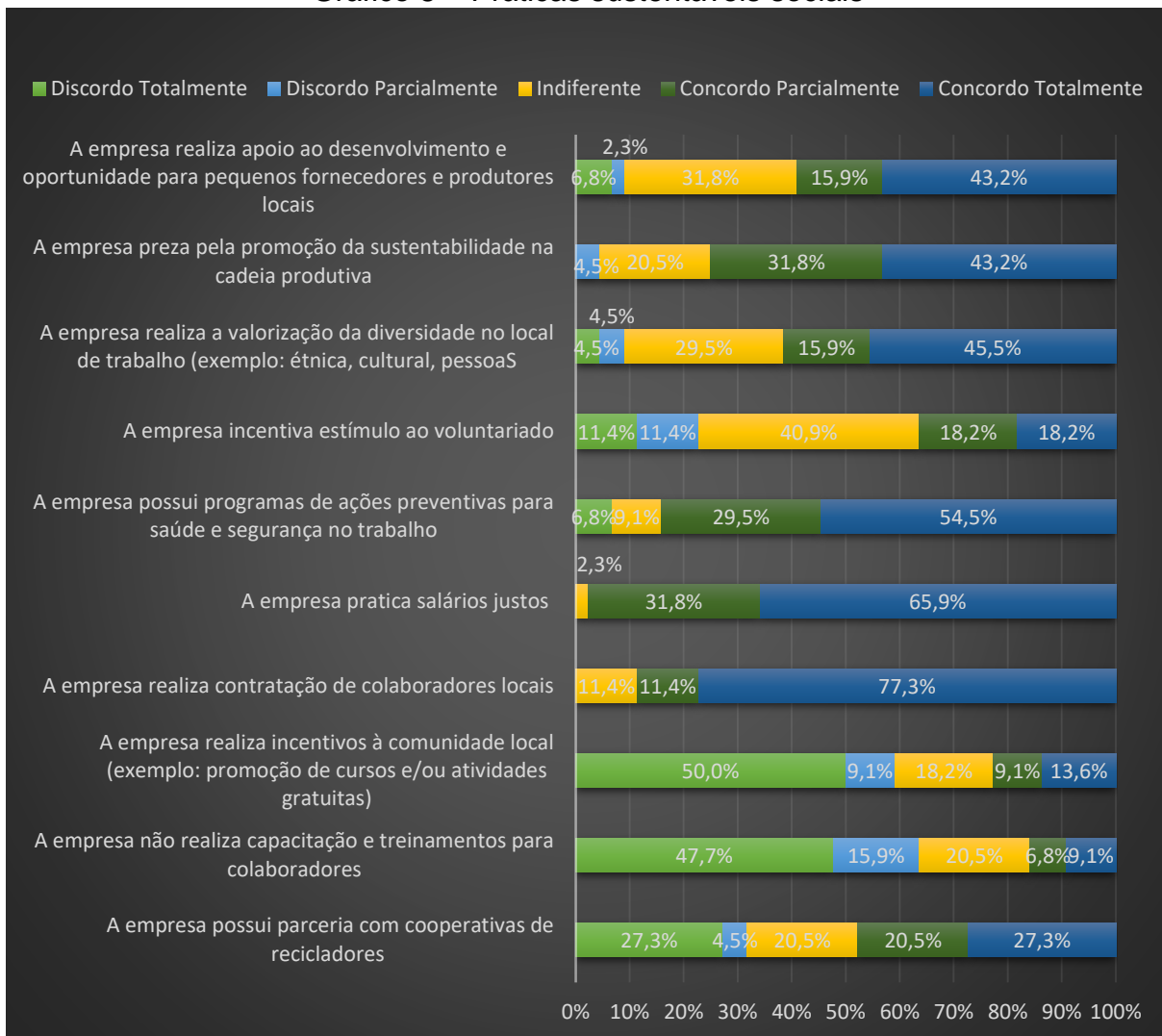
É perceptível que essas práticas além de serem benéficas para os colaboradores e comunidade local, são também para a empresa. Visto que, com salários justos os colaboradores poderão se sentir mais motivados e valorizados, conseqüentemente sendo mais produtivos. Contratando colaboradores locais a empresa pode muitas vezes não ter custos com vale-transporte por exemplo, e ações preventivas de saúde e segurança contribuem para reduzir riscos de acidentes e possíveis afastamentos que acarretam custos.

Visualiza-se que as organizações se preocupam em impactar de forma positiva o público interno, mas também, toda a rede de pessoas a ela ligada. Pois somando-se os que concordam totalmente e parcialmente, a promoção da sustentabilidade na cadeia produtiva, e o apoio para pequenos fornecedores e produtores locais são práticas presentes em respectivamente 75% e 59,1% das empresas.

De acordo com a Fundação Nacional de Qualidade (2015) o conjunto de atividades realizadas pela empresa deve ser entendido não em partes, mas como um todo, ou seja, como uma única operação do produto final. Isto consiste em considerar a sustentabilidade além apenas dentro da empresa, mas pensá-la de forma a englobar tanto os fornecedores como os *stakeholders* no processo.

Dentre as práticas sociais menos adotadas, destaca-se incentivos à comunidade local, seja com a promoção de cursos ou atividades gratuitas, com apenas 13,6% de concordância total, e 9,1% parcial. Enquanto a afirmação incentiva estímulo ao voluntariado, aparece com um percentual elevado de indiferente, 40,9%, e 22,8% se somado os que discordam totalmente e parcialmente. Deduz-se que como a maior parcela das empresas não realiza ações práticas externas à empresa, elas também não estimulam ou engajam os colaboradores neste sentido.

Gráfico 8 – Práticas sustentáveis sociais



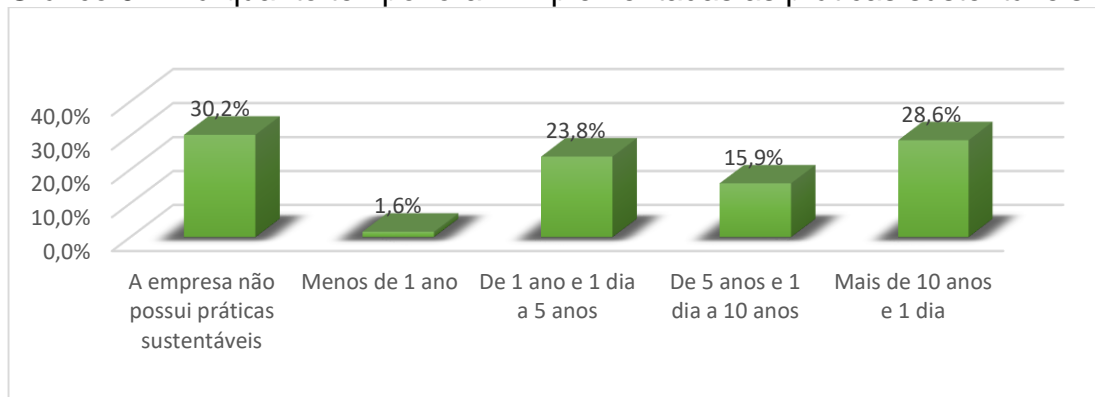
Fonte: Amostra da pesquisa (2021).

A implementação de práticas voltadas à sociedade de modo geral, é valorada por Ashley *et al.* (2019) ao afirmarem que as organizações que adotam uma postura socialmente responsável, também passam a ter compensações, como, melhor acesso ao capital, devido a crescente preferência dos investidores por empresas sustentáveis; melhora na imagem e melhora na relação com os colaboradores.

Sabe-se que para haver desenvolvimento sustentável torna-se necessário tratar em conjunto a sustentabilidade econômica, ambiental e social. Neste sentido, Claro e Claro (2014) enfatizam que incorporar os três pilares da sustentabilidade nas práticas de gestão mostra-se de suma importância para avanços na atuação das empresas, pois possibilita encontrar oportunidades derivadas dos problemas socioambientais.

O objetivo específico “c” buscava identificar os fatores que motivaram as organizações a investirem em práticas sustentáveis. A análise sobre este objetivo pode ser verificada com o início da questão, há quanto tempo foram implementadas as práticas sustentáveis? Que trata sobre a implementação ou não dessas ações, visando verificar se são recentes ou não, para posteriormente identificar as motivações.

Gráfico 9 – Há quanto tempo foram implementadas as práticas sustentáveis?



Fonte: Amostra da pesquisa (2021).

Observa-se que um número considerável de empresas afirmam não possuir práticas sustentáveis, correspondendo a um total de 30,2%. Oliveira e Gobbo (2017) advogam que além de obter lucro com suas atividades, as organizações do século XXI precisam ter uma visão voltada ao bem-estar social, ambiental e de seus colaboradores.

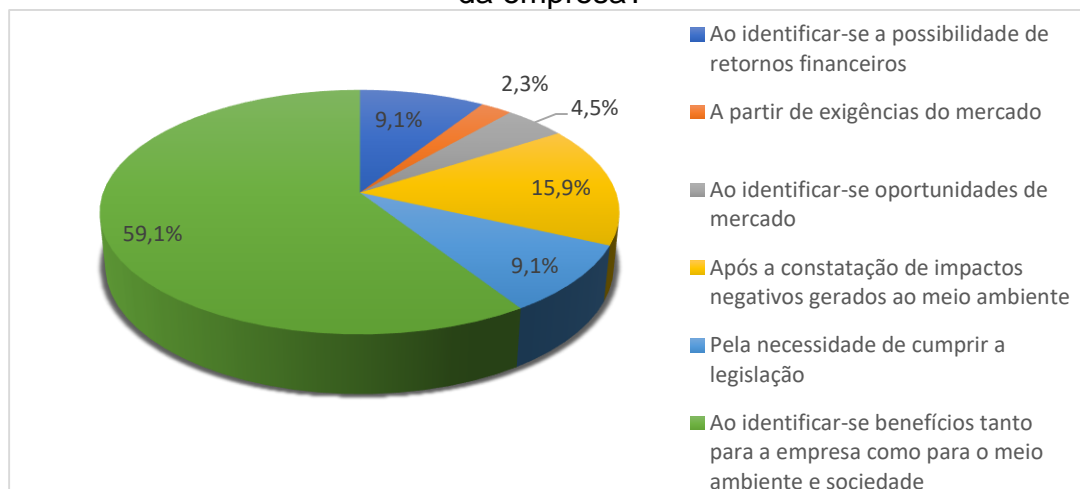
O segundo maior percentual como é possível visualizar, representa as empresas que adotaram práticas sustentáveis há mais de 10 anos e 1 dia, sendo 28,6% das empresas. Já a menor parcela 1,6%, incorporou essas ações recentemente, menos de 1 ano.

Calazans e Silva (2016) argumentam que é crescente o número de empresas que procuram implementar práticas sustentáveis em seus processos produtivos visando lucros a médio e longo prazo e sobreviver ao mercado cada vez mais exigente e competitivo por meio de inovações pautadas na sustentabilidade como forma de agregar um diferencial à organização. Já Cirino (2014) e Lima e Santos (2017) apontam a pressão da sociedade, de leis e regulamentos e as mudanças no comportamento do consumidor como fatores para o crescente número de empresas que buscam a inserção da sustentabilidade aos negócios.

Nesse sentido, ao considerar as organizações que adotam práticas sustentáveis tem-se um percentual de 69,9%. Sendo que a maior parcela das empresas as implementou há mais de cinco anos, 44,5%.

Entende-se que há uma série de fatores contributivos para isto, buscando conhecer estes fatores, apresenta-se o Gráfico 10, que mostra a pergunta e as respostas obtidas.

Gráfico 10 – Quando a sustentabilidade passou a ser considerada nas estratégias da empresa?



Fonte: Amostra da pesquisa (2021).

É possível perceber que uma parcela substancial das empresas passaram a incorporar a sustentabilidade nas estratégias ao identificar que esta ação geraria benefícios para ela, meio ambiente e sociedade. Nesse viés, Hepper *et al.* (2017) salientam que a incorporação da sustentabilidade à estratégia das organizações visa agregar valor à empresa, desde a criação de seus produtos e serviços, como também de seus processos, reduzindo os impactos negativos e ao mesmo tempo buscando gerar impactos positivos.

Observa-se também que um percentual de 11,4% afirma que só passou a considerar a sustentabilidade a partir de exigências do mercado (2,3%), e a necessidade de cumprir a legislação (9,1%). Infere-se que estas sejam empresas com sustentabilidade fraca, conforme Laasch e Conaway (2015) consiste em estratégias e atividades empresariais que visam prioritariamente interesses econômicos da empresa, tendo uma abordagem conformista, que visa alcançar a sustentabilidade sem alterar processos e estruturas existentes. Com estas respostas, depreende-se

que estas empresas tenham se sentido impelidas a incorporar a sustentabilidade nos negócios, enxergando-a mais como uma obrigação.

Nota-se que 15,9% das empresas mostraram-se preocupadas com os impactos negativos gerados por suas atividades, e buscaram incorporar a sustentabilidade às estratégias para mitigar esses impactos. De acordo com Ashley *et al.* (2019) em diversos setores empresariais há realmente uma preocupação genuína com relação aos impactos decorrentes de suas atividades, e isto acaba representando uma vantagem competitiva.

Ao realizar o somatório das empresas que enxergaram alguma vantagem ou benefício se incorporassem a sustentabilidade nas estratégias da empresa, tem-se um percentual de 72,7%. Isto corrobora com o que assevera Figueira (2016) onde inúmeras oportunidades surgem do alinhamento entre a sustentabilidade e as estratégias organizacionais. E destaca que enfrentar os desafios socioambientais, cada dia mais inevitáveis, pode trazer benefícios à empresa, contribuindo para o desenvolvimento e competitividade desta.

Visando compreender mais sobre as motivações para as empresas adotarem ações em prol da sustentabilidade, questionou-se as empresas sobre quais foram/são os fatores motivacionais na decisão de adotar práticas sustentáveis? (Gráfico 11), permitindo que pudessem selecionar todas as opções que contribuíram para que ela tomasse a decisão de implementar práticas sustentáveis.

Pode-se verificar que contribuir com o meio ambiente e a comunidade é a principal motivação, sendo apontada por 75% das empresas. Berlato, Saussen e Gomez (2016) ressaltam que para as empresas serem reconhecidas pelos seus esforços com relação à sustentabilidade, é imprescindível uma visão de longo prazo, com vistas a questões significativas e benéficas para a sociedade e o meio ambiente.

Infere-se que o fato dessas empresas se preocuparem com questões socioambientais, mostrando-se interessadas em contribuir neste sentido, pode corroborar para que de fato ocorram mudanças disruptivas em prol da sustentabilidade, por conseguinte sendo reconhecidas pelas suas boas práticas.

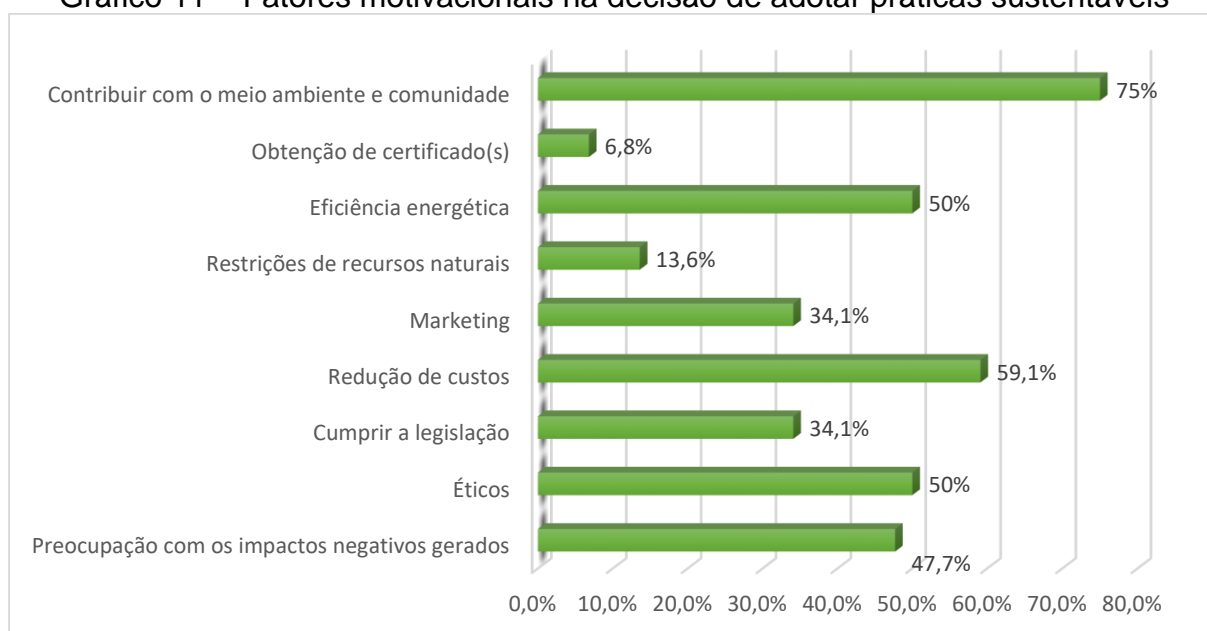
Outro fator de destaque é a redução de custos, apontada por 59,1% das empresas. Conforme Lima e Santos (2017) implementar práticas sustentáveis são um meio para as organizações reduzirem seus custos de produção e assim tornarem-se competitivas.

Nesse viés, as empresas que cuidam dos seus passivos ambientais e têm práticas de gestão sustentável têm seus custos reduzidos pois: consomem menos água, pelo uso racional; consomem menos energia, devido à redução do desperdício; usam menos matéria-prima, por usá-las de forma racionalizada; geram menos sobras e resíduos, pela adequação do uso de insumos; reusam, reciclam ou revendem resíduos quando possível. (SEBRAE, 2015).

Dentre os fatores principais aparecem também a eficiência energética e éticos, ambos citados por 50% das empresas, e a preocupação com os impactos negativos gerados com 47,7%. Ashley *et al.* (2019) advogam que a sustentabilidade está associada à ética, pois requer uma mudança de comportamento, novas visões e atitudes que prezam pelo o que é correto e viável do ponto de vista econômico, ambiental e social.

A obtenção de certificados é citada pela minoria, apenas 6,8% das empresas. Isto explica o baixo número de empresas que possuem certificações. No entanto, o número de empresas que possuem certificações ainda é maior em relação às que citam como fator motivador a obtenção de certificados. Assim, infere-se que as ações sustentáveis adotadas pelas empresas permitiram que elas alcançassem esse reconhecimento mesmo que não fosse a motivação principal.

Gráfico 11 – Fatores motivacionais na decisão de adotar práticas sustentáveis

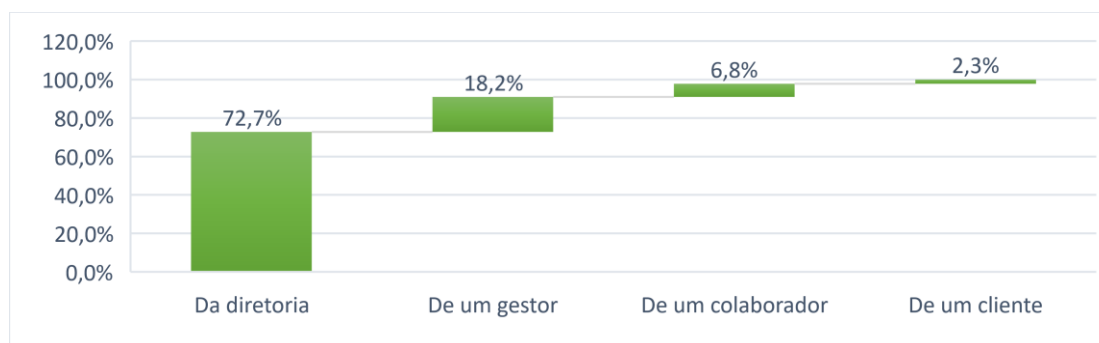


Fonte: Amostra da pesquisa (2021).

Destaca-se ainda o fato de 84,09% das empresas terem apontado três ou mais fatores contributivos para a decisão de adotar ações que visam a sustentabilidade. Apenas 6,82%, representando três empresas, citaram um fator, das quais duas citaram contribuir com o meio ambiente e comunidade, e a outra cumprir a legislação.

O objetivo específico “d” buscava caracterizar os atores envolvidos no processo de criação e implementação dessas práticas. A análise sobre este objetivo pode ser verificada com o início da questão A ideia ou sugestão de adotar práticas sustentáveis na empresa partiu:, que trata sobre a importância desses atores para que a sustentabilidade fosse implementada. (Gráfico 12).

Gráfico 12 – A ideia ou sugestão de adotar práticas sustentáveis partiu:



Fonte: Amostra da pesquisa (2021).

O Gráfico 12, mostra que em 72,7% das empresas a ideia de adotar práticas sustentáveis partiu da diretoria. A importância da alta cúpula neste sentido é asseverada por Sigollo (2014) que diz que a implementação de políticas e ações que de fato considerem o planeta, só serão possíveis a partir do momento que as lideranças criarem consciência sobre a importância da sustentabilidade para a empresa.

Em contrapartida, uma minoria 2,3% que representa uma empresa, afirma que a sugestão partiu de um cliente. Embora seja uma pequena parcela, evidencia que há consumidores preocupados com questões socioambientais, com os impactos gerados pelas empresas, e dessa forma, instigando-as a repensarem seus processos, produtos e serviços, visando mitigar possíveis impactos negativos e contribuir com o meio em que está inserida.

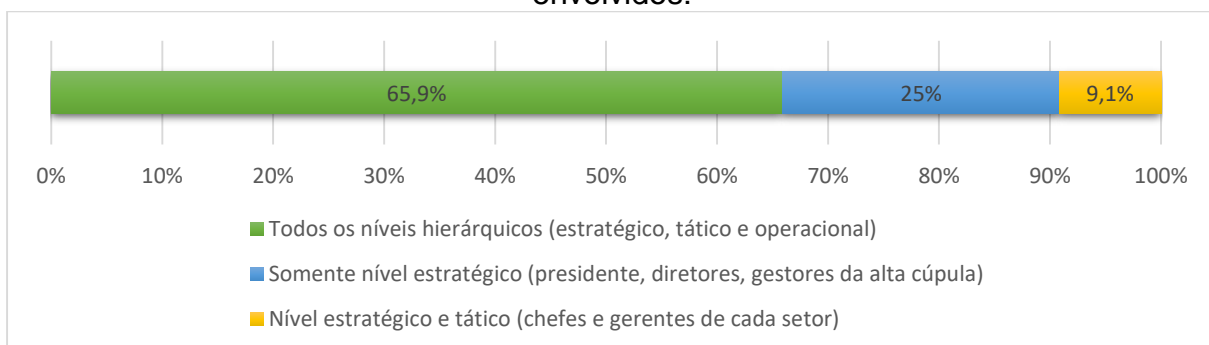
É possível observar que em 6,8% das empresas, totalizando três empresas, a ideia ou sugestão partiu de um colaborador. Isto leva a crer que essas empresas

possuem uma cultura organizacional que permite aos colaboradores se sentirem de fato parte da organização, sendo uma gestão participativa, e como estes vivenciam a rotina da empresa diariamente, enxergaram oportunidades de melhorias que as lideranças não perceberam.

Carvalho *et al.* (2014) destacam a importância de constantemente buscar-se a atualização e progresso das pessoas, desenvolvendo suas potencialidades, para que dessa forma, se construa uma cultura organizacional que corrobore para a organização adaptar-se e aperfeiçoar-se, convertendo o aprendizado em diferencial competitivo.

A seguir são apresentadas as respostas sobre os níveis hierárquicos envolvidos no processo de decisão e implementação das práticas sustentáveis. (Gráfico 13).

Gráfico 13 – Da decisão à implementação das ações de sustentabilidade, estiveram envolvidos:



Fonte: Amostra da pesquisa (2021).

Visualiza-se que na grande maioria das empresas, 65,9%, todos os níveis hierárquicos estiveram envolvidos de alguma forma. Gonçalves, Stefano e Baccaro (2017) argumentam que as pessoas têm papel fundamental na transformação organizacional direcionada à sustentabilidade, pois as mudanças necessárias nas estratégias, gestão, na cultura e valores, só acontecerão de fato, a partir do envolvimento das pessoas.

Nesse viés, Galleli (2017) ressalta a importância de estimular os colaboradores a se relacionarem com os princípios da sustentabilidade adotados, e de aproveitar a expertise de todos os envolvidos, pois essa colaboração entre *stakeholders* é fundamental para complementar as competências essenciais à organização, maximizando o aprendizado, sendo, portanto, um fator essencial para o seu desenvolvimento de forma sustentável.

Conforme Perez e Cobra (2017, p. 82) “A missão, visão e valores de uma empresa representam um norte para os colaboradores e todas as ações referentes aos processos de uma empresa envolvem de alguma maneira a participação da equipe.”. Assim, esses princípios essenciais são entendidos como a cultura organizacional, e refletem diretamente na comunicação, produtividade, desempenho, e na eficiência dos processos, sendo uma orientação para que a empresa compreenda qual o papel do seu negócio na sociedade e aonde pretende chegar. (PEREZ; COBRA, 2017).

Com base neste entendimento, buscou-se identificar se para os empreendedores, proprietários das empresas a sustentabilidade era um ponto importante para o desenvolvimento da empresa e se fazia parte do planejamento estratégico. Para isto, os respondentes foram questionados se a sustentabilidade é citada na missão, visão ou valores da empresa.

A maioria, 68,2% afirma que sim, em contrapartida, 31,8% das empresas apesar de adotar práticas sustentáveis não tem a sustentabilidade como princípio ou estratégia definida. Infere-se que as empresas que responderam não, apesar de não terem a sustentabilidade como princípio, sentiram a necessidade de incorporá-la por algum motivo.

Destaca-se que esta também é uma forma dos clientes ou possíveis clientes conhecerem um pouco mais sobre a empresa e sua identidade, visto que, normalmente essas informações constam no site das organizações.

O objetivo específico “e” visava verificar se a empresa divulga ao público de modo geral as ações sustentáveis que estão sendo implementadas e de que forma o faz. Desse modo, passa-se a apresentar os resultados obtidos de cada pergunta elaborada para o objetivo em questão.

Na questão de número 24, as empresas foram questionadas se divulgam as práticas sustentáveis implementadas. Observou-se que a maior parte das empresas faz a divulgação, sendo este percentual de 59,1%, correspondendo a 26 empresas.

Infere-se que estas organizações atingiram bons resultados com suas práticas e buscam divulgá-las para que a imagem e marca sejam assimiladas à sustentabilidade, que cada vez mais tem atraído a atenção dos consumidores, podendo assim, ganhar credibilidade ao transmitir uma postura comprometida com o futuro. Além disso, funciona como uma forma de se posicionar no mercado, mostrando um diferencial em relação aos concorrentes.

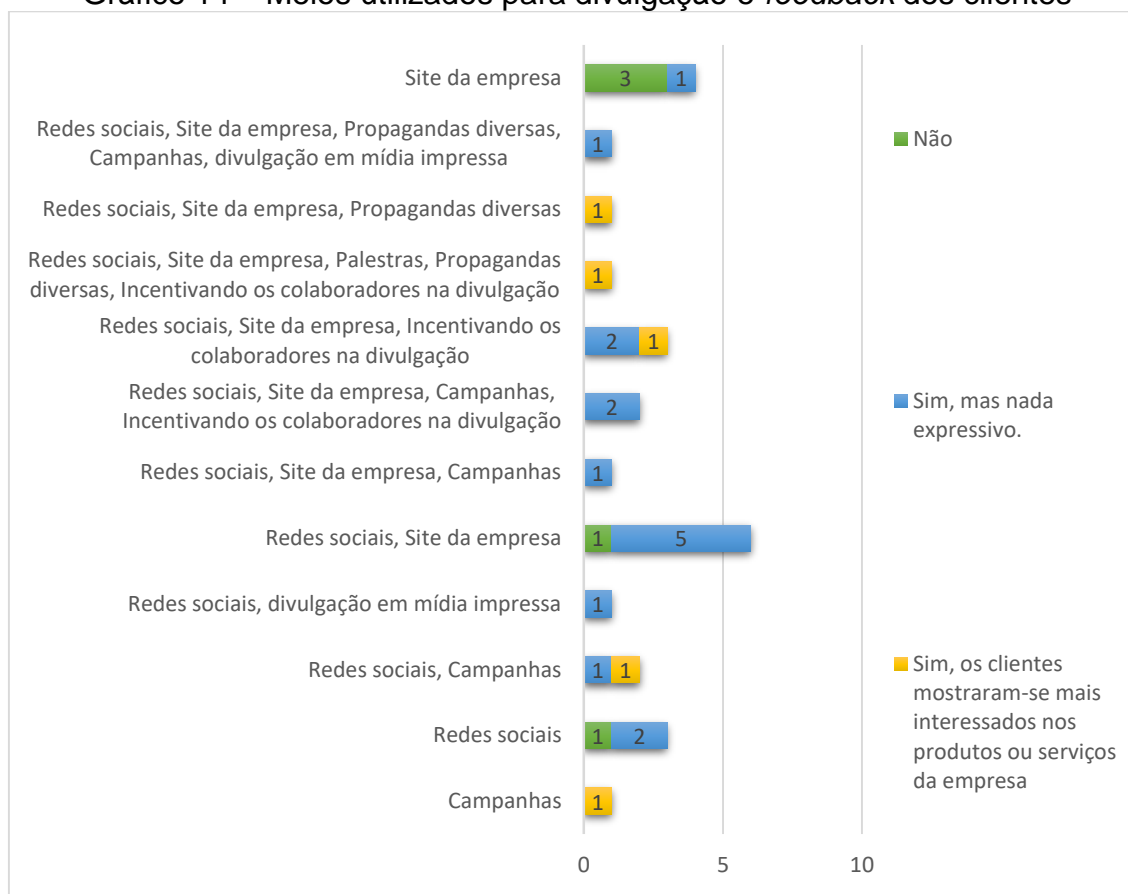
Ao relacionar estas com o tempo que a empresa está no mercado, nota-se que todas as novas empresas que tem até 5 anos, divulgam suas práticas. Isto pode ser entendido como uma forma de se posicionar no mercado cada vez mais competitivo e um meio de agregar diferencial valorativo para poder concorrer com empresas já consolidadas.

De acordo com a Fundação Nacional de Qualidade (2015) comunicar a sociedade de forma transparente os possíveis impactos socioambientais gerados pela atividade da empresa, bem como, as políticas e resultados das ações empreendidas, favorece a credibilidade e cria uma imagem positiva perante a sociedade.

Como somente 26 empresas disseram divulgar as práticas sustentáveis adotadas, as duas perguntas seguintes foram direcionadas a essas.

Para identificar os meios que estas organizações utilizam para divulgação, disponibilizou-se algumas opções sendo permitido assinalar todas que correspondiam à empresa. Após este questionamento, mostrou-se pertinente entender se essa ação trouxe algum retorno, se teve *feedback* por parte dos clientes. (Gráfico 14).

Gráfico 14 – Meios utilizados para divulgação e *feedback* dos clientes



Fonte: Amostra da pesquisa (2021).

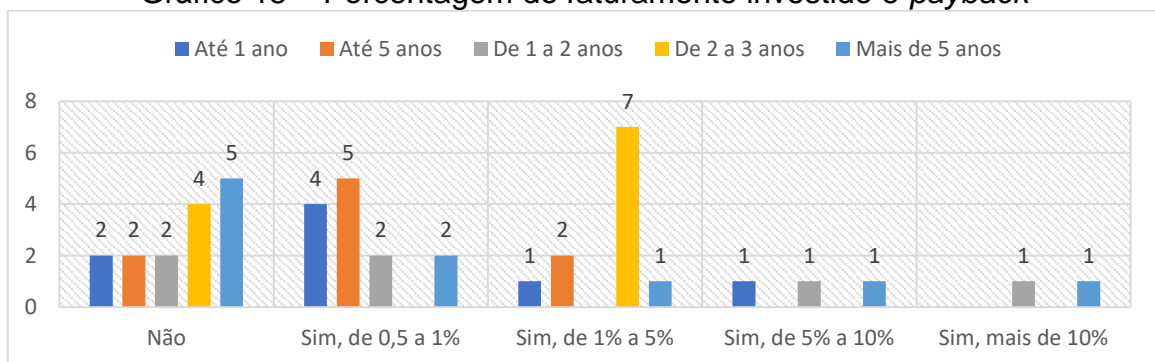
Como pode-se visualizar no Gráfico 14, dezoito empresas utilizam mais de um meio para divulgar as práticas sustentáveis adotadas, este número representa 69,23%. Entre os mais utilizados aparecem as redes sociais, citado por 80,8%, e o site da empresa apontado por 73,1% das empresas. Ao passo que os meios menos utilizados são palestras e divulgação em mídia impressa, citados respectivamente por 3,8% e 7,7% das empresas.

Com relação ao retorno que essa divulgação trouxe, nota-se que apenas cinco empresas, um percentual de 19,23%, afirmam que após a divulgação os clientes se mostraram mais interessados nos produtos ou serviços da empresa. É possível ver que destas, quatro empresas utilizam mais de um meio para divulgar suas práticas de sustentabilidade.

O mesmo percentual 19,23%, aparece para as empresas que disseram não ter tido nenhum *feedback*. Enquanto a maior parcela, 61,54% das empresas diz que teve *feedback* dos clientes, mas nada expressivo.

O objetivo específico “f” buscava identificar os resultados obtidos pelas práticas sustentáveis e sua contribuição para o desenvolvimento sustentável nas organizações estudadas. A análise sobre este objetivo pode ser verificado com a questão de número 14, que indaga se a empresa mensurou qual a porcentagem do faturamento investido em práticas sustentáveis, e a questão de número 15, que questiona Qual o prazo de retorno estimado para este investimento? (Gráfico 15).

Gráfico 15 – Porcentagem do faturamento investido e *payback*



Fonte: Amostra da pesquisa (2021).

Observa-se que 15 empresas, que corresponde a 34,09%, não mensuraram qual porcentagem do faturamento foi investido nessas práticas. O segundo maior percentual aparece com 29,54%, são as treze empresas que investem de 0,5 a 1%.

Já as que afirmam investir mais de 10% são a minoria, somente duas empresas, representando 4,55%.

De acordo com Curi *et al.* (2014) aos poucos as empresas estão enxergando a implementação de práticas sustentáveis nos negócios como um investimento, e não mais como gasto. Entende-se que todo investimento tem por objetivo o melhor retorno financeiro possível. Neste sentido, compreender o *payback*, ou seja, o tempo de retorno do investimento, é um ponto importante para a tomada de decisão.

Com relação ao tempo de retorno estimado, onze empresas que representam 25%, afirmam ser de 2 a 3 anos. Em seguida, estão as que afirmam ser mais de 5 anos, representando 22,73%. Enquanto uma menor parcela, 13,64% indica que o retorno estimado é de 1 a 2 anos.

Considerando as empresas que estimam o retorno para curto prazo, até 1 ano, o percentual é de 18,18%, médio prazo corresponde a 59,09% e o longo prazo, representando mais de 5 anos, é apontado por 22,73% das empresas. Com relação ao curto prazo, 50% das empresas investem de 0,5 a 1% do faturamento em práticas sustentáveis. Quanto às empresas que estimam o médio prazo, 34,61% investem de 1% a 5% do faturamento. Já as empresas que estimaram o retorno do investimento para o longo prazo, 50% afirmam não terem mensurado o percentual do faturamento investido em práticas sustentáveis.

Em reportagem divulgada pela Folha de São Paulo (2019), a consultora de sustentabilidade do Sebrae aponta que o investimento em sustentabilidade retorna no médio prazo, entre dois e três anos. No entanto, ressalta que o gasto para otimizar operações varia de acordo com o setor, mas que apesar de algumas empresas demandarem investimentos mais altos, isto trará resultado positivo no futuro.

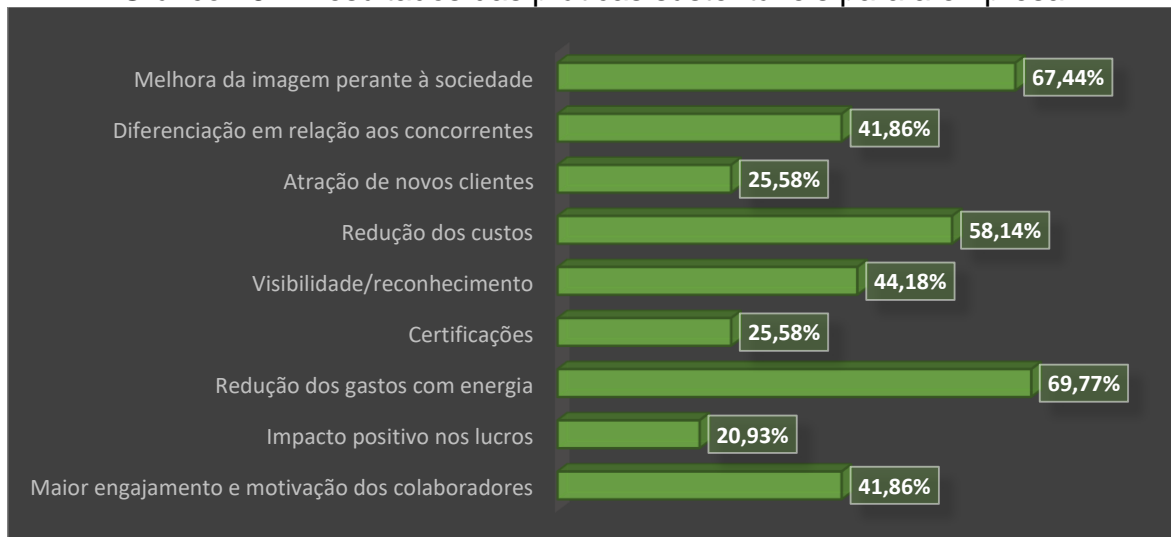
Na questão de número 19, indagou-se as empresas sobre, Quais as principais contribuições das práticas sustentáveis para a empresa? Sendo permitido que selecionassem todas as alternativas que correspondiam à empresa, podendo ainda adicionar alguma contribuição que julgavam pertinentes.

Uma resposta foi considerada inválida, pois não selecionou alguma das opções pré-definidas e citou práticas sustentáveis adotadas pela empresa. Estas foram posteriormente inseridas pela autora à questão correspondente. Dessa forma, esta resposta não correspondeu ao questionamento feito, e, portanto, serão contabilizadas somente 43 (quarenta e três) empresas nesta questão.

O Gráfico 16 mostra que a principal contribuição das práticas sustentáveis para as empresas foi a redução dos gastos com energia, apontada por 69,77%. Em segundo lugar as empresas apontam que perceberam melhora da imagem perante à sociedade, 67,44%. Outro percentual considerável é das empresas que conseguiram reduzir seus custos, 58,14%.

Entretanto, chama a atenção o fato de somente 20,93% das empresas citarem impacto positivo nos lucros, já que alguns dos resultados obtidos deveriam contribuir diretamente neste sentido. Deduz-se que elas ainda estejam arcando com os custos dos investimentos feitos para implementar as práticas sustentáveis, e desse modo, ainda não tenham tido um impacto significativo nos lucros.

Gráfico 16 – Resultados das práticas sustentáveis para a empresa

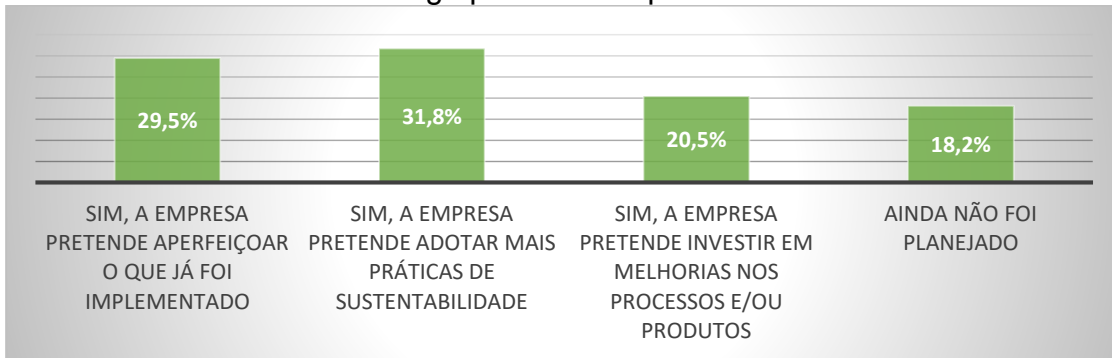


Fonte: Amostra da pesquisa (2021).

É possível observar que as práticas sustentáveis estão trazendo algum tipo de resultado para as empresas, pois todas elas afirmaram ter resultados gerados pela sua implementação. Destaca-se ainda, que 51,16% das empresas apontaram ter obtido quatro ou mais resultados positivos após adotar práticas sustentáveis. Enquanto 44,19% apontaram dois ou três resultados, e somente 4,65% que correspondem a duas empresas, citaram apenas um resultado, sendo a melhora na imagem e redução dos gastos com energia.

Para verificar se as empresas se mostram satisfeitas com os resultados obtidos pela implementação de práticas sustentáveis, e entender os objetivos traçados neste sentido, perguntou-se se a sustentabilidade está no planejamento estratégico de médio ou longo prazo da empresa. (Gráfico 17).

Gráfico 17 – A sustentabilidade faz parte do planejamento estratégico de médio ou longo prazo da empresa?



Fonte: Amostra da pesquisa (2021).

Como se pode visualizar, 31,8% das empresas pretendem adotar mais práticas de sustentabilidade. Entende-se que as já implementadas geraram bons resultados, e que isto contribuiu para que mais ações fossem planejadas.

O aperfeiçoamento do que já foi implementado integra o planejamento estratégico de 29,5%. Já as que pretendem investir em melhorias nos processos e/ou produtos, representam 20,5% das empresas.

Estas organizações supracitadas, que representam 81,8%, podem ser tidas como de fato engajadas com a sustentabilidade, como advogam Kuzma, Doliveira e Silva (2017) estas buscam continuamente por novas formas de produção, práticas de gestão e gestão de recursos que observem cada um dos pilares da sustentabilidade.

A minoria das empresas, 18,2% afirma que ainda não foi planejado. Sabe-se da importância do planejamento estratégico para o alcance dos objetivos da empresa, e em se tratando de práticas de sustentabilidade nas organizações, os autores Berlato, Saussen e Gomez (2016) salientam que é uma visão estratégica de longo prazo, que enseja novas políticas de posicionamento que podem gerar vantagem competitiva frente a concorrência e de produtos e serviços semelhantes, no qual as organizações são impelidas a buscar outras formas de diferenciação.

Segundo Dihl (2016, p. 28)

A adoção de estratégias sustentáveis bem definidas garante ao empreendimento uma posição de destaque no mercado proporcionando o alcance de vantagens competitivas sustentáveis. Nisto consiste o caminho para seu desenvolvimento sustentável.

Com base neste entendimento, solicitou-se que as empresas atribuíssem o grau de importância das práticas sustentáveis adotadas para o desenvolvimento sustentável da empresa. (Gráfico 18).

Gráfico 18 – Com relação as práticas sustentáveis adotadas pela empresa, você considera que elas foram:



Fonte: Amostra da pesquisa (2021).

O Gráfico 18 evidencia que a totalidade das empresas reconhecem a importância que essas práticas tiveram para o seu desenvolvimento, mas também para a sociedade e meio ambiente. Dessa forma, considera-se que as empresas entrevistadas atentam para o tripé da sustentabilidade, cuidando, portanto, do ambiental, social e econômico.

Nesse viés, Munck (2013) ressalta que as empresas ao incorporarem as premissas do desenvolvimento sustentável aos negócios, além de contribuírem com o meio em que estão inseridas, podem gerar benefícios a elas mesmas.

Visando verificar se divulgar as práticas sustentáveis pode gerar algum resultado positivo para a empresa, na questão de número 27, indagou-se as empresas se após a divulgação das práticas sustentáveis obtiveram um aumento de faturamento ou de clientes.

Salienta-se que das 44 (quarenta e quatro) empresas que adotam práticas sustentáveis, somente 26 (vinte e seis) as divulgam. Assim, o Gráfico 18 mostra o retorno obtido destas empresas.

Gráfico 19 – Após a divulgação das práticas sustentáveis a empresa obteve um aumento de faturamento ou aumento de clientes?



Fonte: Amostra da pesquisa (2021).

Nota-se que a maior parcela das empresas após divulgar as práticas sustentáveis, não notou diferença em relação a aumento de faturamento ou de clientes, 73,1%. Já 11,5% aponta que obteve aumento de clientes e de faturamento, 7,7% percebeu aumento de faturamento e o mesmo percentual, 7,7% diz ter tido aumento de clientes.

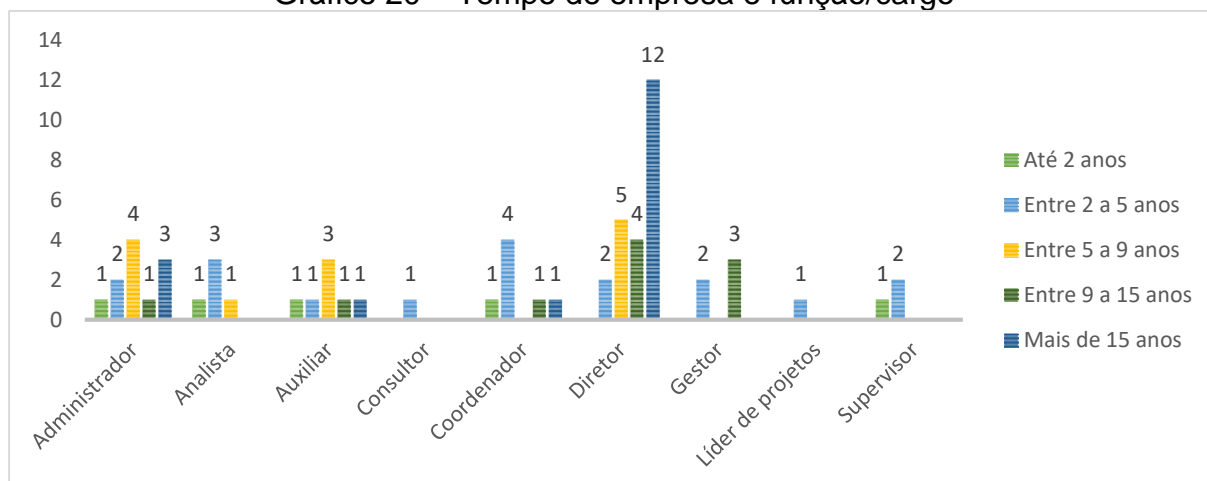
Desse modo, é possível compreender que divulgar as práticas sustentáveis pode sim, gerar resultados positivos para a empresa, pois 26,9% das empresas afirmaram ter resultados gerados pela sua divulgação.

7.1 ANÁLISE CRUZADA DE FATORES RELEVANTES

Neste subcapítulo serão apresentados os cruzamentos entre questões com o intuito de obter informações adicionais e compreender a inter-relação entre as respostas fornecidas. Evidenciando as características das organizações, a relação com práticas sustentáveis e os resultados que a implementação destas trazem para as empresas.

A primeira questão a ser relacionada é destinada a conhecer mais sobre o perfil dos respondentes, portanto, busca identificar a relação entre o tempo de empresa e a função/cargo exercida pelos respondentes. (Gráfico 20).

Gráfico 20 – Tempo de empresa e função/cargo



Fonte: Amostra da pesquisa (2021).

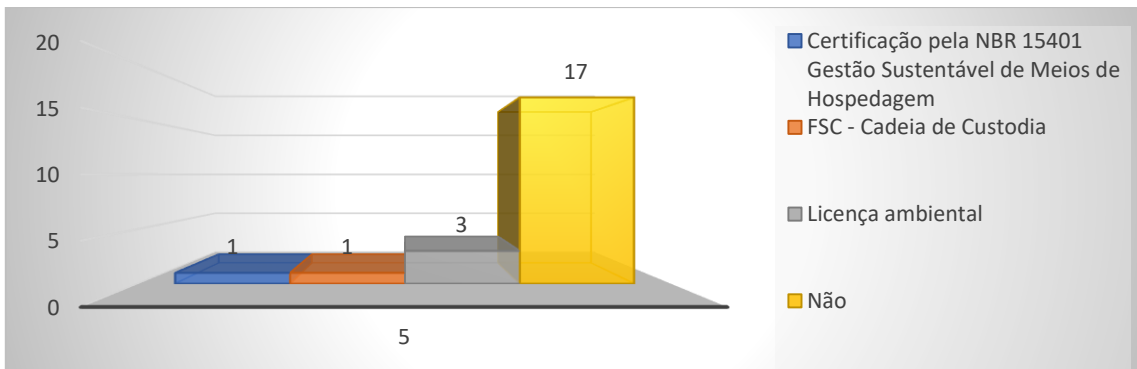
Ao analisar a função/cargo dos respondentes que estão na empresa de 2 a 5 anos (28,6%) citada pela maioria, verifica-se que a maior parcela corresponde a coordenadores (22,22%).

Quanto à função/cargo citado pela maioria (36,5%) tem-se o diretor. Nota-se que destes, 52,17% estão na empresa há mais de 15 anos. Ao passo que a minoria, dois diretores estão de 2 a 5 anos. Infere-se que os diretores, em alguns casos podem também ser os proprietários, ou possuir vasta experiência quando se analisa os que exercem essa função/cargo estando somente entre 2 e 5 anos na empresa.

Observa-se também que os respondentes que estão há mais tempo na empresa, de 9 a 15 anos e mais de 15 anos são os que exercem em sua maioria os cargos de nível mais alto e que sugerem maiores responsabilidades, como cargo de diretor e gestor, que somam 70,37%.

Com relação às práticas sustentáveis econômicas adotadas pelas empresas entrevistadas, destaca-se a reutilização das matérias-primas (50% concordaram totalmente), sendo esta utilizada para identificar se há relação com certificações ambientais ou sustentáveis. (Gráfico 21).

Gráfico 21 – Empresas que reutilizam matérias-primas e certificações

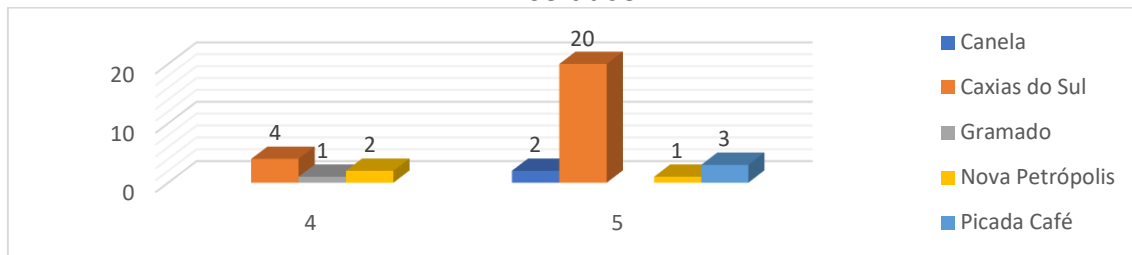


Fonte: Amostra da pesquisa (2021).

É possível ver que a maior parcela, representada por 17 (dezessete) empresas, 77,27% embora não tenham certificação, possuem práticas sustentáveis. Enquanto 3 (três) 13,64%, possuem a licença ambiental, necessária para que determinadas empresas possam operar. Já a menor parcela composta por 2 (duas) empresas, que representam 9,09%, possuem certificações que atestam suas boas práticas.

Na análise cruzada das empresas que aplicam a gestão de efluentes e resíduos (concordam totalmente e parcialmente) com a localização dessas empresas, observa-se que as empresas localizadas em Caxias do Sul, tem maior representatividade. (Gráfico 22).

Gráfico 22 – Localização das empresas que aplicam a gestão de efluentes e resíduos

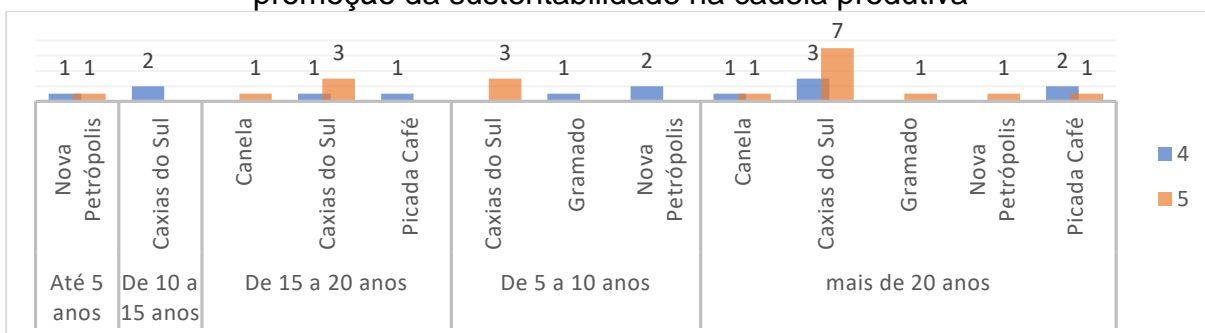


Fonte: Amostra da pesquisa (2021).

No entanto, como o número de empresas respondentes por cidade é muito discrepante, mostra-se necessário considerar proporcionalmente. Assim, identificou-se que as empresas de Caxias do Sul são efetivamente as que mais adotam a prática da gestão de efluentes e resíduos, sendo realizada por 88,89%. Pressupõe-se que como a cidade conta com um número significativo de indústrias, estas estejam cumprindo a legislação ambiental.

Na análise cruzada das organizações que prezam pela promoção da sustentabilidade na cadeia produtiva, (concordam totalmente e parcialmente) com a localização e tempo de mercado, nota-se que as localizadas em Caxias do Sul são maioria, 19. Com grande representatividade também estão empresas com mais de 20 anos de mercado, o correspondente a 51,51%. (Gráfico 23).

Gráfico 23 – Localização e tempo de mercado das organizações que prezam pela promoção da sustentabilidade na cadeia produtiva



Fonte: Amostra da pesquisa (2021).

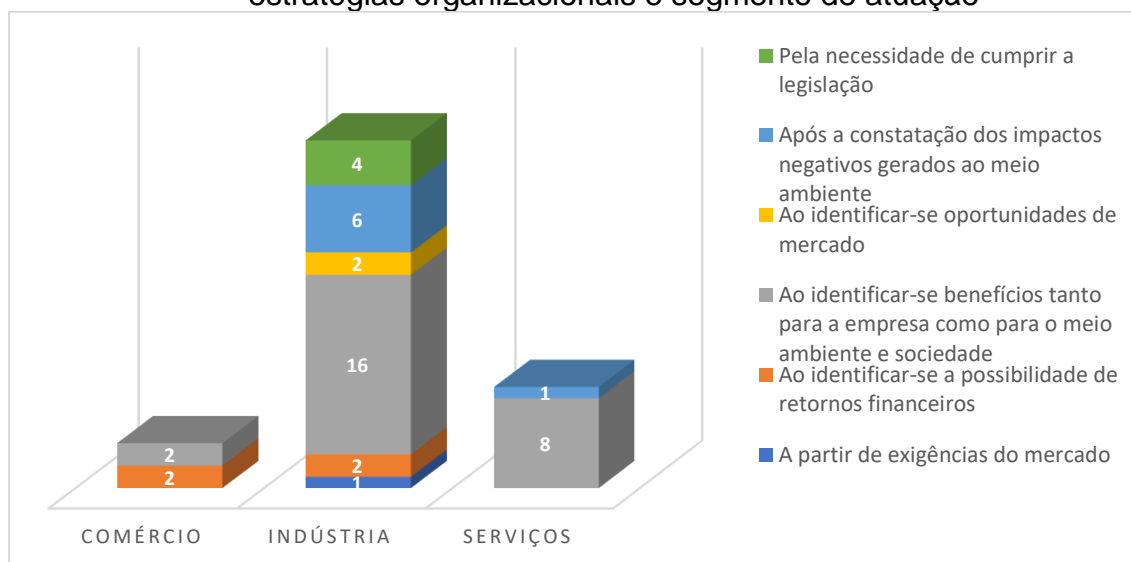
Embora Caxias do Sul se destaque com o maior número de empresas adotando esta prática, considerando-se proporcionalmente ao número de respondentes de cada cidade, verificou-se que as situadas em Nova Petrópolis são as que mais prezam pela sustentabilidade na cadeia produtiva, 71,43% das empresas.

Para compreender qual foi o fator contributivo para a sustentabilidade ser incorporada nos diferentes setores de atuação, relacionou-se estas duas questões. No Gráfico 24, observa-se que a indústria foi o único segmento a mencionar a necessidade de cumprir a legislação e as exigências do mercado como fatores motivadores para incorporação da sustentabilidade nos negócios. Isto pode ser entendido pelo fato da indústria ser considerada o segmento que mais causa impactos nocivos ao meio ambiente, e, portanto, a legislação é mais rigorosa e o mercado, especialmente o internacional possui uma série de requisitos e exigências.

Com relação a constatação dos impactos negativos gerados ao meio ambiente, percebe-se que além da indústria, estes foram também constatados pelo segmento de serviços.

O comércio, como é possível visualizar, foi o único segmento que não foi impelido a incorporar a sustentabilidade nos negócios por meio de exigências, legislação ou impactos negativos das suas atividades, adotando esta ação por ter identificado vantagens e benefícios para ela e o meio em que está inserida.

Gráfico 24 – Motivos que contribuíram para a sustentabilidade ser incorporada nas estratégias organizacionais e segmento de atuação

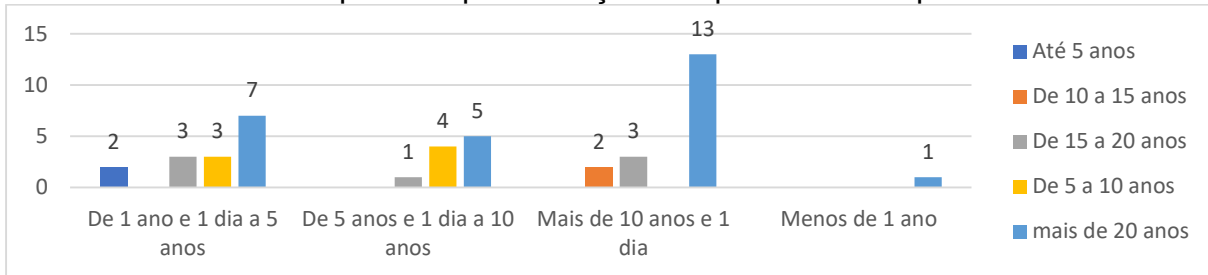


Fonte: Amostra da pesquisa (2021).

Numa análise geral, nota-se que as empresas de todos os segmentos identificaram benefícios tanto para elas, como para o meio ambiente e sociedade. A possibilidade de retornos financeiros não foi identificada por empresas do segmento de serviços. Já oportunidades de mercado, foram identificadas somente por indústrias.

Com o intuito de identificar a relação do tempo de empresa em atividade no mercado e o tempo de implementação das práticas sustentáveis, realizou-se a análise cruzada destas duas informações. (Gráfico 25).

Gráfico 25 – Tempo de implementação das práticas e tempo no mercado



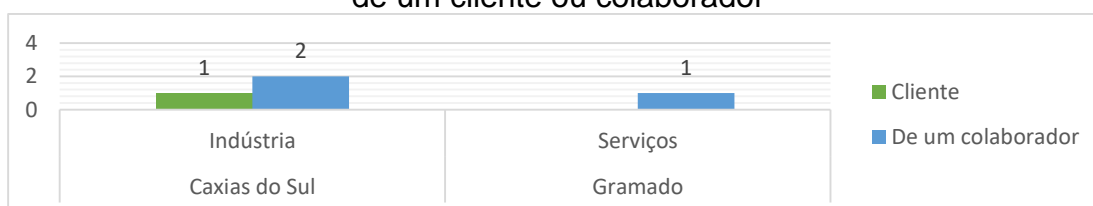
Fonte: Amostra da pesquisa (2021).

Identifica-se que as organizações com mais de 20 anos de atuação são a maioria, com 59,08%. Considerando o tempo de implementação de mais de 10 anos e 1 dia, as empresas com mais de 20 anos também são destaque, representando 72,22%. As empresas pesquisadas indicam que quanto mais tempo de mercado, mais engajadas e maior a consciência sustentável das organizações.

Chama a atenção o fato de quatro empresas que estão no mercado de 5 a 10 anos afirmarem terem implementado as práticas de 5 anos e 1 dia a 10 anos, e duas empresas de 10 a 15 anos que afirmam implementar as ações há mais de 10 anos e 1 dia, o que permite deduzir que a sustentabilidade foi considerada desde o momento da criação da empresa ou pouco depois.

Ao cruzar os dados das organizações que afirmam que a ideia de implementar práticas sustentáveis partiu de um cliente e outras três de um colaborador, com a localização e o segmento de atuação, identificou-se que a empresa que citou o cliente, é de Gramado e do setor de serviços. Já as empresas que apontaram os colaboradores como idealizadores, são todas indústrias localizadas em Caxias do Sul. (Gráfico 26).

Gráfico 26 – Segmento e localização das empresas que afirmam que a ideia partiu de um cliente ou colaborador



Fonte: Amostra da pesquisa (2021).

Para identificar em qual cidade estão as empresas que mais e menos divulgam suas práticas sustentáveis, bem como, os meios que cada cidade utiliza, considerou-se as 26 (vinte e seis) empresas que fazem a divulgação. Sendo 14 (catorze) de Caxias do Sul, 2 (duas) de Gramado, 3 (três) de Canela, 4 (quatro) de Nova Petrópolis e 3 (três) de Picada café. (Quadro 9).

Quadro 9 – Meios utilizados para divulgação e participação por cidade

Meios de divulgação	% proporcional aos respondentes de cada cidade				
	Caxias do Sul	Nova Petrópolis	Picada Café	Canela	Gramado
Redes sociais	71,43%	75%	66,67%	100%	100%
Site da empresa	85,71%	25%	33,33%	75%	50%
Palestras	0%	0%	0%	33,33%	0%
Propagandas diversas	0%	25%	0%	33,33%	50%
Campanhas	21,43%	50%	33,33%	33,33%	50%
Incentivando colaboradores na divulgação	21,43%	0%	0%	100%	0%
Divulgação mídia impressa	0%	50%	0%	0%	0%

Fonte: Amostra da pesquisa (2021).

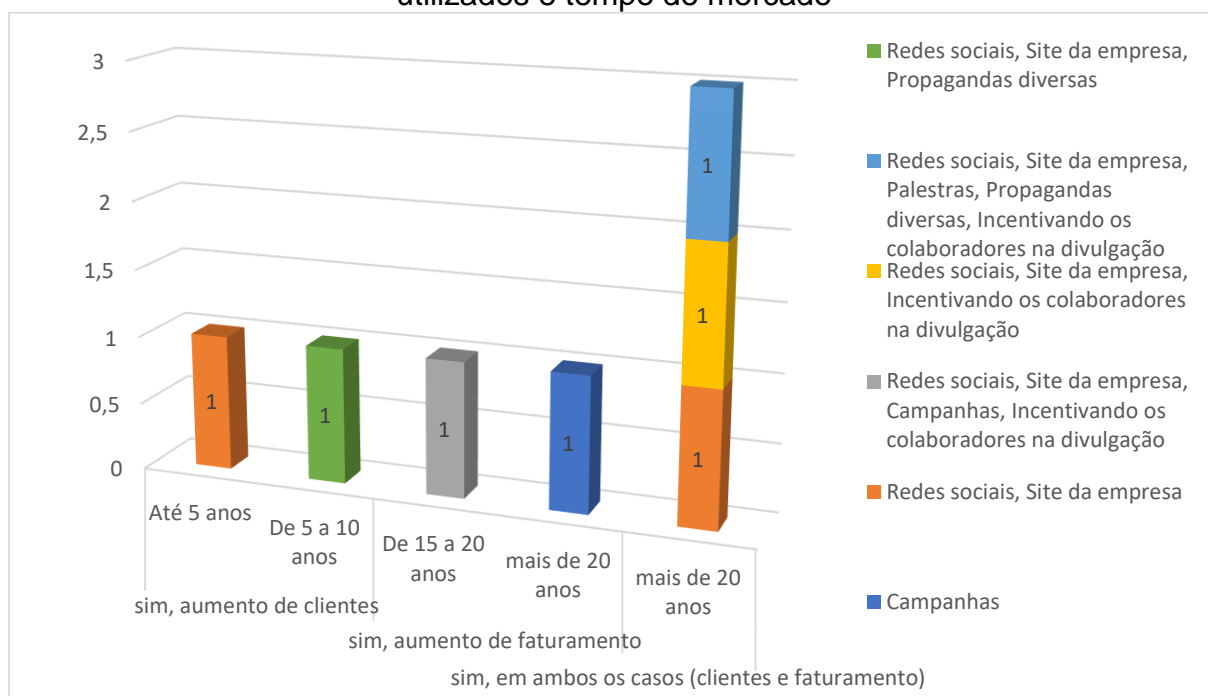
Observa-se que as empresas integrantes da pesquisa localizadas nas cidades de Canela e Gramado em sua totalidade utilizam as redes sociais como meio para divulgar suas práticas sustentáveis. Outro meio utilizado por todas as empresas entrevistadas de Canela, é por meio dos colaboradores, incentivando-os a divulgá-las.

O site da empresa é o meio mais utilizado pelas empresas situadas em Caxias do Sul, sendo utilizado por 85,71% delas. Com relação a palestras, somente 33,33% que representa uma empresa de Canela, faz uso deste meio. Propagandas são mais utilizadas na cidade de Gramado, sendo o meio escolhido por 50% destas empresas. O uso de campanhas está presente em 50% das empresas de Nova Petrópolis e Gramado. Já a divulgação em mídia impressa é adotada por somente empresas de Nova Petrópolis, no entanto, somente 50% destas.

Conforme o Quadro 9, as empresas situadas em Canela utilizam mais meios para divulgar suas práticas sustentáveis, e de modo geral, são as que mais divulgam. Já as empresas de Picada Café utilizam menos meios, e também correspondem às que menos divulgam suas práticas.

Para identificar quais os meios de divulgação utilizados pelas empresas que constataram aumento de clientes, ou de faturamento ou ainda, ambos os casos, relacionou-se estas duas questões e também o tempo de mercado. (Gráfico 27).

Gráfico 27 – Resultados obtidos com a divulgação de práticas sustentáveis, meios utilizados e tempo de mercado



Fonte: Amostra da pesquisa (2021).

Verifica-se que as que notaram aumento de clientes, são compostas por uma empresa que está no mercado até 5 anos, e outra de 5 a 10 anos. Ambas divulgaram suas práticas através de redes sociais e site da empresa, no entanto, uma delas usou ainda propagandas diversas. Este resultado mostra-se positivo especialmente para empresas novas no mercado, que precisam construir e passar uma boa imagem e conseguir se diferenciar das que já estão consolidadas no mercado.

Com relação às que perceberam aumento de faturamento, representam duas empresas há bastante tempo no mercado, de 15 a 20 anos e mais de 20 anos. Uma delas aponta que utilizou somente campanhas para divulgação, enquanto a outra utilizou campanhas, redes sociais, site da empresa e incentivou os colaboradores na divulgação.

Já ambos os casos (clientes e faturamento) foi apontado por três empresas com mais de 20 anos de atuação. Estas utilizaram em comum redes sociais, site da empresa, incentivaram os colaboradores na divulgação, e apenas uma delas utilizou ainda palestras e propagandas diversas.

Para verificar a relação entre resultados gerados pela implementação de práticas sustentáveis para as organizações e o planejamento estratégico destas, os

dados das empresas foram agrupados de acordo com o planejamento estratégico de cada uma e relacionados com os resultados citados por elas. (Quadro 10).

Quadro 10 – Resultados obtidos com as práticas sustentáveis e a sustentabilidade no planejamento estratégico das empresas

Planejamento estratégico	Resultados obtidos	Respondentes	%
A empresa pretende adotar mais práticas sustentáveis (14 empresas, 31,8%)	Maior engajamento e motivação dos colaboradores	11	78,57%
	Certificações	4	28,57%
	Diferenciação em relação aos concorrentes	6	42,86%
	Impacto positivo nos lucros	4	28,57%
	Redução dos gastos com energia	8	57,14%
	Visibilidade/ reconhecimento	7	50%
	Redução dos custos	6	42,86%
	Atração de novos clientes	5	35,71%
	Melhora na imagem da empresa	10	71,43%
A empresa pretende aperfeiçoar o que já foi implementado (13 empresas, 29,5%)	Maior engajamento e motivação dos colaboradores	6	46,15%
	Certificações	3	23,08%
	Diferenciação em relação aos concorrentes	6	46,15%
	Impacto positivo nos lucros	2	15,38%
	Redução dos gastos com energia	5	38,46%
	Visibilidade/ reconhecimento	5	38,46%
	Redução dos custos	7	53,85%
	Atração de novos clientes	3	23,08%
	Melhora na imagem da empresa	6	46,15%
A empresa pretende investir em melhorias nos processos e/ou produtos (9 empresas, 20,5%)	Maior engajamento e motivação dos colaboradores	0	0%
	Certificações	0	0%
	Diferenciação em relação aos concorrentes	2	22,22%
	Impacto positivo nos lucros	2	22,22%
	Redução dos gastos com energia	8	88,89%
	Visibilidade/ reconhecimento	3	33,33%
	Redução dos custos	7	77,78%
	Atração de novos clientes	1	11,11%
	Melhora na imagem da empresa	5	55,56%
A empresa ainda não planejou (8 empresas, 18,2%)	Maior engajamento e motivação dos colaboradores	1	12,5%
	Certificações	3	37,5%
	Diferenciação em relação aos concorrentes	2	25%
	Impacto positivo nos lucros	0	0%
	Redução dos gastos com energia	6	75%
	Visibilidade/ reconhecimento	1	12,5%
	Redução dos custos	3	37,5%
	Atração de novos clientes	1	12,5%
Melhora na imagem da empresa	4	50%	

Fonte: Amostra da pesquisa (2021).

Observa-se (Quadro 10) que as empresas que definiram seu planejamento estratégico no que tange à sustentabilidade, em alguma proporção sentiram impacto positivo nos lucros. Já as empresas que disseram ainda não ter planejado, não tiveram este impacto. Presume-se que como várias citaram a redução dos gastos com energia (75%), que estas empresas implementaram fontes limpas e renováveis de energia ou investiram em modernização com máquinas que consomem menos energia e, portanto, fizeram um alto investimento e ainda estão arcando com estes custos.

A relação entre práticas sustentáveis e retorno financeiro existe, pois:

Iniciativas sustentáveis possuem impacto direto no desempenho da empresa, em sua produtividade – e, portanto, em seu lucro. As despesas de uma organização com iniciativas sustentáveis tornam-se vantagens competitivas, pois estimulam o bem-estar dos funcionários e, conseqüentemente, um melhor desempenho dos colaboradores; redução no impacto ambiental, o que leva à adequação de leis e diminuição do risco de multas para a companhia; além de diminuição ou escassez de desperdício de água, recursos naturais, e energia – o que impacta diretamente o orçamento da empresa. (SANTANDER, 2017, n.p).

Em consonância, Berlato, Saussen e Gomez (2016) asseveram que ao incorporarem a sustentabilidade à estratégia de negócios, as organizações conseguem vantagens competitivas significativas como redução de custos, aumento de produtividade, melhora da imagem, conquista de novos públicos e fidelização de clientes, aspectos que contribuem para o incremento nos lucros a médio e longo prazo.

Com relação as empresas que pretendem adotar mais práticas sustentáveis, percebe-se que estas são as que perceberam maior engajamento e motivação dos colaboradores (78,57%), melhora na imagem da empresa (71,43%), mais visibilidade/reconhecido (50%), atraiu mais novos clientes (35,71%) e mais obtiveram impacto positivo nos lucros (28,57%) em comparação as outras empresas. Entende-se que estas organizações tiveram vários impactos positivos após a implementação de algumas práticas sustentáveis e que, portanto, pretendem adotar mais, para continuar se desenvolvendo de forma sustentável e conseqüentemente contribuindo de forma positiva com o meio ambiente e a comunidade onde está inserida.

De modo geral, percebe-se que a sustentabilidade faz parte do planejamento estratégico da maior parcela das empresas, conclui-se que isto é decorrente dos resultados positivos obtidos com sua incorporação na rotina das empresas.

7.2 CONSIDERAÇÕES SOBRE A ANÁLISE DOS DADOS

Neste subcapítulo serão apresentadas as considerações sobre as análises da pesquisa, o que se busca nesta fase é a obtenção de um sentido mais amplo para os dados analisados, relacionando-os com conhecimentos disponíveis, provenientes principalmente de teorias. (GIL, 2019).

De acordo com Lozada e Nunes (2018) nesta etapa, o pesquisador precisa estabelecer conexões entre o que foi proposto na pesquisa e o que foi obtido, contemplando a apresentação e análise dos dados, no sentido de responder ao questionamento central da pesquisa, ressaltando de forma objetiva os resultados obtidos e suas consequências.

Com os dados apresentados e analisados, a pesquisa foi fundamental para analisar como as empresas na Região das Hortênsias estão se comportando com relação à sustentabilidade, em meio a um cenário em que as pessoas estão cada vez mais cientes dos problemas socioambientais, valorizando organizações preocupadas com estas questões e comprometidas com práticas sustentáveis.

Com a pesquisa foi possível perceber que aproximadamente 70% das empresas entrevistadas estão engajadas com ações voltadas à sustentabilidade e cientes da sua responsabilidade neste sentido. Uma amostra disso, são as empresas que adotam práticas sustentáveis há mais de 10 anos, as que implementaram essas práticas assim que criaram a empresa, e a considerável participação das empresas tanto com práticas sustentáveis econômicas, ambientais e sociais.

As práticas sustentáveis econômicas adotadas por mais de 60% das empresas (concordam totalmente e parcialmente), mostram-se benéficas tanto para a empresa, à medida que contribui para redução de custos, quanto para o meio ambiente, já que os recursos são melhor aproveitados e evita-se desperdícios, é feita a reutilização de matérias-primas diminuindo a quantidade de resíduos e tem-se a eficiência energética.

Quanto as práticas sustentáveis ambientais com mais de 60% de concordância total e parcial, observou-se que em sua maioria, estas não exigem investimentos significativos, como o uso consciente da água, redução no consumo de papel e copos plásticos, redução na quantidade de resíduos, reciclagem de materiais e coleta seletiva dos resíduos, sendo que algumas também podem gerar redução nos custos. Já as que exigem mais investimentos e maior planejamento, como a

implementação de fontes renováveis/limpas de energia e logística reversa, a médio e longo prazo podem ser vantajosas também para a empresa, reduzindo custos com energia, gerando economia em processos produtivos, já que os resíduos retornam à empresa servindo como insumo para outros produtos, melhorando a imagem da empresa e contribuindo significativamente com o meio ambiente.

No que se refere as práticas sustentáveis sociais adotadas por mais de 60% das empresas (concordam totalmente e parcialmente) e também a afirmação negativa que trata sobre a realização de treinamentos e capacitação de colaboradores, identificou-se que as empresas adotaram mais práticas voltadas ao público interno, que são benéficas tanto para a empresa, quanto para os colaboradores.

Embora seja possível observar uma alta adesão das empresas às práticas sustentáveis, verificou-se que a grande maioria destas não possui certificação ambiental ou de sustentabilidade que ateste suas boas práticas. Sendo que somente 27,28% possuem alguma certificação. Infere-se que algumas empresas não buscam informações para poder obter este tipo de certificação, e outras possivelmente ainda não cumprem todos os requisitos exigidos pelas entidades certificadoras.

Numa análise geral, as organizações identificaram vantagens se incorporassem a sustentabilidade nas suas estratégias e os fatores motivacionais mencionados geravam benefícios às empresas. Entretanto, uma minoria mostrou-se impelida a incorporá-la. O que leva a suposição de que estas não realizaram mudanças incrementais em seus processos ou produtos, atendendo somente o cumprimento do necessário.

A pesquisa possibilitou visualizar que as lideranças, as pessoas que exercem altos cargos dentro das organizações, tidas como os principais atores responsáveis para que a sustentabilidade seja incorporada nos negócios, foram de fato os idealizadores no que se refere a implementação de práticas sustentáveis. Além disso, o fato da maioria das empresas (65,9%) envolver todos os níveis hierárquicos é algo positivo, pois é uma forma dos colaboradores se engajarem com as ações implementadas, se sentirem motivados por fazerem parte de uma empresa que preza não somente o lucro, mas se preocupa com o meio ambiente e considera a comunidade em que está inserida, a qual os colaboradores também pertencem e, portanto, podem também ser beneficiados.

Com relação a divulgação das práticas sustentáveis implementadas, percebeu-se que esta é uma ação realizada por somente 59,1% das empresas.

Destas, 69,3% utilizam mais de um meio para divulgação, sendo as redes sociais e o site da empresa os meios mais utilizados para divulgação. Pressupõe-se que as empresas que não fazem a divulgação, adotem práticas sustentáveis consideradas básicas, que embora contribuam com o meio ambiente ou sociedade, não geram um diferencial significativo do ponto de vista do marketing. Ou ainda, as empresas não compreendam a importância de informar seu público externo sobre as ações implementadas e os resultados obtidos em relação a sustentabilidade, pois não enxergam retorno financeiro ou de marketing.

Por meio desta pesquisa também ficou claro que a divulgação das práticas sustentáveis gerou resultados positivos para uma parcela das empresas, sendo, portanto, uma forma das organizações alcançarem visibilidade, melhorarem sua reputação e gerarem também retorno financeiro. O que comprova a importância de as pessoas, tanto o público interno quanto o externo, serem informadas sobre as ações realizadas pelas empresas e os resultados obtidos, de forma transparente.

A pesquisa evidenciou que as práticas sustentáveis implementadas nas empresas geraram resultados positivos para elas, resultados como melhora na imagem da empresa, maior engajamento e motivação dos colaboradores, redução nos custos, impactos positivos nos lucros, visibilidade/reconhecimento, diferenciação em relação aos concorrentes, entre outros. Entende-se que o fato das empresas terem obtido esses bons resultados contribuiu para que continuassem motivados a manter a sustentabilidade no planejamento estratégico, planejando mais ações neste sentido. Além disso, os investimentos realizados tiveram como estimativa de retorno o médio prazo, estando dentro do prazo citado por especialistas.

As avaliações feitas com base nos dados obtidos mostram-se positivas, pois corroboraram com a ideia de que as práticas sustentáveis podem gerar resultados significativos para a empresa e contribuir para o seu desenvolvimento de forma sustentável. O que é comprovado pela totalidade das empresas entrevistadas, que consideram estas práticas importantes ou muito importantes para o desenvolvimento da empresa e benéficas para a sociedade e meio ambiente.

7.3 PROPOSTAS DE MELHORIAS

Após concluir o processo de análise dos dados da pesquisa sobre as práticas sustentáveis adotadas em empresas na Região das Hortênsias e as contribuições

destas para o desenvolvimento sustentável das mesmas, este subcapítulo tem o objetivo de mostrar as propostas de melhorias em relação às oportunidades de desenvolvimento que a autora identificou com as análises da amostra de pesquisa.

Em relação a implementação de práticas sustentáveis nas organizações, evidenciou-se que estas geram impactos positivos para a empresa e o meio em que ela está inserida. Assim, recomenda-se às empresas que não possuem esse tipo de prática, que considerem a possibilidade de implementar ações em prol da sustentabilidade, visto que, algumas não exigem investimentos, apenas conscientização e engajamento dos envolvidos.

Quanto a certificações ambientais ou sustentáveis, sugere-se que as empresas busquem mais informações a respeito e se possível, que obtenham este tipo de certificação, pois assim, demonstram comprometimento com práticas sustentáveis e melhoram a reputação da empresa, conseqüentemente tornando-a mais competitiva no mercado. Posto que, este tipo de certificação é bem visto pelos clientes e investidores, que cada vez mais valorizam as organizações preocupadas com as causas socioambientais. Além disso, no que se refere ao mercado internacional, certificações como a ISO 14001 gradativamente aparecem como requisito para que as organizações possam participar de concorrências ou exportar.

Observando o alto percentual de empresas que não divulgam as práticas sustentáveis implementadas, pode-se propor que estas utilizem o site da empresa, redes sociais e incentivem os colaboradores na divulgação, meios que não demandam investimentos significativos, e podem agregar para o marketing da empresa, posteriormente gerando resultados financeiros positivos e atraindo clientes.

No que se refere às práticas sustentáveis com baixa adesão, destacam-se: a empresa incentiva estímulo ao voluntariado e a empresa realiza incentivos à comunidade local através de atividades gratuitas. Estas práticas do âmbito social, apesar de demandarem mais engajamento das organizações e colaboradores, podem ser estimuladas com parcerias entre as organizações e instituições de ensino, nas quais as empresas poderiam trazer cases de sucesso para os estudantes ou comunidade em geral por meio de palestras, permitir visitas técnicas guiadas nas quais seria possível ter maior contato com a rotina da empresa e maior conhecimento sobre os processos, entre outras iniciativas.

Um aspecto que chamou a atenção da autora é a falta de conhecimento sobre sustentabilidade e práticas sustentáveis por parte de algumas empresas, que

questionaram sobre o que se tratava e o que era considerado prática sustentável. Dessa forma, mostra-se pertinente que a sustentabilidade seja também tratada nos cursos como Administração, também em palestras, visto que, é um assunto ainda recente no que se refere ao ensino universitário. No entanto, cada vez mais necessário para o desenvolvimento de longo prazo das organizações.

8 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O desenvolvimento desta monografia fundamentou-se em identificar as práticas sustentáveis adotadas em empresas na Região das Hortênsias e como estas contribuem para o desenvolvimento sustentável das organizações.

Para a sustentação do tema estudado, realizou-se um referencial teórico enfocando aspectos inerentes à organização, sustentabilidade e conexão organização e sustentabilidade. A fim de responder ao problema de pesquisa e os objetivos propostos, aplicou-se um questionário com as empresas de diferentes setores da região foco de estudo.

Com a realização da pesquisa verificou-se que praticamente 70% das empresas entrevistadas adotam práticas sustentáveis. Observou-se que todas as afirmações sobre as práticas que as empresas adotavam, tiveram algum percentual de concordância total ou parcial, algumas em maior grau como a reutilização de matérias primas, o uso de novas tecnologias para melhor gerencia dos recursos, redução no consumo de matéria prima, reciclagem dos materiais utilizados, uso de fonte limpa/renovável de energia, coleta seletiva de resíduos, promoção da sustentabilidade na cadeia produtiva, apoio ao desenvolvimento e oportunidades para pequenos fornecedores e produtores locais e contratação de colaboradores locais.

Por observar-se práticas com adesão considerável nas três dimensões, econômica, ambiental e social, entende-se que as empresas estão de fato alinhadas com o conceito de sustentabilidade, visando não apenas benefícios para ela, mas prezando também pelo meio ambiente e a comunidade do entorno.

No que se refere à implementação dessas práticas, constatou-se que a maior parte das empresas 40,91%, já as implementou há bastante tempo, mais de 10 anos. Um fato interessante observado é que há organizações comprometidas com a sustentabilidade desde o momento da criação da empresa, o correspondente a 13,64%.

Quanto aos fatores que motivaram as empresas a investirem nessas práticas, identificou-se que foram os mais variados, no entanto, a vontade de contribuir com o meio ambiente e a comunidade mostrou-se o fator mais importante, sendo mencionado por 75% das empresas. Além disso, o fato das organizações terem identificado vantagens, como a possibilidade de retornos financeiros, oportunidades

de mercado e benefícios tanto para a empresa como para o meio ambiente e sociedade, contribuíram para que a sustentabilidade fosse incorporada às estratégias.

Com relação aos atores envolvidos no processo de criação e implementação, verificou-se que as lideranças da alta cúpula foram em sua maioria os idealizadores, mas a implementação em 65,9% das empresas envolveu de alguma forma todos os níveis hierárquicos. O que pode contribuir para que os colaboradores se sintam mais motivados e engajados.

No que concerne a divulgação das práticas sustentáveis adotadas pelas empresas, verificou-se que apenas 59,1% faz a divulgação, sendo as redes sociais e site da empresa os meios mais utilizados para tal. Esta ação mostrou que há clientes que valorizam organizações sustentáveis, isto foi observado por 19,2% das empresas, que afirmam que os clientes se mostraram mais interessados pelos produtos ou serviços da empresa.

Quanto aos resultados obtidos com as práticas sustentáveis, identificou-se que todas as empresas obtiveram um ou mais resultados positivos, como a melhora na imagem da empresa, redução dos gastos com energia, redução dos custos, visibilidade/reconhecimento, diferenciação em relação aos concorrentes, maior engajamento e motivação dos colaboradores, atração de novos clientes, impactos positivos nos lucros e certificações. Ademais, a divulgação dessas práticas também gerou resultados para 26,9% das empresas que tiveram aumento de clientes, ou aumento de faturamento ou ainda ambos os casos.

De modo geral, as empresas mostram-se satisfeitas com os resultados obtidos, pois 81,8% destas, já possuem no planejamento estratégico mais planos envolvendo sustentabilidade, como adoção de mais práticas sustentáveis, aperfeiçoando o que já foi implementado ou ainda, melhorias nos processos e/ou produtos.

Verificou-se também que a totalidade das organizações reconhece que a implementação das práticas sustentáveis, foram importantes ou muito importantes para o desenvolvimento da empresa e benéficas para a sociedade e meio ambiente.

Com as constatações apresentadas conclui-se que o problema de pesquisa, assim como o objetivo geral, foi respondido por meio do desenvolvimento teórico e pelo instrumento de pesquisa, o questionário. O qual possibilitou à autora identificar as práticas sustentáveis adotadas pelas empresas da Região das Hortênsias e entender que este engajamento gerou resultados positivos para as mesmas, sendo

também benéficas para o meio ambiente e sociedade. E, portanto, não são somente desejáveis, mas fundamentais para o desenvolvimento sustentável das organizações.

Para o curso de Administração, esta monografia mostra-se pertinente à medida que trata sobre um tema ainda recente no ensino superior, especialmente em cursos de graduação em Administração. Entende-se que o administrador tem um papel importante na gestão das organizações, o que envolve enfrentar vários desafios para manter a reputação e a empresa competitiva, os colaboradores motivados e engajados, gerar lucros e garantir a sobrevivência. Neste viés, a pesquisa está diretamente relacionada, pois apresenta a realidade das empresas na Região das Hortênsias, evidenciando os desafios, as oportunidades e os resultados por elas identificados com a implementação de práticas sustentáveis, uma forma das organizações se adequarem às mudanças que estão ocorrendo, contribuindo para o seu desenvolvimento de forma sustentável.

No que tange às limitações do presente estudo, pode-se mencionar a dificuldade em conseguir atingir um percentual maior de empresas participantes, em razão da baixa taxa de retorno obtido com o questionário. Outra limitação concerne ao levantamento de dados sobre as empresas que alegam não possuir práticas sustentáveis, poderiam ter sido abordados os motivos, bem como o conhecimento dessas empresas sobre o assunto.

Como estudos futuros sugere-se um estudo comparativo entre empresas que adotam práticas sustentáveis e as que não adotam, o qual pode ser conduzido por meio de estudos de casos múltiplos para maior aprofundamento. Também se recomenda estudos que busquem identificar relações entre cultura organizacional e sustentabilidade, com o intuito de compreender se a cultura organizacional pode ser um fator determinante para a gestão estratégica da sustentabilidade.

Finaliza-se este estudo monográfico com a percepção de que o mesmo pode ser utilizado como fonte de conhecimentos para os futuros administradores e empreendedores, ou até mesmo para os gestores de empresas, que podem ter subsídios sobre a importância da implementação de práticas sustentáveis nas empresas, e a contribuição destas para que as organizações continuem se desenvolvendo, mas de forma sustentável.

REFERÊNCIAS

- ABNT; SEBRAE. **Meios de Hospedagem**: Sistema de gestão da sustentabilidade. Rio de Janeiro, 2012. Disponível em: <http://abnt.org.br/paginampe/biblioteca/files/upload/anexos/pdf/7515428786c2ed12564fc0f36afbc2a5.pdf>. Acesso em: 29 abr. 2021.
- AFFONSO, Ligia Maria Fonseca. **Teoria geral da administração**. Porto Alegre: SAGAH, 2018. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788595024663/cfi/1!/4/4@0.00:61.8>. Acesso em: 30 ago. 2020.
- AGÊNCIA SISTEMA FIEP. **87% dos consumidores brasileiros preferem comprar de empresas sustentáveis**. Disponível em: <https://agenciafiep.com.br/2019/02/28/consumidores-preferem-empresas-sustentaveis/>. Acesso em: 23 ago. 2020.
- ALIGLERI, Lilian Mara. **A adoção de ferramentas de gestão para a sustentabilidade e a sua relação com os princípios ecológicos nas empresas**. Tese (Doutorado em Administração) – Universidade de São Paulo. São Paulo, 2011. Disponível em: <https://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/12/12139/tde-21062011-163621/publico/LilianMaraAligleri.pdf>. Acesso em: 05 out. 2020.
- ALVAREZ, Francisco J. S. M. **Gestão estratégica de clientes**. São Paulo: Saraiva, 2015. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788502636316/cfi/4!/4/2@100:0.00>. Acesso em: 01 set. 2020.
- ALVES, Lara Araújo; LIMA, Gilson Brito Alves; MOTA, Alberto Leandro Tavares. **Desenvolvimento sustentável nas empresas**: Estudo de caso empresa multinacional de telecomunicações. *In*: VI CONGRESSO NACIONAL DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO, 2010, Niterói, RJ. Disponível em: https://www.inovarse.org/sites/default/files/T10_0240_1195.pdf. Acesso em: 22 ago. 2020.
- ALVES, Ricardo Ribeiro. **Marketing ambiental**: sustentabilidade empresarial e mercado verde. Barueri, SP: Manole, 2017. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788520450406/cfi/5!/4/4@0.00:40.6>. Acesso em: 27 ago. 2020.
- AMARAL, Luiz André; STEFANO, Silvio Roberto; CHIUSOLI, Cláudio Luiz. Sustentabilidade organizacional na perspectiva do *Triple Bottom Line*: O caso Itaipu Binacional. **Revista Eletrônica Científica do CRA-PR**, v. 5, n. 1, p. 52-68, 2018. Disponível em: <https://reader.elsevier.com/reader/sd/pii/S0080210716303478?token=C45E2BE5DD429FBB0C82071CFB54CC37B0E3C0B2037F5B4AB1D4EE183F310656E58D875B826022EE3D396D8BFF9D09C3>. Acesso em: 01 out. 2020.
- ANDRADE, Valdelis Fernandes de; BIZZO, Waldir Antonio. Análise comparativa das normas de gestão de responsabilidade social e sua abrangência. **Gestão e**

Produção, São Carlos, v. 25, n.4, p. 807-825, 2018. Disponível em: <https://www.scielo.br/pdf/gp/v25n4/0104-530X-gp-0104-530X3866-18.pdf>. Acesso em: 31 ago. 2020.

ANDREOLI, Taís Pasquotto; ROSSINI, Fernando. **Organização, sistemas e métodos**. Curitiba: InterSaber, 2015. Disponível em: <https://plataforma.bvirtual.com.br/Leitor/Publicacao/31407/pdf/0?code=Y9BD2tA/aeioUluaUSijYocDMuL8JfSaxzWN1ezs/FX9IDwrXjvHfTv8YaLZJvtLshyTadbDoW4Px6KZzL535A==>. Acesso em: 29 ago. 2020.

ASHLEY, Patricia Almeida *et al.* **Ética, responsabilidade social e sustentabilidade nos negócios**: (des)construindo limites e possibilidades. São Paulo: Saraiva Educação, 2019. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788553131839/cfi/4!/4/4@0.00:13.8>. Acesso em: 29 ago. 2020.

BARBIERI, José Carlos; CAJAZEIRA, Jorge Emanuel Reis. **Responsabilidade social empresarial e empresa sustentável**: da teoria à prática. 3 ed. São Paulo: Saraiva, 2016. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788547208325/cfi/4!/4/4@0.00:5.91>. Acesso em: 22 ago. 2020.

BARROS, Raquel Andrade *et al.* Práticas de sustentabilidade empresarial no APL calçadista de Campina Grande – PB: um estudo de caso. **Revista Gestão Industrial**, Ponta Grossa, v. 06, n. 01, p. 157-177, 2010. Disponível em: https://www.researchgate.net/profile/Gesinaldo_Candido/publication/251048428_PRATICAS_DE_SUSTENTABILIDADE_EMPRESARIAL_NO_APL_CALCADISTA_DE_CAMPINA_GRANDE_-_PB_UM_ESTUDO_DE_CASO/links/53fe4bca0cf21edafd150d0e/PRATICAS-DE-SUSTENTABILIDADE-EMPRESARIAL-NO-APL-CALCADISTA-DE-CAMPINA-GRANDE-PB-UM-ESTUDO-DE-CASO.pdf. Acesso em: 06 set. 2020.

BERLATO, Larissa Fontoura; SAUSSEN, Fabiane; GOMEZ, Luiz Salomão Ribas. A sustentabilidade empresarial como vantagem competitiva em branding. **Revista DAPesquisa**, Florianópolis, v. 11, n. 15, p. 24-41, abr. 2016. Disponível em: <http://revistas.udesc.br/index.php/dapesquisa/article/view/6893/5254>. Acesso em: 27 ago. 2020.

BERTÉ, Rodrigo; MAZZAROTTO, Angelo Augusto Valles de Sá. **Gestão ambiental no mercado empresarial**. Curitiba: InterSaber, 2013. Disponível em: <https://plataforma.bvirtual.com.br/Leitor/Publicacao/3639/pdf/0?code=l6pvSjSCUAszMb/u4c/EMJMow4CYwAWfiVdzHyfl27pKW+B1wiwaWkgBxNTLLDCfZAGyp4RUn347KgfD3xtr9Q==>. Acesso em: 26 set. 2020.

BIO3. **Certificação ambiental**: porque se adequar e quais seus benefícios. Disponível em: <https://www.bio3consultoria.com.br/certificacao-ambiental/>. Acesso em: 26 set. 2020.

BORREL, Flávio José de Souza Martinez. **Instrumentos normativos de gestão sustentável e a sua relação com a responsabilidade socioambiental**

empresarial. Curitiba: Universidade Federal do Paraná, 2016. Disponível em: <https://www.acervodigital.ufpr.br/bitstream/handle/1884/52426/R%20-%20E%20-%20FLAVIO%20JOSE%20DE%20SOUZA%20MARTINEZ%20BORREL.pdf?sequen ce=1&isAllowed=y>. Acesso em: 24 set. 2020.

BRASIL. [Constituição (1998)]. **Constituição da República Federativa do Brasil:** texto constitucional promulgado em 5 de outubro de 1988, com as alterações determinadas pelas Emendas Constitucionais de Revisão nos 1 a 6/94, pelas Emendas Constitucionais nos 1/92 a 91/2016 e pelo Decreto Legislativo no 186/2008. – Brasília: Senado Federal, Coordenação de Edições Técnicas, 2016. Disponível em: https://www2.senado.leg.br/bdsf/bitstream/handle/id/518231/CF88_Livro_EC91_2016.pdf. Acesso em: 09 set. 2020.

BURMESTER, Haino. **Manual de gestão:** organização, processos e práticas de liderança. 2. ed. São Paulo: Saraiva educação, 2018. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788553131051/cfi/126!4/4@0.00:0.00>. Acesso em: 30 ago. 2020.

CALDAS, Ricardo (org.). **Responsabilidade socioambiental.** São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2020. Disponível em: <https://plataforma.bvirtual.com.br/Leitor/Publicacao/176760/pdf/0?code=fKl4d8h5z8Flc3xBoqVzm12Chngp4n8CHLI4tehlOn1jxAFKa1R5rRipdtkg6gdnexFRkrIkZEiBOxWBh/zXKw==>. Acesso em: 16 ago. 2020.

CALAZANS, Lorena Bezerra Barbosa; SILVA, Glessia. Inovação de processo: uma análise em empresas com práticas sustentáveis. **Revista de Gestão Ambiental e Sustentabilidade**, v.5, n. 2, p. 115-129, Maio/Agosto 2016. Disponível em: <http://www.revistageas.org.br/ojs/index.php/geas/article/view/395/200>. Acesso em: 21 set. 2020.

CAMARGO, Ana Luiza de Brasil. **Desenvolvimento sustentável:** Dimensões e desafios. Campinas: Papyrus, 2020. Disponível em: <https://plataforma.bvirtual.com.br/Leitor/Publicacao/181583/pdf/0?code=Bq/TIVxv8jaAbK9ePmUI5Fb2K84HdMetvKy6Vppb4yZHbdpLtYZf4udRAR93vTWSryZmiYxHD9mASBfNeF7Xbw==>. Acesso em: 14 ago. 2020.

CAMARGO, Janielly Carvalho; VELHO, Luiz Felipe Machado. Reflexões sobre o consumo sustentável. **Revista Eletrônica do Mestrado em Educação Ambiental**, v. 29, jul./dez. 2012. Disponível em: <http://a3p.mma.gov.br/wp-content/uploads/Biblioteca/Artigos/Documentos/2868-9001-1-PB.pdf>. Acesso em: 16 set. 2020.

CAMASMIE, Amanda. **Brasileiros preferem comprar produtos de empresas sustentáveis.** Época Negócios, 2012. Disponível em: <https://epocanegocios.globo.com/Informacao/Visao/noticia/2012/03/brasileiros-preferem-comprar-produtos-de-empresas-sustentaveis.html>. Acesso em: 17 set. 2020.

CARVALHO, Ana Cristina *et al.* **Sustentabilidade das organizações modernas a partir do desenvolvimento de competências duráveis**. SIMPÓSIO DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO E TECNOLOGIA, 2014. Disponível em: <https://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos14/38320417.pdf>. Acesso em: 17 set. 2020.

CARVALHO, Sonia Aparecida de; RAMIRES, Celso Costa. Paradigmas de decrescimento, crescimento, desenvolvimento sustentável e sustentabilidade: caminho, prática ou teoria, realidade ou utopia no século XXI? **Justiça do Direito**, v. 29, n. 3, p. 544-562, set./dez. 2015. Disponível em: http://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:V_DGi-JWVVwJ:seer.upf.br/index.php/rjd/article/view/5609+&cd=1&hl=pt-BR&ct=clnk&gl=br. Acesso em: 05 set. 2020.

CHIAVENATO, Idalberto. **Iniciação à teoria das organizações**. Barueri, SP: Manole, 2010. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788520442845/cfi/4!/4/4@0.00:27.0>. Acesso em: 28 ago. 2020.

CHILD, John. **Organização**: princípios e prática contemporâneos. Tradução de Beatriz Sedou. São Paulo: Saraiva, 2012. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788502142862/cfi/20!/4/4@0:0>. Acesso em: 03 set. 2020.

CIRINO, Samia Moda. Sustentabilidade no meio ambiente de trabalho: um novo paradigma para a valorização do trabalho humano. **Revista eletrônica Direito e Sustentabilidade**, v. 3, n.28, p. 85-108, março 2014. Disponível em: http://biblioteca2.senado.gov.br:8991/F/?func=direct&doc_number=1069673. Acesso em: 14 set. 2020.

CLARO, Priscila Borin de Oliveira; CLARO, Danny Pimentel. Sustentabilidade estratégica: existe retorno no longo prazo? **Revista Administração**, São Paulo, v. 49, n. 2, p.291-306, abr./mai./jun. 2014. Disponível em: <https://reader.elsevier.com/reader/sd/pii/S0080210716303478?token=C45E2BE5DD429FBB0C82071CFB54CC37B0E3C0B2037F5B4AB1D4EE183F310656E58D875B826022EE3D396D8BFF9D09C3>. Acesso em: 01 out. 2020.

CLEGG, Stewart; KORNBERGER, Martin; PITSIS, Tyrone. **Administração e organizações**: uma introdução à teoria e à prática. Tradução de Patrícia Lessa Flores da Cunha. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2011. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788577808304/cfi/1!/4/4@0.00:55.3>. Acesso em: 28 ago. 2020.

COLTRO, Alex. **Teoria geral da administração**. Curitiba: InterSaberes, 2015. Disponível em: <https://plataforma.bvirtual.com.br/Leitor/Publicacao/26923/pdf/0?code=1TRJAG8bz3Cq4eXYq0ileglidewbdZ0b4l2qM3dkRIE+chyM3GUPqgl2BDDeifQ/U2mtrZWQx5SgISxYYq60Rg==>. Acesso em: 29 ago. 2020.

COSTA, Daniela Viegas da; TEODÓSIO, Armindo dos Santos de Souza. Desenvolvimento sustentável, consumo e cidadania: um estudo sobre a (des)articulação da comunicação de organizações da sociedade civil, do estado e das empresas. **Revista Administração Mackenzie**, São Paulo, v. 12, n. 3, p. 114-145, maio/jun. 2011. Disponível em: <https://www.scielo.br/pdf/ram/v12n3/a06v12n3.pdf>. Acesso em: 16 set. 2020.

COSTA, Luana Folchini da. **Sustentabilidade social como resultado da inovação social corporativa: Análise a partir de práticas sociais realizadas por organizações do setor privado**. 2018. (Mestrado em Administração) – Universidade de Caxias do Sul. Caxias do Sul, 2018. Disponível em: <https://repositorio.ucs.br/xmlui/bitstream/handle/11338/3750/Dissertacao%20Luana%20Folchini%20da%20Costa.pdf?sequence=1&isAllowed=y>. Acesso em: 19 set. 2020.

COSTA, Rogério Santos da *et al.* **Responsabilidade social empresarial e sustentabilidade**: sobre a necessidade de acompanhamento crítico entre intenções e práticas. p. 358-379, 2018. Disponível em: <http://repositorio.unesc.net/handle/1/5976>. Acesso em: 05 set. 2020.

COSTA, Vinicius. **Conheça 10 dos certificados ambientais mais comuns no Brasil**. Instituto Brasileiro de Certificação Ambiental. Disponível em: <https://ibracam.com.br/blog/conheca-10-dos-certificados-ambientais-mais-comuns-no-brasil>. Acesso em: 26 set. 2020.

CRESPO, Samyra *et al.* **O que o brasileiro pensa do meio ambiente e do consumo sustentável**: Edição 2012. Disponível em: https://www.mma.gov.br/images/noticias_arquivos/pdf/sumario%20executivo_pesqui_sabrasileiro_principais%20resultados_2012.pdf. Acesso em: 17 set. 2020.

CURI, Denise *et al.* Gestão sustentável: plantar para colher. **Administrador Profissional**, São Paulo, Ano 37, n. 336, p. 11-15, jun. 2014. Disponível em: https://www.crasp.gov.br/crasp/conteudo/old/RAP_336_WEB.pdf. Acesso em: 21 ago. 2020.

DAFT, Richard L. **Organizações**: teorias e projetos. São Paulo: Cengage Learning, 2014. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788522116898/cfi/3!/4/4@0.00:57.9>. Acesso em: 28 ago. 2020.

DIAS, Lucas Seolin; MARQUES, Maurício Dias. Organizações e sustentabilidade: Aproximações, cooperação e distanciamentos. **Revista Gestão Org.**, v. 15, n. 1, p.73-85, 2017. Disponível em: <https://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:pz0czDuB2cYJ:https://periodicos.ufpe.br/revistas/gestaoorg/article/download/22224/24617+&cd=2&hl=pt-BR&ct=clnk&gl=br>. Acesso em: 14 set. 2020.

DIAS, Reinaldo. **Gestão ambiental**: responsabilidade social e sustentabilidade. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2019. Disponível em:

<https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788597011159/cfi/6/40!/4/2@0:0>. Acesso em: 31 ago. 2020.

DIHL, Winicyus. **A teoria da criação do conhecimento organizacional relacionada à elaboração de relatórios de sustentabilidade ambiental**: um estudo exploratório em uma empresa geradora de energia. 2013. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) - Universidade Tecnológica Federal do Paraná. Ponta Grossa, 2013. Disponível em: http://repositorio.utfpr.edu.br/jspui/bitstream/1/1483/1/PG_PPGEPM_Dihl%2c%20Winicyus_2013.pdf. (associação entre os termos estratégia e desenvolvimento sustentável). Acesso em: 02 out. 2020.

EOS. **Quais os tipos de licenças ambientais existentes no Brasil?** Disponível em: <https://www.eosconsultores.com.br/licencas-ambientais-no-brasil/>. Acesso em: 29 abr. 2021.

EURECICLO. **Selos de sustentabilidade**: tendência que impacta seu negócio. Disponível em: <https://blog.eureciclo.com.br/selos-de-sustentabilidade-impacto-negocio/>. Acesso em: 26 set. 2020.

FAZENDA, Ivani Catarina Arantes; TAVARES, Dirce Encarnacion; GODOY, Herminia Prado. **Interdisciplinaridade na pesquisa científica**. Campinas: Papyrus Editora, 2017. Disponível em: <https://plataforma.bvirtual.com.br/Leitor/Publicacao/52086/pdf/0?code=eRChLwVNC Lrbns7JUPdMMkRQg3l4TKTDLyJGDIW/yvx9sLijPr07NocC0Zwzn0MBFCTDgV9s9fAlml3s8K5S+w==>. Acesso em: 14 ago. 2020.

FEIL, Alexandre André; SCHREIBER, Dusan. Sustentabilidade e desenvolvimento sustentável: desvendando as sobreposições e alcances de seus significados. **Cadernos EBAPE.BR**, Rio de Janeiro, v. 14, n. 3, p. 667-681, jul./set. 2017. Disponível em: <https://www.scielo.br/pdf/cebape/v15n3/1679-3951-cebape-15-03-00667.pdf>. Acesso em: 13 set. 2020.

FIGUEIRA, Glauce Almeida. **Estratégia empresarial e desenvolvimento sustentável**: a sustentabilidade é um desafio inevitável para as empresas? Encontro Internacional sobre Gestão Empresarial e Meio Ambiente, 2016. Disponível em: <http://engemausp.submissao.com.br/18/anais/arquivos/45.pdf>. Acesso em: 12 set. 2020.

FILHO, Milton Cordeiro Farias; FILHO, Emílio J. M. Arruda. **Planejamento da pesquisa científica**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2015. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788522495351/cfi/100!/4/4@0:00:58.4>. Acesso em: 28 set. 2020.

FILHO, Osmar Coelho; JUNIOR, Nilo Luiz Saccaro; LUEDEMANN, Gustavo. **A avaliação de ciclo de vida como ferramenta para a formulação de políticas públicas no Brasil**. IPEA, Brasília, 2016. Disponível em: http://repositorio.ipea.gov.br/bitstream/11058/6685/1/td_2205.pdf. Acesso em: 19 set. 2020.

FIXER, Juma Carola Walenga; MARTINS, Andreia. Comportamento sustentável das gerações Baby Boomer, x,y, e z: um estudo na escola de informática RTI cursos. *In: Administração e sustentabilidade*. Balneário Camboriú: Faculdade Avantis, 2017. Disponível em: http://cdn.avantis.edu.br/wp-content/uploads/2018/05/03105249/Livro-Administra%C3%A7%C3%A3o-e-Sustentabilidade.ebook1_.pdf. Acesso em: 21 set. 2020.

FOLHA DE SÃO PAULO. **Investimento em sustentabilidade é alto, mas retorno sempre compensa**. Disponível em: <https://www1.folha.uol.com.br/mpme/2019/09/investimento-em-sustentabilidade-e-alto-mas-retorno-sempre-compensa.shtml#:~:text=Segundo%20a%20consultora%2C%20o%20investimento,e ntre%20dois%20e%20tr%C3%AAs%20anos>). Acesso em: 05 mai. 2021.

FUNDAÇÃO NACIONAL DA QUALIDADE. **#9 Gestão Sustentável**. Disponível em: <https://fnq.org.br/comunidade/e-book-9-gestao-sustentavel/>. Acesso em: 02 out. 2020.

GALLELI, Bárbara. **Sustentabilidade nas organizações: uma proposta de gestão a partir das inter-relações entre estratégia, competências organizacionais e competências humanas**. 2017. Tese (Pós-graduação em Administração) – Universidade de São Paulo. São Paulo, 2017. Disponível em: <https://teses.usp.br/teses/disponiveis/12/12139/tde-19042017-152850/pt-br.php>. Acesso em: 27 ago. 2020.

GARCIA, Edilene de Oliveira Pereira. **Visão sistêmica da organização: conceitos, relações e eficácia operacional**. Curitiba: InterSaberes, 2016. Disponível em: <https://plataforma.bvirtual.com.br/Leitor/Publicacao/39718/pdf/0?code=wQd906O3o1izje2kz+2XomO8KdoaYGIgrzda2RUvARiVtB8qPVk/zIRQ07xYUdWIoDeoagOefhT8q/YU9eID7g==>. Acesso em: 29 ago. 2020.

GIANONI, Mayra. **A importância da certificação ambiental para o seu negócio**. Disponível em: <http://www.responsabilidadesocial.com/artigo/a-importancia-da-certificacao-ambiental-para-seu-negocio/>. Acesso em: 29 abr. 2021.

GIL, Antonio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2019. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788597020991/cfi/6/22!/4@0:0>. Acesso em: 27 set. 2020.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2018. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788597012934/cfi/6/56!/4/14/2@0:4.30>. Acesso em: 12 nov. 2020.

GOMES, Cláudia Maffini *et al.* Gestão para a sustentabilidade e desempenho empresarial: Uma análise a partir da inserção internacional em empresas do setor mineral. **Revista Eletrônica Sistemas e Gestão**, v.11, n.1, p. 101-111, 2016. Disponível em: <https://www.revistasg.uff.br/sg/article/view/963/417>. Acesso em: 29 abr. 2021.

GONÇALVES, Mayara Francielle; STEFANO, Silvio Roberto; BACCARO, Thais Accioly. Sustentabilidade organizacional e suas relações com a gestão estratégica de pessoas: um estudo de caso em uma cooperativa agroindustrial. **Revista de Administração da UNIMEP**, v. 15, n. 3, maio/agosto 2017. Disponível em: <http://www.spell.org.br/documentos/ver/47985/sustentabilidade-organizacional-e-suas-relacoes-com-a-gestao-estrategica-de-pessoas--um-estudo-de-caso-em-uma-cooperativa-agroindustrial->. Acesso em: 14 set. 2020.

GOV.BR. **Painel Mapa de Empresas**. Disponível em: <https://www.gov.br/governodigital/pt-br/mapa-de-empresas/painel-mapa-de-empresas>. Acesso em: 11 out. 2020.

GRI. **Benefícios de relatórios**. Disponível em: <https://www.globalreporting.org/information/sustainability-reporting/Pages/reporting-benefits.aspx>. Acesso em: 11 set. 2020.

GUERRINI, Fábio Müller *et al.* **Modelagem da organização**: uma visão integrada. Porto Alegre: Bookman, 2014. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788582601068/cfi/11!/4/2@100:0.00>. Acesso em: 30 ago. 2020.

ISEB3. **O que é o ISE B3**. Disponível em: <http://iseb3.com.br/o-que-e-o-ise>. Acesso em: 07 set. 2020.

HAMZA, Kavita Miadaira; DALMARCO, Denise de Abreu Sofiatti. As certificações sustentáveis e sua relevância para o consumo consciente e os negócios. **Revista de Administração, Contabilidade e Sustentabilidade**, v. 2, n. 2, p. 1-20, ago. 2012. Disponível em: <http://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:jJOYsVsmB6gJ:revistas.ufcg.edu.br/reunir/index.php/uacc/article/download/67/pdf+&cd=3&hl=pt-BR&ct=clnk&gl=br>. Acesso em: 26 set. 2020.

HANAI, Frederico Yuri; ESPÍNDOLA, Evaldo Luiz Gaeta. Indicadores de sustentabilidade: conceitos, tipologias e aplicação ao contexto do desenvolvimento turístico local. **Revista de Gestão Social e Ambiental**, São Paulo, v. 5, n. 3, p. 135-149, set./dez. 2011. Disponível em: <http://www.spell.org.br/documentos/ver/1665/indicadores-de-sustentabilidade--conceitos--tipologias-e-aplicacao-ao-contexto-do-desenvolvimento-turistico-local>. Acesso em: 19 set. 2020.

HEPPER, Eduardo Luiz *et al.* Proposição de um modelo de maturidade para sustentabilidade corporativa. **Acta Scientiarum. Human and Social Sciences**, Maringá, v. 39, n. 1, p. 43-53, jan./abr. 2017. Disponível em: <http://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:EWg3uJkK3NAJ:periodicos.uem.br/ojs/index.php/ActaSciHumanSocSci/article/download/33127/pdf/+&cd=1&hl=pt-BR&ct=clnk&gl=br>. Acesso em: 12 set. 2020.

IMPERADOR, Ana Maria; SILVA, Mauro Vitor Homem. Sustentabilidade empresarial: considerações sobre diferentes sistemas de mensuração do desenvolvimento sustentável. **HOLOS**, ano 34, v. 03, p. 429-445. Disponível em:

<http://www2.ifrn.edu.br/ojs/index.php/HOLOS/article/view/5916>. Acesso em: 10 set. 2020.

INSTITUTO ETHOS. **Atuação**. Disponível em: <https://www.ethos.org.br/conteudo/atuacao/>. Acesso em: 07 set. 2020.

ISE B3. **O que é o ISE B3**. Disponível em: <http://iseb3.com.br/o-que-e-o-ise>. Acesso em: 07 set. 2020.

ISO. **ISO 14001: 2015**: Sistemas de gestão ambiental – requisitos com orientação para uso. Disponível em: <https://www.iso.org/standard/60857.html>. Acesso em: 24 set. 2020.

ISO. **ISO 26000: 2010**: Orientações sobre responsabilidade social. Disponível em: <https://www.iso.org/standard/42546.html>. Acesso em: 24 set. 2020.

KOTLER, Philip; ARMSTRONG, Gary. **Princípios de marketing**. Tradução de Sabrina Cairo. 15. ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2015. Disponível em: <https://plataforma.bvirtual.com.br/Leitor/Publicacao/22443/pdf/0?code=TH4BaZzJi0vVH7JLfb5gBqD+f0MElrCfed1x+vDgCpgTvqfXfe7kEFOhRCN7NvJrvxfeXZIGMUKmFqDKkbnxw==>. Acesso em: 01 set. 2020.

KÖCHE, José Carlos. **Fundamentos de metodologia Científica**: Teoria da ciência e iniciação à pesquisa. 34. ed. Petrópolis: Vozes, 2015. Disponível em: <https://plataforma.bvirtual.com.br/Leitor/Publicacao/54223/pdf/0?code=vOh4XlBvWOGwBoWfLhqIDwOnPyFZbb8Fo0pGZi2XDYZ3c/1dXGbP1hWVfuAeNZqhDHMMQiQn70ltCAFif3tapg==>. Acesso em: 14 ago. 2020.

KRAJEWSKI, Lee J.; MALHOTRA, Manoj K.; RITZMAN, Larry P. **Administração de produção e operações**. Tradução de Sônia Midori. 11. ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2017. Disponível em: <https://plataforma.bvirtual.com.br/Leitor/Publicacao/151470/pdf/0?code=32GLGdowk44OsLsuxrBk2wVnKpWdxijrJKDKMkMB94xXBfdkra/rf/rFx8f1SCQR3Y5G1hPlfqGnOWoxPrQlog==>. Acesso em: 01 set. 2020.

KUZMA, Edson Luis; DOLIVEIRA, Sérgio Luis Dias; SILVA, Adriana Queiroz. Competências para a sustentabilidade organizacional: uma revisão sistemática. **Cadernos EBAPE.BR**, Rio de Janeiro, v. 15, p. 428-444, set. 2017. Disponível em: <https://www.scielo.br/pdf/cebape/v15nspe/1679-3951-cebape-15-spe-00428.pdf>. Acesso em: 17 set. 2020.

LARA, Luiz Gustavo Alves de; OLIVEIRA, Samir Adamoglu de. A ideologia do crescimento econômico e o discurso empresarial do desenvolvimento sustentável. **Cadernos EBAPE.BR**, v. 15, n. 2, Rio de Janeiro, abr./jun. 2017. Disponível em: <https://www.scielo.br/pdf/cebape/v15n2/1679-3951-cebape-15-02-00326.pdf>. Acesso em: 05 set. 2020.

LAASCH, Oliver; CONAWAY, Roger. **Fundamentos da gestão responsável**: sustentabilidade, responsabilidade e ética. Tradução de Noviritis do Brasil. São

Paulo: Cengage Learning, 2015. Disponível em:
<https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788522121038/cfi/72!/4/4@0.00:61.2>. Acesso em: 04 set. 2020.

LIMA, Ana Carolina de; SANTOS, Thiago dos. Estratégias de sustentabilidade aplicadas à produção de uma confecção de Camboriú - SC. *In: Administração e sustentabilidade*. Balneário Camboriú: Faculdade Avantis, 2017. Disponível em: http://cdn.avantis.edu.br/wp-content/uploads/2018/05/03105249/Livro-Administra%C3%A7%C3%A3o-e-Sustentabilidade.ebook1_.pdf. Acesso em: 13 set. 2020.

LOPES, Sócrates Dantas. **Sustentabilidade organizacional e desenvolvimento local**: atividade faccionista têxtil no Seridó potiguar. 2016. Dissertação (Mestrado em Desenvolvimento e Meio Ambiente) - Universidade Federal do Rio Grande do Norte. Natal, 2016. Disponível em:
https://repositorio.ufrn.br/jspui/bitstream/123456789/22113/1/SocratesDantasLopes_DISSERT.pdf. Acesso em: 18 set. 2020.

LOURENÇO, Mariane Lemos; CARVALHO, Denise. Sustentabilidade social e desenvolvimento sustentável. **Revista de Administração, Contabilidade e Economia**, v. 12, n. 1, p.9-38, jan./jun. 2013. Disponível em:
<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5160837>. Acesso em: 01 out. 2020.

LOZADA, Gisele; NUNES, Karina da Silva. **Metodologia científica**. Porto Alegre: SAGAH, 2018. Disponível em:
<https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788595029576/cfi/1!/4/4@0.00:64.1>. Acesso em: 14 ago. 2020.

MACEDO, Fernanda *et al.* O valor do ISE: principais estudos e a perspectiva dos investidores. **Índice de Sustentabilidade Empresarial**. São Paulo, 2012. Disponível em: <http://mediadrawer.gvces.com.br/publicacoes/original/o-valor-do-ise.pdf>. Acesso em: 10 set. 2020.

MAKIOSZEK, Anderson Andellon. **Organização, sistemas e métodos (OSM) e design organizacional**: novas práticas. Curitiba: InterSaberes, 2019. Disponível em:
<https://plataforma.bvirtual.com.br/Leitor/Publicacao/171275/pdf/0?code=v9UdfCVbBKbl36rVtx4KXZdDdLN+BSYqAHswyPrtr8n+SpmjHSGCT22YO5jrl2hfGDirBvJtCcsHc sPBL9Wm5w==>. Acesso em: 29 ago. 2020.

MALHOTRA, Naresh K. **Pesquisa de marketing**: uma orientação aplicada. Tradução de Ronald Saraiva de Menezes. 7. ed. Porto Alegre: Bookmann, 2019. Disponível em:
<https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788582605103/cfi/173!/4/2@100:0.00>. Acesso em: 15 out. 2020.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Metodologia científica**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2017. Disponível em:
<https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788597011845/recent>. Acesso em: 29 set. 2020.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Técnicas de pesquisa**. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2018. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788597013535/cfi/6/2!/4/2@0:0>. Acesso em: 03 set. 2020.

MARIN, Anelise; SILVA, Vanessa Almeida da; BECKER, Deisi Viviani. Estratégias sustentáveis para a gestão socioambiental: o caso de uma distribuidora de energia elétrica. **Disciplinarum Scientia**. Série: Sociais Aplicadas, Santa Maria, v. 11, n. 1, p. 1-18, 2015. Disponível em: <https://periodicos.ufn.edu.br/index.php/disciplinarumSA/article/viewFile/1851/1759>. Acesso em: 12 set. 2020.

MARIOTTI, Humberto. **Complexidade e sustentabilidade**: o que se pode e o que não se pode fazer. São Paulo: Atlas, 2013. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788522479825/cfi/253!/4/4@0.00:0.00>. Acesso em: 04 set. 2020.

MARTINI, Jéssica. **A importância da logística reversa nas empresas**. Disponível em: <https://www.logica.eco.br/noticia/a-importancia-da-logistica-reversa-nas-empresas>. Acesso em: 02 mai. 2020.

MASCARENHAS, Sidnei A. (org.). **Metodologia científica**. 2. ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2018. Disponível em: <https://plataforma.bvirtual.com.br/Leitor/Publicacao/183213/pdf/0?code=nBM72E3BVwX8LG7V1D22KGqR6/ZNNjxoWwzZpEbdqzXQjtsclSSLDUUYjlok0NpVzSBmPdGKfYEEwIw5gC4w6A==>. Acesso em: 14 ago. 2020.

MATIAS-PEREIRA, José. **Manual de metodologia da pesquisa científica**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2019. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788597008821/cfi/6/2!/4/2/2@0:25.4>. Acesso em: 27 set. 2020.

MATTIODA, Rosana Adami; JUNIOR, Osíris Canciglieri. Abordagem dos conceitos do Triple Bottom Line no desenvolvimento integrado de produtos. **Revista SODEBRAS**, v.8, n. 89, p. 07-14, Maio/2013. Disponível em: <http://www.sodebras.com.br/edicoes/N89.pdf>. Acesso em: 01 out. 2020.

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. **Teoria Geral da administração**: da revolução urbana à revolução digital. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2018. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788597012460/cfi/6/2!/4/2@0:0>. Acesso em: 03 set. 2020.

MEDEIROS, Jussara Marques de; SVIERCOSKI, Valdeslei. **O sabor do saber científico**: TCC no Serviço Social. Curitiba: InterSaberes, 2020. Disponível em: <https://plataforma.bvirtual.com.br/Leitor/Publicacao/178183/pdf/0?code=QzilhLoQmN0UkokANGkIQaEYhnH3xaa7IZ30j8kP9UQAJUuAXmGQEkU0IRc0D8mAzoKLLoInvd4LJKMP0vrlcw==>. Acesso em: 14 ago. 2020.

MICHEL, Maria Helena. **Metodologia e pesquisa científica em ciências sociais: um guia prático para acompanhamento da disciplina e elaboração de trabalhos monográficos**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2015. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/978-85-970-0359-8/cfi/6/2!/4/2/2@0:0>. Acesso em: 27 set. 2020.

MOREIRA, Luis Fernando. **Iniciativa de projetos para cidade inteligente baseada em tecnologia da informação e comunicação: práticas em áreas urbanas sob o prisma da sustentabilidade**. 2020. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade de Caxias do Sul. Caxias do Sul, 2020. Disponível em: <https://repositorio.ucs.br/xmlui/bitstream/handle/11338/6369/Dissertacao%20Luis%20Fernando%20Moreira.pdf?sequence=1&isAllowed=y>. Acesso em: 05 set. 2020.

MUNCK, Luciano. **Gestão da sustentabilidade nas organizações: um novo agir frente à lógica das competências**. São Paulo: Cengage Learning, 2013. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788522120000/cfi/2!/4/4@0.00:63.2>. Acesso em: 04 set. 2020.

MUNCK, Luciano; GALLELI, Bárbara; SOUZA, Rafael Borim de. Competências para a sustentabilidade organizacional: a proposição de um *framework* representativo do acontecimento da ecoeficiência. **Produção**, v. 23, n. 3, p. 652-669, jul./set. 2013. Disponível em: https://www.scielo.br/pdf/prod/v23n3/aop_t6_0009_0703.pdf. Acesso em: 05 set. 2020.

MUNCK, Luciano; BANSI, Ana Claudia; GALLELI, Barbara. Sustentabilidade em contexto organizacional: uma análise comparativa de modelos que propõem trajetórias para sua gestão. **Revista de Ciências da Administração**, Santa Catarina, v. 18, n. 44, p. 91-110, abr. 2016. Disponível em: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=273545375008>. Acesso em: 06 set. 2020.

NASCIMENTO, Elimar Pinheiro do. Trajetória da sustentabilidade: do ambiental ao social, do social ao econômico. **Estudos Avançados**, p. 51-64, 2012. Disponível em: <https://www.scielo.br/pdf/ea/v26n74/a05v26n74.pdf>. Acesso em: 05 set. 2020.

OLIVEIRA, Macsuel Miranda de *et al.* Desenvolvimento sustentável nas organizações como oportunidade de novos negócios. **Revista Valore**, Volta Rodonda, p.42-66, dez. 2016a. Disponível em: <https://revistavalore.emnuvens.com.br/valore/article/view/15>. Acesso em: 15 ago. 2020.

OLIVEIRA, Nilza Duarte Aleixo de *et al.* **Gestão empresarial sustentável: o caso Gramazon**. ENGEMA, 2016b. Disponível em: <http://engemausp.submissao.com.br/18/anais/arquivos/171.pdf>. Acesso em: 20 set. 2020.

OLIVEIRA, Sarita Mendes de; GOBBO, André. Impacto das estratégias sustentáveis: um estudo de caso no condomínio residencial Henri Matisse, de Balneário Camboriú. *In: Administração e sustentabilidade*. Balneário Camboriú: Faculdade Avantis, 2017. Disponível em: <http://cdn.avantis.edu.br/wp->

content/uploads/2018/05/03105249/Livro-Administra%C3%A7%C3%A3o-e-Sustentabilidade.ebook1_.pdf. Acesso em: 27 ago. 2020.

OLIVEIRA, Sonia Valle Walter Borges de; LEONETI, Alexandre Bevilacqua; CEZARINO, Luciana Oranges (Orgs.). **Sustentabilidade: princípios e estratégias**. Barueri, SP: Manole, 2019. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788520462447/cfi/1!/4/4@0.00:0.00>. Acesso em: 03 set. 2020.

ONU NEWS. **China e Estados Unidos lideram lista de países que mais geram lixo eletrônico**. Disponível em: <https://news.un.org/pt/story/2020/07/1719142>. Acesso em: 17 set. 2020.

OREFICE, Giovanna Felicio; IIZUKA, Edson Sadao. **Modelos de mensuração de sustentabilidade: Análise exploratória com profissionais e acadêmicos**. XIX Engema, 2017. Disponível em: <http://engemausp.submissao.com.br/19/anais/arquivos/352.pdf>. Acesso em: 11 set. 2020.

PAZ, Fábio Josende; KIPPER, Liane Mahlmann. Sustentabilidade nas organizações: vantagens e desafios. **Gestão da Produção, Operações e Sistemas**, Bauru, ano 11, n. 2, p. 85-102, abr./jun. 2016. Disponível em: <https://revista.feb.unesp.br/index.php/gepros/article/view/1403>. Acesso em: 05 set. 2020.

PEREIRA, Romilson Rodrigues. Desenvolvimento sustentável: paradigmas, conceitos, dimensões e estratégias. **Revista do TCU**, p. 102-115, set./dez. 2012. Disponível em: <https://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:kcxZVU2YKc8J:https://revista.tcu.gov.br/ojs/index.php/RTCU/article/view/112/109+&cd=7&hl=pt-BR&ct=clnk&gl=br>. Acesso em: 12 set. 2020.

PEREIRA, Tânia da Silva; OLIVEIRA, Guilherme de; MELO, Alda Marina de Campos (org.). **Cuidado e Sustentabilidade**. São Paulo: Atlas, 2014. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788522485109/cfi/395!/4/4@0.00:0.00>. Acesso em: 04 set. 2020.

PEREZ, Franciso Pnejero; COBRA, Marcos. **Cultura organizacional e gestão estratégica: a cultura como recurso estratégico**. 2 ed., São Paulo: Atlas, 2017. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788597009965/cfi/6/32!/4/2@0:0>. Acesso em: 01 mai. 2021.

PEROVANO, Dalton Gean. **Manual de metodologia da pesquisa científica**. Curitiba: InterSaberes, 2016. Disponível em: <https://plataforma.bvirtual.com.br/Leitor/Publicacao/37394/pdf/0?code=bm1kXEhuAgq4W1SGp6glkMrXHCBO/j30ZLeLGUxCHfan5R3kbcPhCBkAGG7Xp9Qc8rSfY0OizWbDILoXaqvjYA==>. Acesso em: 14 ago. 2020.

PERSEGUINI, Alayde (org.). **Responsabilidade social**. Pearson Education do Brasil, 2015. Disponível em: <https://plataforma.bvirtual.com.br/Leitor/Publicacao/35528/pdf/0?code=i0/kwY/B7gOmO8eWDKNE/w8K/T7ld5DJr249Y2psYlpMimzeD056LTtQCA4uP6RaVbjTMqjC2Vte9bZ5g5/A==>. Acesso em: 30 ago. 2020.

RECICLA SAMPA. **Produção de lixo eletrônico cresce e ameaça meio ambiente**. Disponível em: <https://www.reciclasampa.com.br/artigo/producao-de-lixo-eletronico-cresce-e-ameaca-meio-ambiente>. Acesso em: 17 set. 2020.

RIBEIRO, Artur Tavares Vilas Boas; PLONSKI, Guilherme Ary. **A matriz de amarração de Mazzon em um contexto de validação de empresas nascentes de base tecnológica**. III EMPRAD, São Paulo, 2016. Disponível em: https://www.researchgate.net/profile/Artur_Ribeiro5/publication/312301337_A_MATRIZ_DE_AMARRACAO_DE_MAZZON_EM_UM_CONTEXTO_DE_VALIDACAO_DE_EMPRESAS_NASCENTES_DE_BASE_TECNOLOGICA/links/5878f40008ae9275d4d903b5/A-MATRIZ-DE-AMARRACAO-DE-MAZZON-EM-UM-CONTEXTO-DE-VALIDACAO-DE-EMPRESAS-NASCENTES-DE-BASE-TECNOLOGICA.pdf. Acesso em: 20 out. 2020.

RODRIGUES, Katia Fabiane; RIPPEL, Ricardo. Desenvolvimento sustentável e técnicas de mensuração. **Revista de Gestão Ambiental e Sustentabilidade**, v. 4, n. 3, p. 73-88, set./dez. 2015. Disponível em: <http://www.revistageas.org.br/ojs/index.php/geas/article/view/387/0>. Acesso em: 13 set. 2020.

RUWER, Léia Maria Erlich; REIS, Zaida Cristiane dos. **Estratégias organizacionais**. Porto Alegre: SAGAH, 2018. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788595026650/cfi/13!/4/4@0.00:22.6>. Acesso em: 12 set. 2020.

SAMPIERE, Roberto Hernández; COLLADO, Carlos Fernández; LUCIO, María Del Pilar Baptista. **Metodologia de Pesquisa**. 5. ed. Porto Alegre: Penso, 2013. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788565848367/cfi/186!/4/4@0.00:22.2>. Acesso em: 28 set. 2020.

SANTANDER. **Porque sua empresa deve ser sustentável**. Disponível em: <https://santandernegocioseempresas.com.br/app/empreendedorismo/por-que-sua-empresa-deve-ser-sustentavel>. Acesso em: 18 mai. 2021.

SANTOS, Michelle Joven dos; MARTINS, Andreia. A percepção dos coordenadores da Faculdade Avantis com relação à efetivação da Lei Nº 9.795/99 que dispõe sobre educação ambiental (EA). *In: Administração e sustentabilidade*. Balneário Camboriú: Faculdade Avantis, 2017. Disponível em: http://cdn.avantis.edu.br/wp-content/uploads/2018/05/03105249/Livro-Administra%C3%A7%C3%A3o-e-Sustentabilidade.ebook1_.pdf. Acesso em: 26 set. 2020.

SANTOS, Élcio Henrique dos; SILVA, Mirela Auxiliadora da. Sustentabilidade empresarial: um novo modelo de negócio. **Revista Ciência Contemporânea**, v. 2, n.

1, p. 75- 94, jun./dez. 2017. Disponível em:
http://uniesp.edu.br/sites/guaratingueta/exibe_edicao.php?id_edicao=228. Acesso em: 27 ago. 2020.

SANTOS, Gleberon de Santana dos; SANTOS, Andreia Aparecida Pandolfi dos; SEHNEM, Simone. Como mensurar a sustentabilidade? – um estudo das principais técnicas e indicadores. **Organizações e Sustentabilidade**, Londrina, v. 4, n. 1, p.3-48, jan./jun. 2016. Disponível em:
<http://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:ROvTWxBZM5IJ:www.uel.br/revistas/uel/index.php/ros/article/view/27259+&cd=3&hl=pt-BR&ct=clnk&gl=br>. Acesso em: 11 set. 2020.

SANTOS, Hamilton Dias dos. **A percepção dos colaboradores como stakeholders na estratégia de sustentabilidade de uma empresa com ISE**. 2017. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Paulista. São Paulo, 2017. Disponível em: http://repositorio.unip.br/wp-content/uploads/tainacan-items/85/1247/adm_hamiltondiasdossantos.pdf. Acesso em: 14 set. 2020.

SANTOS, Vania Martins dos. **Sociologia da administração**. 2. ed. Rio de Janeiro: LTC, 2016. Disponível em:
<https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788521631958/cfi/6/8!/4/2@0:0>. Acesso em: 03 set. 2020.

SANTOS, Willian Azevedo Ferraz dos; BAPTISTA, José Abel de Andrade. Investimento das pequenas empresas no Triple Bottom Line. **Revista Ensino e Pesquisa em Administração e Engenharia**, v. 2, n. 1, p. 109-120, jan./jun. 2016. Disponível em:
https://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:d14xr2LiQCgJ:https://repa-e-online.com.br/index.php/REPAAE/article/download/60/pdf_13+&cd=1&hl=pt-BR&ct=clnk&gl=br. Acesso em: 01 out. 2020.

SEBRAE. **Gestão sustentável nas empresas**. 2. ed, Cuiabá: Sebrae, 2015. Disponível em:
https://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/UFs/AP/Anexos/Sebrae_Cartilha2ed_Gestao_Sustentavel.pdf. Acesso em: 20 set. 2020.

SEBRAE. **Sustentabilidade**: Relatório de inteligência. Jul. 2016. Disponível em:
http://sustentabilidade.sebrae.com.br/Sustentabilidade/Para%20sua%20empresa/Publica%C3%A7%C3%B5es/2016_7_CERTIFICA%C3%87%C3%95ES_VERDE.pdf. Acesso em: 18 ago. 2020.

SIGOLLO, Walter. Um caminho mais responsável. **Administrador Profissional**, São Paulo, Ano 37, n.336, p.3, jun. 2014. Disponível em:
https://www.crasp.gov.br/crasp/conteudo/old/RAP_336_WEB.pdf . Acesso em: 21 ago. 2020.

SILVA, Daniela da et al. A importância da sustentabilidade para sobrevivência das empresas. **Empreendedorismo, Gestão e Negócios**, v.5, n. 5, p. 74-91, mar. 2016. Disponível em: <https://silo.tips/download/a-importancia-da-sustentabilidade-para-a-sobrevivencia-das-empresas-the-importan>. Acesso em:18 ago. 2020.

SILVA, Rafael Felix da. **Apoio à decisão gerencial suportada por princípios de sustentabilidade**. 2019. Dissertação (Mestrado em Gestão da Informação) - Universidade federal do Paraná. Curitiba, 2019. Disponível em: <https://www.acervodigital.ufpr.br/bitstream/handle/1884/66334/R%20-%20D%20-%20RAFAEL%20FELIX%20DA%20SILVA.pdf?sequence=1&isAllowed=y7>. Acesso em: 10 set. 2020.

SILVA, Rafael Rodrigues da. **Brasil é o maior produtor de lixo eletrônico da América Latina**. Disponível em: <https://canaltech.com.br/meio-ambiente/brasil-e-o-maior-produtor-de-lixo-eletronico-da-america-latina-12>. Acesso em: 17 set. 2020.

SILVA, Reinaldo Oliveira. **Teorias da administração**. 3. ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2013. Disponível em: <https://plataforma.bvirtual.com.br/Leitor/Publicacao/3789/pdf/0?code=N0KMyQqEtDo u1jIKISRH/0wxYJ8DUUy5LD0LKooBvNFinZWnudSh5Xr4I993wvev4S10MZJzVCH6 aVqNSMqXJw==>. Acesso em: 28 ago. 2020.

SITE SUSTENTÁVEL. **Energia Renovável: o que é? Vantagens e desvantagens**. Disponível em: <https://sitesustentavel.com.br/energia-renovavel-o-que-e-vantagens-e-desvantagens/>. Acesso em: 21 set. 2020.

STADLER, Adriano; MAIOLI, Marcos Rogério. **Organizações e desenvolvimento sustentável**. Curitiba: InterSaber, 2012. Disponível em: <https://plataforma.bvirtual.com.br/Leitor/Publicacao/6224/pdf/0?code=0NtooW5Rcwb qQ2HDzRjrwzs5C3r8BhFKQiZw0iOWwgNsPNzX5Qiplo6YNvdD11zMPINR6jW33Rq wkd5qdXlwWw==>. Acesso em: 26 set. 2020.

TACHIZAWA, Takesky. **Gestão ambiental e responsabilidade social corporativa: os paradigmas do novo contexto empresarial**. 9. ed. São Paulo: Atlas, 2019. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788597019803/cfi/6/28!/4/2/4@0:70.4>. Acesso em: 31 ago. 2020.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 16. ed. São Paulo: Atlas, 2016. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788597007480/cfi/6/10!/4/18@0:42.8>. Acesso em: 28 set. 2020.

YAGASAKI, Cintia Akemi; MARTINS, Roberto Antonio. **Sustentabilidade como uma estratégia empresarial**. XXXII ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, Bento Gonçalves, 2012. Disponível em: http://www.abepro.org.br/biblioteca/enegep2012_TN_STO_163_950_20480.pdf. Acesso em: 12 set. 2020.

ZAGO, Ana Paula Pinheiro; JABBOUR, Charbell José Chiappetta; BRUHN, Nádia Campos Pereira. Sustentabilidade corporativa e criação de valor: o caso "Dow Jones Sustainability Index". **Gestão e Produção**, São Carlos, v.25, n. 3, p.531-544, 2018. Disponível em: <https://www.scielo.br/pdf/gp/v25n3/0104-530X-gp-0104-530X2958-16.pdf>. Acesso em: 10 set. 2020.

ZUANAZZI, Felipe Alison *et al.* Desenvolvimento de um modelo para avaliar a sustentabilidade nas micro e pequenas empresas. **Revista Gestão & Sustentabilidade Ambiental**, Florianópolis, v. 5, n. 1, p. 163-180, abr./set. 2016.

Disponível em:

http://www.portaldeperiodicos.unisul.br/index.php/gestao_ambiental/article/view/2723/2615. Acesso em: 07 set. 2020.

APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO FINAL

O meu nome é Cátia Fernanda Klein, sou graduanda do curso de Bacharelado em Administração da Universidade de Caxias do Sul, Campus Região das Hortênsias. Estou desenvolvendo meu Trabalho de Conclusão de Curso e este questionário faz parte da pesquisa, que visa identificar as práticas sustentáveis adotadas em empresas na Região das Hortênsias e a contribuição destas ações para o desenvolvimento sustentável organizacional.

Não é necessário identificar-se e as respostas serão tratadas de forma sigilosa, sendo um questionário anônimo utilizado somente para fins de estudos.

Sua colaboração é fundamental para o sucesso deste estudo. Desde já agradeço.

Perfil do respondente

1. Qual seu cargo/ função na organização?

- | | |
|--|--|
| <input type="checkbox"/> Diretor | <input type="checkbox"/> Supervisor |
| <input type="checkbox"/> Gestor | <input type="checkbox"/> Administrador |
| <input type="checkbox"/> Líder de projetos | <input type="checkbox"/> Consultor |
| <input type="checkbox"/> Coordenador | <input type="checkbox"/> Gerente |
| <input type="checkbox"/> Assistente | <input type="checkbox"/> Analista |
| <input type="checkbox"/> Auxiliar | |

2. Qual sua idade?

- | | | |
|---|---|---|
| <input type="checkbox"/> Entre 18 e 23 anos | <input type="checkbox"/> Entre 24 e 30 anos | <input type="checkbox"/> Entre 31 e 40 anos |
| <input type="checkbox"/> Entre 41 e 54 anos | <input type="checkbox"/> Acima de 55 anos | |

3. Informe seu sexo/gênero:

- | | |
|-----------------------------------|------------------------------------|
| <input type="checkbox"/> Feminino | <input type="checkbox"/> Masculino |
|-----------------------------------|------------------------------------|

4. Há quanto tempo você trabalha na empresa?

- | | | |
|---|--|--|
| <input type="checkbox"/> Até 2 anos | <input type="checkbox"/> Entre 2 a 5 anos | |
| <input type="checkbox"/> Entre 5 a 9 anos | <input type="checkbox"/> Entre 9 a 15 anos | <input type="checkbox"/> Mais de 15 anos |

5. Há quanto tempo você está desempenhando a atual função/cargo?

- Até 2 anos Entre 2 a 5 anos
 Entre 5 a 9 anos Entre 9 a 15 anos
 Mais de 15 anos

Perfil da empresa

6. A empresa está localizada em qual cidade?

- Canela Caxias do Sul
 Gramado Nova Petrópolis
 Picada Café São Francisco de Paula

7. Qual o segmento de atuação da empresa?

- Indústria Comércio Serviços

8. Qual o número de funcionários?

- Até 9 De 10 a 49
 De 50 a 99 Mais de 99

9. Há quanto tempo a empresa está no mercado?

- Até 5 anos De 5 a 10 anos
 De 10 a 15 anos De 15 a 20 anos
 mais de 20 anos

10. Qual o porte da empresa?

- Microempresa (faturamento até R\$ 360 mil por ano)
 Empresa de pequeno porte (limite faturamento anual de R\$ 4,8 milhões)
 Empresa médio a grande porte (faturamento anual acima de R\$ 4,8 milhões)

11. Em que mercado a empresa atua? (É possível assinalar mais de uma alternativa).

- Local Regional Nacional Internacional

12. Há quanto tempo foram implementadas as práticas sustentáveis na empresa?
- A empresa não possui práticas sustentáveis
 - Menos de 1 ano
 - De 1 ano e 1 dia a 5 anos
 - De 5 anos e 1 dia a 10 anos
 - Mais de 10 anos e 1 dia
13. A ideia ou sugestão de adotar práticas sustentáveis na empresa partiu:
- Da diretoria
 - De um gestor
 - De um colaborador
 - De um líder
- Outro: _____
14. A empresa mensurou qual a porcentagem do faturamento investido em práticas sustentáveis?
- Sim, de 0,5% a 1%
 - Sim, de 1% a 5%
 - Sim, de 5% a 10%
 - Sim, mais de 10%
 - Não
15. Qual o tempo de retorno estimado para este investimento?
- Até 1 ano
 - De 1 a 2 anos
 - De 2 a 3 anos
 - Até 5 anos
 - Mais de 5 anos
16. Da decisão à implementação das ações de sustentabilidade, estiveram envolvidos:
- Todos os níveis hierárquicos (estratégico, tático, operacional)
 - Somente nível estratégico (presidente, diretores, gestores da alta cúpula)
 - Nível estratégico e tático (chefes e gerentes de cada setor)
17. A sustentabilidade é citada na missão, visão ou valores da empresa?
- Sim
 - Não
18. A empresa possui algum tipo de certificação ambiental ou certificação relacionada com práticas sustentáveis? Qual (is)? _____

19. Quais as principais contribuições das práticas sustentáveis para a empresa? (É possível selecionar mais de uma alternativa).

- maior engajamento e motivação dos colaboradores
- Impacto positivo nos lucros
- Redução dos gastos com energia
- Certificações
- Visibilidade/ reconhecimento
- Redução dos custos
- Atração de novos clientes
- diferenciação em relação aos concorrentes
- melhora na imagem da empresa perante à sociedade

Outro:

20. Quando a sustentabilidade passou a ser considerada nas estratégias da empresa?

- Ao identificar-se a possibilidade de retornos financeiros
- A partir de exigências do mercado
- Ao identificar-se oportunidades de mercado
- Após a constatação dos impactos negativos gerados ao meio ambiente
- Pela necessidade de cumprir a legislação
- Ao identificar-se benefícios tanto para a empresa como para o meio ambiente e sociedade

21. A sustentabilidade faz parte do planejamento estratégico de médio ou longo prazo da empresa?

- Sim, a empresa pretende aperfeiçoar o que já foi implementado
- Sim, a empresa pretende adotar mais práticas de sustentabilidade
- Sim, a empresa pretende investir em melhorias nos processos e/ou produtos
- Ainda não foi planejado

22. Quais foram/são os fatores motivacionais na decisão de adotar práticas sustentáveis? (É possível selecionar mais de uma alternativa).

- Pressões competitivas
- Preocupação com os impactos negativos gerados

- Éticos
- Cumprir a legislação
- Redução de custos
- Marketing
- Restrições de recursos naturais
- Eficiência energética
- Obtenção de certificado(s)
- Contribuir com o meio ambiente e a comunidade

23. Com relação as práticas sustentáveis adotadas pela empresa, você considera que elas foram:

- Muito importantes para o desenvolvimento da empresa e benéficas para a sociedade e meio ambiente.
- Importantes para o desenvolvimento da empresa e benéficas para a sociedade e meio ambiente.
- Importantes somente para o desenvolvimento da empresa
- irrelevantes

24. A empresa divulga as práticas sustentáveis implementadas?

- sim não

25. Qual o meio utilizado para divulgar as práticas sustentáveis que a empresa adota? (É possível selecionar mais de uma alternativa).

- Redes sociais Site da empresa
- Palestras Propagandas diversas
- Campanhas Incentivando os colaboradores na divulgação
- divulgação em mídia impressa divulgação em mídia televisiva

Outro:

26. Essa divulgação resultou em *feedbacks* por parte dos clientes?

- Sim, mas nada expressivo.
- Sim, os clientes mostraram-se mais interessados nos produtos ou serviços da empresa.
- Não

27. Após a divulgação das práticas sustentáveis a empresa obteve um aumento do faturamento ou aumento de clientes?

- () sim, aumento de faturamento
 () sim, aumento de clientes
 () sim, em ambos os casos (clientes e faturamento)
 () não notou diferença.

As questões abaixo são afirmações onde você deverá assinalar de 1 a 5, onde: 1 para discordo totalmente, 2 discordo parcialmente, 3 Indiferente, 4 concordo parcialmente e 5 concordo totalmente. Aceita-se somente uma resposta por afirmação.

(continua)

	Discordo Totalmente		Concordo Totalmente		
	1	2	3	4	5
28. Temos ações de redução na quantidade de resíduos					
29. A empresa faz uso da logística reversa					
30. A empresa tem coleta seletiva dos resíduos					
31. Uso de embalagem ecoeficiente ou biodegradável					
32. A empresa tem programa de Reciclagem dos materiais utilizados, seja ela na produção ou no administrativo					
33. A empresa aplica a gestão de efluentes e resíduos					
34. A empresa possui programa de conscientização na redução do consumo de papel e copos plásticos					
35. A empresa desenvolve programa de conscientização do uso de água					
36. A empresa aplicou ações para a redução no consumo de energia					
37. A empresa adota/adotou novas tecnologias para melhor gerencia dos recursos					
38. A empresa aplica programa de reutilização de matérias primas					
39. A empresa tem ganhos financeiros por meio da reciclagem					
40. A empresa não aplica redução no consumo de matéria-prima					

(conclusão)

41. A empresa utiliza benefícios fornecidos pelo governo a empresas que realizam práticas sustentáveis. (exemplo: redução de impostos ou financiamentos para projetos.					
42. A empresa não investe em materiais e/ou processos produtivos que impactem menos o meio ambiente					
43. A empresa tem redução de custos por meio da eficiência energética					
44. A empresa utiliza algum tipo de fonte limpa e renovável de energia. (exemplos: energia solar, eólica, energia da biomassa)					
45. A empresa possui parceria com cooperativas de recicladores					
46. A empresa não realiza capacitação e treinamentos para colaboradores					
47. A empresa realiza incentivos à comunidade local (exemplo: promoção de cursos e/ou atividades gratuitas)					
48. A empresa realiza contratação de colaboradores locais					
49. A empresa prática de salários justos					
50. A empresa possui programas de ações preventivas para saúde e segurança no trabalho					
51. A empresa incentiva estímulo ao voluntariado					
52. A empresa realiza a valorização da diversidade no local de trabalho (exemplo: étnica, cultural, pessoas com necessidades especiais etc.).					
53. A empresa preza pela promoção da sustentabilidade na cadeia produtiva					
54. A empresa realiza apoio ao desenvolvimento e oportunidade para pequenos fornecedores e produtores locais					

Caso queira citar outra(s) prática(s) de sustentabilidade adotada(s) pela empresa, ou adicionar algum comentário, este espaço é destinado a isso. _____