

**PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM DESENVOLVIMENTO REGIONAL
MESTRADO E DOUTORADO
ÁREA DE CONCENTRAÇÃO EM DESENVOLVIMENTO REGIONAL**

Roberto De Gregori

**DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL: COMO EMPRESAS DO RIO GRANDE DO
SUL ABORDAM A RELAÇÃO ENTRE AS DIMENSÕES ECONÔMICA, SOCIAL E
AMBIENTAL**

Santa Cruz do Sul

2012

Roberto De Gregori

**DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL: COMO EMPRESAS DO RIO GRANDE DO
SUL ABORDAM A RELAÇÃO ENTRE AS DIMENSÕES ECONÔMICA, SOCIAL E
AMBIENTAL**

Tese de Doutorado solicitada pelo Programa de
Pós-Graduação em Desenvolvimento Regional da
Universidade de Santa Cruz do Sul – UNISC –
para a obtenção do título de Doutor.

Orientador: Prof. Dr. Silvio Cezar Arend

Santa Cruz do Sul

2012

D321d

De Gregori, Roberto

Desenvolvimento sustentável: como empresas do Rio Grande do Sul abordam a relação entre as dimensões econômica, social e ambiental / Roberto De Gregori. – 2012.

225 f. : il. ; 30 cm.

Tese (Doutorado em Desenvolvimento Regional) – Universidade de Santa Cruz do Sul, 2012.

Orientador: Prof. Dr. Silvio Cezar Arend.

1. Desenvolvimento sustentável – Rio Grande do Sul. 2. Sustentabilidade – Aspectos econômicos. 3. Desenvolvimento econômico – Aspectos ambientais. I. Arend, Silvio Cezar. II. Título.

CDD: 333.715

Bibliotecária responsável : Luciana Mota Abrão - CRB 10/2053

Roberto De Gregori

**DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL: COMO EMPRESAS DO RIO GRANDE DO
SUL ABORDAM A RELAÇÃO ENTRE AS DIMENSÕES ECONÔMICA, SOCIAL E
AMBIENTAL**

Esta tese foi submetida ao Programa de Pós-Graduação em Desenvolvimento Regional – Doutorado, Área de Concentração Desenvolvimento Regional, Universidade de Santa Cruz do Sul – UNISC, como requisito parcial para obtenção do título de Doutor em Desenvolvimento Regional.

Dr Silvio Cezar Arend
Professor Orientador - UNISC

Dr. Luis Felipe Nascimento
Professor examinador - UFRGS

Dr. Renato Santos Souza
Professor examinador - UFSM

Dr. Rejane Maria Alievi
Professor examinador - UNISC

Dr. Cidonea Machado Deponti
Professor examinador - UNISC

Santa Cruz do Sul
2012

À minha esposa Cristiane e ao meu filho João Vitor, que me inspiram e estão ao meu lado, dando-me força e amor. Mercedamente, celebramos juntos a cada nova conquista.

AGRADECIMENTOS

Um dos momentos mais interessantes nesta tese foi elaborar esta página de agradecimentos. Para concluir este tese foi preciso dedicação nesses quatro anos de doutoramento na Universidade de Santa Cruz do Sul. Foi um desafio trocar de uma área de disciplinas para um programa multidisciplinar, mas consegui realizar este processo com serenidade.

Primeiramente, agradeço a Deus e Mãe e Rainha, pela fé, saúde e equilíbrio que deram em momentos difíceis. Pela energia que foi gasta nesta trajetória de tantas viagens. Aos meus pais, Azair e Lucia, que me educaram com simplicidade, amor e caráter, porque sem esses aspectos as dificuldades seriam maiores.

À minha esposa Cristiane e ao meu filho João Vitor, por estarem ao meu lado, dando-me todo suporte para que avançasse neste estudo, pela paciência e por esperarem com amor o término desta caminhada.

Aos meus irmãos, Alcir, Jussara, Airton e Fernando, o meu obrigado pelo apoio dado nos momentos de encontro. Às minhas cunhadas e sobrinhos também; o meu sincero abraço pelo carinho que tiveram.

À família de minha esposa, Domingo e Isaura, pelo carinho com que nos recebiam em sua casa. Às minhas cunhadas, cunhados e sobrinha agradeço pelas palavras de incentivo.

Ao meu orientador, Professor Silvio Arend, pelos ensinamentos e conselhos; sem a sua participação e dedicação a esta tese e sem o seu apoio eu não chegaria até aqui. Aos professores o PPGDR da Unisc, o meu muito obrigado pelos ensinamentos passados. À Cássia e às meninas da secretaria, pelo atendimento sempre exemplar nesses anos.

Aos meus colegas de doutorado e do Programa em Desenvolvimento Regional: Adilene, Janete, Glemiria, Oleides, Mario, Marcos, Roberto Tadeu, Natalicio, Viviane, Leandro, Wanderlei Putinga, Vanderlei, Zanelinha e Luis Felipe, pela amizade conquistada nesses anos. Em especial, quero agradecer a um colega e amigo, José Odim Degrandi, codinome Paizinho, pela paciência e generosidade em receber-me em sua casa sempre com palavras de apoio e incentivo.

Aos meus colegas de Universidade, Débora, Tiago, Sirlei, Francisco e Luciana agradeço pela ajuda em momentos difíceis. A todos, o meu muito obrigado!

RESUMO

O presente estudo buscou abordar a questão do desenvolvimento sustentável e de como as empresas trabalham essa temática. O objetivo deste trabalho foi interpretar e analisar como as indústrias do estado do Rio Grande do Sul com mais de 500 funcionários cadastradas na Fiergs operacionalizam a sustentabilidade, bem como verificar em que nível de sustentabilidade essas empresas se encontram. A pesquisa qualitativa de cunho exploratório utilizou um grupo de entrevistados com 50 empresas, das quais somente oito participaram do estudo. Dessas oito empresas foram entrevistados diretores, gerentes e coordenadores de área, totalizando 20 entrevistas. O resultado encontrado foi que a maioria das empresas está em um estágio inicial sobre o tema, ou seja, das empresas pesquisadas a maior parte possui um nível de sustentabilidade fraca. A teoria institucional serve de base para explicar as respostas dadas pelas empresas e de como elas estão abordando a sustentabilidade em seu meio. Devido a pressões exercidas por seus *stakeholders*, para legitimarem-se e sentirem-se aceitas pela sociedade, as empresas cedem às exigências para não perderem mercado. As empresas procuram estruturas isomórficas para ações referentes à sustentabilidade, porém, algumas não avançam no tema por não encontrarem exemplos em seus concorrentes. Também há de se considerar que a sustentabilidade, quando incorporada, visa à diminuição de custos e desperdícios. Pelo estudo observa-se que existem alguns pontos que necessitam ser estudados pelas empresas em relação ao tema da pesquisa. A sustentabilidade é um processo, por isso, cada agente, empresa, sociedade e população está em um nível de entendimento. Para as empresas que foram objeto desse estudo, esse processo é aceito e incorporado com maior ou menor ênfase. Exemplo disso observou-se nas entrevistas que uma empresa possui um caráter diferenciado das demais. Esta mudou sua estrutura organizacional e estudou a temática para desenvolvê-la com competências adquiridas através dos estudos feitos. Há também empresas que não colocaram esse processo no seu dia a dia. A questão é que algumas empresas relacionam o desenvolvimento sustentável com mais facilidade do que outras, mas se considera que todas deverão algum dia abordar a temática nos seus negócios. As empresas devem incorporar práticas sustentáveis com o objetivo de melhorar o aproveitamento dos recursos, evitando a sua escassez. Nesse sentido surge a economia verde que prega esse melhor aproveitamento. Essa economia é apontada por setores (CEBDS, ONU) da sociedade como a saída para um mundo sustentável. Mas, deve-se ter o cuidado com esse novo movimento (economia verde), porque ainda continua-se retirando recursos do meio ambiente devido ao aumento populacional, o consumo continua crescendo e segue-se diminuindo a disponibilidade de recursos naturais. A sociedade precisa resolver que estilo de desenvolvimento ela quer para si, talvez devesse pensar que o sistema econômico faz parte de algo maior e que é dependente dele, do ecossistema, e não o contrário.

Palavras-chave: Desenvolvimento sustentável. Nível de sustentabilidade. Teoria institucional. Empresas.

ABSTRACT

The present study aimed to address the sustainable development and how enterprises work on this issue. We interpreted and analyzed how enterprises of the state of Rio Grande do Sul with more than 500 employees registered at Fiergs operationalize the sustainability as well as checked the level of sustainability of these enterprises. A qualitative exploratory study used a group of 50 enterprises, however only 8 participated in the study. Directors, managers and area coordinators of these 8 enterprises participated in the study totaling 20 interviews. Results showed that most of the enterprises are at an early stage on the subject presenting a low level of sustainability. The institutional theory provides a basis to explain the responses given by the enterprises and how they are addressing sustainability. Due to the pressure stakeholders exert on the enterprises, in order to be legitimized and feel accepted by the society they yield to some requirements to not lose market. Enterprises seek isomorphic structures for actions related to sustainability; however, some of them do not advance in the subject since they do not find examples among their competitors. Also, when sustainability is incorporated it aims at reducing costs and waste. Results also showed that there are some points, such as communication and understanding of sustainability, which need to be studied by the enterprises. Sustainability is considered a process thus each agent, enterprise, society and population is at a level of understanding. For the enterprises studied, this process is accepted and incorporated with greater or lesser emphasis. One of the enterprises studied has a different approach since it has changed its organizational structure and studied the subject to develop it using skills acquired through studies performed. On the other hand, there are also enterprises that do not put this process on a daily basis. Some enterprises deal with sustainable development more easily than others. But it is important and necessary that all enterprises someday address the issue in their business. Enterprises should incorporate sustainable practices in order to improve the use of resources avoiding their scarcity. In this sense, the green economy comes to help to use these resources better. This economy is seen by sectors (CEBDS, UN) of the society as the solution for a sustainable world; however, we have to be attentive to this new movement (green economy) because resources are still being taken from environment due to population growth, the consumption continues growing, and the availability of natural resources continues declining. Society needs to decide on its style of development and see the economic system as part of something bigger and that it is dependent on this ecosystem, and not on the contrary.

Keywords: Sustainable development. Level of sustainability. Institutional theory. Enterprises

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Triple Bottom Line	14
Figura 2 - Ponto doce da sustentabilidade	49
Figura 3 - Pirâmide da sociedade sustentável	59
Figura 4 - Pirâmide de Carrol	78

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Tríplice resultado	48
Quadro 2 - Benefícios esperados pela implantação SGA (ISO14001)	72
Quadro 3 - Serie da norma ISO 14000	74
Quadro 4 - Comparação entre a economia e a ecologia convencional e a economia ecológica	93
Quadro 5 - Ordem hierárquica dos itens sobre relações sociais e sua correspondência com a economia ecológica	97
Quadro 6 - Respostas estratégicas para teoria institucional	111
Quadro 7 - Comparação entre economia e ecologia	122
Quadro 8 - Dimensões do ambientalismo	124
Quadro 9 - Classificação das empresas quanto a sustentabilidade	124
Quadro 10 - Classificação da sustentabilidade das empresas	128
Quadro 11 - Níveis de sustentabilidade para as empresas	129
Quadro 12 - Nível de sustentabilidade da empresa 1	132
Quadro 13 - Nível de sustentabilidade da empresa 2	137
Quadro 14 - Nível de sustentabilidade da empresa 3	145
Quadro 15 - Nível de sustentabilidade da empresa 4	151
Quadro 16 - Nível de sustentabilidade da empresa 5	156
Quadro 17 - Nível de sustentabilidade da empresa 6	162
Quadro 18 - Nível de sustentabilidade da empresa 7	171
Quadro 19 - Nível de sustentabilidade da empresa 8	176
Quadro 20 - Os cinco estágios de aprendizagem organizacional	187

LISTA DE TABELA

Tabela 1 - Escore de pontuação das empresas	182
Tabela 2 - Respostas das empresas que não participaram da pesquisa	188

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	12
2 DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL	23
2.1 Discussão entre crescimento, desenvolvimento e o surgimento do desenvolvimento sustentável	23
2.2 O surgimento do conceito de desenvolvimento sustentável	29
2.3 Paradigmas do Desenvolvimento Sustentável	33
2.4 Estratégias em busca do Desenvolvimento Sustentável	41
2.5 A discussão entre as empresas e o desenvolvimento sustentável	47
2.6 A discussão da sustentabilidade na perspectiva da economia ambiental	61
2.7 A gestão da qualidade como suporte para busca da sustentabilidade	70
2.8 A Responsabilidade Social Corporativa como suporte para a sustentabilidade	76
2.9 O ecodesenvolvimento e a economia ecológica: um contraponto a visão empresarial tradicional	88
2.9.1 A visão da Economia Ecológica sobre sustentabilidade	92
2.9.2 A Lei da Entropia	99
2.9.3 Economia Ecológica e Sustentabilidade Forte	101
3 A TEORIA INSTITUCIONAL COMO SUPORTE PARA DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL	108
3.1 Teoria Institucional e a Legitimidade	112
3.2 Teoria Institucional e o Isomorfismo	114
4 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	118
4.1 Casos estudados	120
4.2 Modelo proposto para análise da sustentabilidade das empresas	122
5 AS INDÚSTRIAS GAÚCHAS E O DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL	131
5.1 Análise das Empresas participantes	131
5.2 Nível de sustentabilidade nas empresas pesquisadas	181
5.3 Empresas Não Participantes	185
6 CONCLUSÃO	191
REFERÊNCIAS	197
APÊNDICES	
Apêndice A - Amostra das empresas para a pesquisa	212

Apêndice B - Empresas que não participaram da pesquisa	214
Apêndice C - Relação de entrevistados	216
Apêndice D – Roteiro da entrevista aplicada	218
Apêndice E - Roteiro da entrevista com responsável pela sustentabilidade	220
ANEXO	
Anexo A - questionário para os funcionários	222

1 INTRODUÇÃO

O termo desenvolvimento sustentável surgiu na década de 1970, devido a críticas ao crescimento econômico da época, centradas, principalmente, na degradação ambiental que o planeta estava sofrendo. Essa discussão iniciou-se através do Clube de Roma quando, em 1972, Meadows e Meadows publicaram o estudo *Limites do Crescimento*. No estudo, os autores relataram que, se as tendências de crescimento como a industrialização, a poluição e a produção de mercadorias e alimentos, ocorressem, os limites do planeta seriam alcançados rapidamente. Isso colocou em alerta vários setores da sociedade, que buscaram alternativas.

A motivação do estudo residiu no fato de que as limitações ecológicas da Terra teriam influência no desenvolvimento do século XXI, defendendo-se uma inovação profunda, proativa e social, por meio de mudanças tecnológicas, culturais e institucionais, evitando, assim, que o aumento da pegada ecológica¹ da humanidade comprometa a capacidade de suporte do planeta.

A partir disso, implementou-se a discussão sobre desenvolvimento sustentável, surgindo relatórios que procuraram explicar o conceito de sustentabilidade. O chamado relatório Brundtland resultou do trabalho da Comissão para Meio Ambiente e Desenvolvimento (*World Commission on Environment and Development*) da Organização das Nações Unidas (ONU) (1987). O trabalho foi presidido pela ex-ministra da Noruega, Gro Brundtland, que definiu o desenvolvimento sustentável como o desenvolvimento capaz de satisfazer às necessidades presentes, sem comprometer a capacidade das gerações futuras de se satisfazerem. O relatório parte de uma visão complexa dos problemas socioeconômicos e ecológicos da sociedade.

Assim, o tema sustentabilidade ganhou cada vez mais espaço em termos globais, sendo discutido em ambientes como o Conselho Empresarial Mundial para Desenvolvimento Sustentável (*World Business Council for Sustainable Development - WBCSD*). Para este conselho, o desenvolvimento sustentável garante uma melhor qualidade de vida para todos, agora e para as gerações vindouras. Esta visão também enfatiza a questão da inovação, ampliando a eficiência, reduzindo gastos com materiais e gerando menos danos ao meio ambiente.

¹ Romeiro (2010, p. 7), o conceito de pegada ecológica é baseado na ideia de que, para a maioria dos tipos de consumo material e energético, corresponde a uma área mensurável de terra e água nos diversos ecossistemas que deverá fornecer fluxos de recursos naturais necessários para cada tipo de consumo, bem como a capacidade de assimilação dos rejeitos gerados.

Porém, para Sachs (1993), seguir essa linha de desenvolvimento, através da inovação tecnológica, gera problemas como um crescimento econômico desigual, produzindo pobreza e danos ao meio ambiente. Segundo o autor, essas situações podem ser sanadas ou evitadas, porque os problemas mais difíceis de serem superados com esse crescimento são sociais e políticos. Assim, o crescimento não é um objetivo que precisa ser perseguido a qualquer custo, externalizando livremente esses custos sociais e ambientais e ampliando a desigualdade econômica e social entre as nações e dentro delas. O crescimento pela desigualdade, baseado numa economia de mercado sem controle, pode, somente, aprofundar a cisão entre Norte rico e Sul pobre.

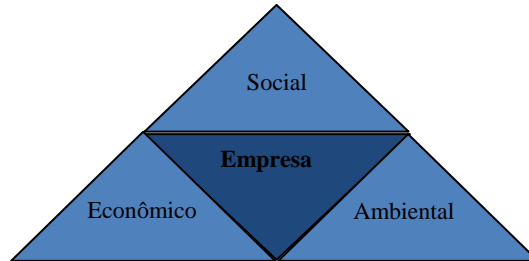
Nesta seara insere-se, conforme Sachs (2004), o conceito de desenvolvimento sustentável, que acrescenta outras dimensões além da econômica, a ambiental e a social. Para o autor, esse conceito é baseado no duplo imperativo ético de solidariedade sincrônica com a geração atual, e da solidariedade diacrônica com as gerações futuras. Este conceito faz com que se tenha que trabalhar em múltiplas escalas de tempo e espaço, desarrumando a caixa de ferramentas do economista convencional. Há estímulos para soluções vencedoras, eliminando o crescimento descontrolado, obtido ao custo de elevadas externalidades negativas, tanto ambientais quanto sociais.

O problema está em que essas externalidades negativas representem custos sociais, muitas vezes não relacionados nos custos de produção interna das organizações. Dessa forma, as empresas deveriam trabalhar os aspectos sociais, ambientais e econômicos em conjunto, buscando alternativas para resolver esse dilema. A teoria desenvolvida por Elkington (2001) pode ser a alternativa. Baseada na teoria dos três pilares (*Triple Bottom Line* - TBL), busca estabelecer que uma organização consiga ser: economicamente viável, socialmente justa e ambientalmente responsável. Esta teoria afirma que a sociedade depende da economia e a economia depende do ecossistema global. Desta forma, a teoria foca que o sucesso empresarial não deveria abranger somente aspectos financeiros, mas, também, sociais e ambientais.

No conceito trazido por Elkington (2001), expresso na Figura 1, busca-se o desenvolvimento econômico, a justiça social e a preservação ambiental, como forma de tentar alcançar a sustentabilidade no contexto empresarial, equilibrando o tripé formado pelas três dimensões. O foco do TBL está em trabalhar a comunicação conjuntamente entre as três dimensões em busca do desenvolvimento sustentável. Nesse sentido a empresa seria:

economicamente lucrativa; adequada ambientalmente, em harmonia com a natureza; e, socialmente responsável, sendo mais justa e respeitando as diferenças.

Figura 1 - Triple Bottom Line



Fonte: elaborada pelo autor, a partir de Elkington (2001).

Ainda, para Elkington (2001), o conceito do TBL é definido como um sistema operacional de sustentabilidade que integra o social, ambiental e econômico, no qual todas as variáveis tenham igualdade.

Segundo Klabin (2010), as empresas têm como missão fundamental fazer com que a sustentabilidade seja fator de referência em um mercado em que o produto final não é apenas o lucro financeiro, mas, também, a incorporação do social à sustentabilidade ambiental. A dimensão social ainda está incluída naquele tripé de maneira um pouco vaga. Não se trata de filantropia, pois existem vários níveis de inclusão social no conceito de desenvolvimento sustentável. Para a autora, é de importância crucial a recuperação da ética do modelo econômico. A ideia é trabalhar com o conceito de inclusão.

Sabe-se que, muitas vezes, o foco está centrado no aspecto econômico devido ao contexto capitalista no qual as empresas estão inseridas. Mas, conforme alguns autores como Sachs, Leff e Alier, o desenvolvimento concebido com ênfase no crescimento econômico não se sustenta mais. Somente se sustenta com mais degradação e aumento das desigualdades sociais.

Nesse sentido, desde a década de 1980, algumas empresas buscam ferramentas que as auxiliem a trabalhar as variáveis econômica, ambiental e social na busca da sustentabilidade. Nesse sentido, surge, durante a Eco 92, a ISO 14000 (*International Organization for Standardization*), norma de certificação de sistemas de gestão ambiental que, segundo Seiffert (2010), busca normatizar a gestão ambiental nas organizações por adesão voluntária. Segundo a autora, esse sistema é essencial para as empresas que desejem escoar seus produtos num mercado globalizado, melhorando o seu desempenho ambiental. Essa certificação é parte de

uma série de normas internacionais relativas à Gestão Ambiental, aplicáveis a qualquer organização.

Segundo relato do Bureau Veritas (2010), essa ferramenta especifica os requisitos mais importantes para identificar, controlar e monitorar os aspectos do meio ambiente de qualquer organização, bem como para administrar e melhorar o processo de gestão ambiental. A ISO 14000 investe em processos de gestão ambiental que prezem a ênfase na redução de desperdícios e de custos.

Isso pode não ser suficiente, todavia para alcançar a equidade entre as dimensões social, ambiental e econômica. Assim, nessa perspectiva, surge a Responsabilidade Social, que é outra forma de procurar o desenvolvimento sustentável enfatizando aspectos sociais, no intuito de buscar resolver o dilema dentro da *Triple Bottom Line*. O tema passa, desde o final da década de 1980, a ser incorporado na administração das organizações, em que produzir bens e serviços não é mais suficiente para os consumidores. A Responsabilidade Social Corporativa (RSC) é uma expressão usualmente aplicada, mas, ainda pouco compreendida. Segundo Jones (1997), a RSC, para dar certo, deve ser vista por duas perspectivas: a) relacionada com atitudes internas, que se refere a atitudes diárias e suas funções dentro da organização e; b) relacionada com atitudes corporativas externas, referentes a interesses externos da organização. Assim, a empresa define seu foco de atuação em relação à RSC.

O Instituto Ethos (2009) definiu que Responsabilidade Social Empresarial (RSE) é a forma de gestão que define a relação ética e transparente que a empresa tem com todo o público com o qual se relaciona; e estabelece os objetivos empresariais que impulsionem o desenvolvimento sustentável da sociedade. Nesse sentido, devem ser preservados os recursos, tanto ambientais como culturais, para as gerações futuras, reduzindo as desigualdades sociais.

A partir desta perspectiva, as empresas, investindo na certificação ISO e na responsabilidade social, ficam confiantes que podem resolver o dilema sobre sustentabilidade, obtendo renda e preservando o meio ambiente com equidade social. As ferramentas descritas como a RSC e a ISO são formas para buscar a sustentabilidade no *trade-off* dentro da *Triple Bottom Line*. Para McDounough e Braungard (2002), isso não é suficiente, porque as medidas adotadas remediam provisoriamente e não são sustentáveis no longo prazo. Os autores sugerem a busca de um sistema que melhore o bem-estar da natureza e a cultura, e que, simultaneamente, gere prosperidade econômica, identificando ao longo do processo novas oportunidades de inovação e geração de valor.

As críticas sobre a RSC e ISO devem-se ao fato de a evolução descrita por essas práticas ser restrita ao plano do discurso. Pereira (2007) relata que essas mudanças e preocupações das empresas com aspectos sociais são apenas recursos de linguagem, consistindo, muitas dessas ações, mais em discurso mercadológico do que em algo efetivamente prático, sustentável de fato. A busca pelo desenvolvimento, nesse caso, resultará apenas em uma sustentabilidade inicial, quando a inovação tecnológica é capaz de resolver os problemas de falta de recursos naturais, ou nem isso.

Conforme Guimarães (2001), para resolver o dilema dentro do TBL, o foco tem que estar baseado no ser humano, colocando-o no centro e na razão do desenvolvimento, sendo ambientalmente sustentável o acesso aos recursos naturais. Também deve considerar a preservação da biodiversidade, a sustentabilidade social e redução da pobreza e das desigualdades sociais, promovendo justiça e equidade.

O erro está em acreditar em sistemas que deem a ênfase na redução de custos e na inovação tecnológica para resolver o dilema das dimensões econômica, social e ambiental. Para Leff (2007), a problemática ambiental gerou mudanças globais em sistemas socioambientais complexos que prejudiquem a sustentabilidade do mundo, na perspectiva de internalizar fundamentos ecológicos e princípios jurídicos e sociais para a gestão democrática dos recursos naturais. Estes processos estão vinculados às relações sociedade-natureza.

A questão que precisa ser discutida é como promover um desenvolvimento sustentável no cenário atual. Com certeza as empresas não podem mais ficar presas apenas à variável econômica. As variáveis social e ambiental precisam entrar na discussão de como se pode contribuir para a melhora da sociedade de maneira igualitária. Para Bürgenmeier (2009), precisa-se traduzir o desenvolvimento sustentável em práticas de gestão, não somente nas áreas de produção, financeira e de marketing, mas, também, na gestão de resíduos, na economia de energia, nos recursos humanos, na participação social, ou seja, que realmente ampliem sua atuação na área socioambiental.

Segundo Aramburu (2009), em seu estudo realizado em uma empresa do Estado do Rio Grande do Sul, encontrou-se o seguinte resultado: a empresa investe nas estratégias socioambientais de transparência social e de relacionamento com as partes interessadas, abordando essas estratégias no intuito de buscar a sustentabilidade. No entanto, a mesma é afetada por questões de ordem econômica, que dificultem a contribuição para alcançar o desenvolvimento integral proposto por Sachs. Ainda a autora relata que a dimensão econômica continua sendo determinante para atuar ou não no campo socioambiental e que o

equilíbrio proposto por Elkington (2001), através do tripé da sustentabilidade, muitas vezes não ocorre. Existe espaço para a melhoria das ações das empresas e das partes interessadas em contribuir para o desenvolvimento proposto; porém, percebe-se que a empresa adota ações que favoreçam aspectos socioambientais, desde que essas ações também contribuam para o retorno da imagem. Ao mesmo tempo a empresa preocupa-se em cumprir o que a legislação estabelece e o que o mercado exige, investindo, assim, em certificações.

Na pesquisa realizada por Dinato (2006) na Natura Cosméticos, foi observado que a empresa consegue realizar ações socioambientais por ter uma ética de cultura organizacional dentro da empresa e da ênfase dada pela mesma ao relacionamento com seus mais diversos *stakeholders*. Isso traz motivação aos colaboradores, disseminando valores sociais para todos os envolvidos em relação à empresa.

Porém, para Brandão (2012), fica cada vez mais claro que o objetivo da empresa é maximizar o retorno aos acionistas, no curto prazo, e que os demais *stakeholders* são custos que deve ser minimizados, o que pode gerar externalidades negativas na sociedade e no meio ambiente. Brandão cita o exemplo da crise de 2008 em instituições financeiras, a qual teve impactos negativos na sociedade. Essas instituições obtiveram auxílio governamental, com isso, seus acionistas tiveram uma perda mínima no período pós-crise.

Segundo Callado (2010), as práticas associadas à sustentabilidade são abordadas em fóruns políticos, sociais e empresariais. Porém, de acordo com o autor essas ações ainda não representam as atividades desenvolvidas cotidianamente por um grande número de empresas. Para o autor as questões econômicas e ambientais são as mais abordadas por empresas brasileiras do setor agroindustrial mais especificamente do setor vinícola. O motivo deve-se ao fato de as questões sociais serem ainda incipientes devido a poucas práticas existentes nesta dimensão. Assim, no caso “a sustentabilidade ambiental está geralmente associada à utilização de agrotóxicos, pesticidas, herbicidas e similares. E a econômica, à rentabilidade e à lucratividade das organizações” (CALLADO, 2010, p. 140).

Já Dias (2008) relata que as organizações industriais influenciam ações socioambientais de outros integrantes da sua cadeia de suprimentos, em particular de seus fornecedores em relação a requisitos ambientais. Essas organizações também sofrem influência de seus clientes para adotar práticas ambientais como a de certificarem-se ISO 14001 e a adoção de matérias-primas que sejam ecologicamente corretas.

A pesquisa realizada por Tocchetto (2004), nas indústrias galvânicas do Rio Grande do Sul, conclui que um sistema de gestão ambiental proporciona segurança no atendimento à

legislação empresarial, promove uma redução de custos ambientais, melhora o desempenho ambiental, a competitividade e a produtividade das empresas. Ainda relata que as empresas se relacionam mais fortemente com questões econômicas e legais do que propriamente com questões ambientais. Esta abordagem leva a uma visão incompleta dos impactos ambientais, ocasionando problemas no planejamento de intervenções, no processo e na implantação de medidas ambientais, sendo as mudanças e substituição de produtos ou processos por outros, que causem menos danos ao meio ambiente, muito mais motivadas por pressão externa do que pela conscientização das empresas. Assim, a elevação dos custos ambientais, a implantação de práticas mais eficiente e o risco de infringir a legislação constituem a motivação para a implantação de um sistema de gestão ambiental. As empresas concentram-se na busca de alternativas tecnológicas, que resultem em maior economia financeira e segurança no cumprimento da legislação.

Note-se que os estudos relatados indicam que a dimensão econômica está sempre no centro dos objetivos empresariais. Segundo Nascimento, Lemos e Mello (2008), para a construção do desenvolvimento sustentável a dimensão socioambiental é a de mais difícil implantação, por tratar de valores fundamentais da vida em sociedade, como direitos humanos e proteção ao meio ambiente. Dessa forma, na implantação de práticas sustentáveis, deve-se ter cuidado para que não ocorra a maquiagem verde, por isso, deve haver transparência no processo. Assim, os gestores da organização devem assumir um novo papel social e adequar a organização a ele.

Por isso, a empresa necessita conhecer primeiramente o conceito de sustentabilidade, para então, alcançá-lo. Nesse sentido, uma organização dentro de um sistema econômico capitalista administra sustentabilidade com foco na dimensão econômica. Sabe-se que para ser sustentável há o envolvimento de mais variáveis. Uma alternativa seria investir no conceito da *Triple Bottom Line*. Há críticas sobre o conceito por ele não considerar ações sustentáveis no longo prazo. Mas, será que TBL está sendo aplicado de maneira correta? Dessa maneira, o conceito de sustentabilidade assumiu a posição na definição de rumos que as organizações devem seguir.

Nesse sentido, em relação ao desenvolvimento sustentável pode-se refletir, por exemplo, sobre o valor do meio ambiente para o Estado, para a sociedade e para as empresas. A conclusão é que para as empresas, em tese, pode ser mais barato poluir, por não necessitar de nenhum tipo de controle, por exemplo, para a colocação de dejetos em rios.

As empresas podem estar vivendo o dilema de, ao aplicar o conceito de desenvolvimento sustentável na prática, não sobreviverem. Ou seja, na teoria o conceito pode estar fixado, mas aplicá-lo torna-se um problema para a saúde financeira da empresa. Segundo Hart (2009), o problema pode estar no fato de que a sustentabilidade é um dos temas mais utilizados, mas menos entendidos. Muitas vezes, as pessoas envolvidas em discussões sobre o tema estão abordando assuntos totalmente diferentes. A questão é quais ações em relação ao desenvolvimento sustentável as empresas tomam. Uma das ações tomadas, por exemplo, é a adoção de sistemas de gestão ambiental certificados (ISO 14000). Essa certificação é colocada em prática muitas vezes para melhorar a imagem dessas empresas frente a seus *stakeholders*.

Mas por que elas introduzem práticas sustentáveis dentro da empresa? A explicação pode surgir da teoria institucional introduzida por Meyer e Rowan (1977) segundo a qual as empresas para se legitimarem frente à sociedade buscam racionalizar as ações de acordo com o meio. Então, para legitimarem-se, buscam ações aceitas pela sociedade como a certificação de sistemas de gestão ambiental.

As organizações são levadas a incorporar as práticas e procedimentos definidos por conceitos racionalizados de trabalho organizacional prevaletes e institucionalizados na sociedade. Organizações que fazem isso aumentam sua legitimidade e suas perspectivas de sobrevivência, independentemente da eficácia imediata das práticas e procedimentos adquiridos (MEYER; ROWAN, 1977, p. 340).

Com isso, as empresas estão buscando alternativas que as mantenham no mercado. Pagar impostos como contribuição social, como Friedman (1970) afirmava, parece estar perdendo força. A empresa no centro do triângulo cercado pelas variáveis lucro, ambiente e pessoas, parece ser um conceito bem mais aceito pela sociedade do que somente pagar impostos.

Para Barbieri et al. (2010), a rapidez com que a sustentabilidade foi aceita pelas empresas, pelo menos no discurso, não tem comparação. A sustentabilidade teve um processo bem mais rápido, foi introduzida no meio empresarial a pouco mais de 20 anos, comparando-se com o movimento da qualidade que foi lançado no pós-guerra e somente incorporado pelas empresas nos anos 80. A adesão das empresas ao desenvolvimento sustentável inicialmente vinha de fora para dentro, como um meio de a sociedade responsabilizar as empresas pelo processo de degradação ambiental que atinge o planeta. Conforme Barbieri et al. (2010), somente recentemente esses agentes foram induzidos a práticas sustentáveis por fatores de

natureza ambiental, até como fator de competitividade e diferenciação para continuar no mercado.

Conforme os mesmo autores, para aderir ao movimento da sustentabilidade as empresas necessitam mudar suas práticas, reduzindo os impactos sociais e ambientais adversos através de novas práticas. Mas será que essas empresas estão buscando novas práticas para aderirem ao desenvolvimento sustentável?

Existem mecanismos que as empresas buscam para construir o desenvolvimento sustentável. Os mais divulgados são inserção de práticas de responsabilidade social como participação em programas sociais e a certificação através de normas ambientais como forma de inserirem o assunto dentro da empresa.

Nesse sentido, a pergunta norteadora da pesquisa realizada foi: **como as empresas operacionalizam a sustentabilidade, observando a relação entre o econômico (lucro), o ambiental (preservação) e o social (justiça social), bem como em que nível de sustentabilidade elas se encontram?**

A presente pesquisa objetivou identificar e analisar como as empresas operacionalizam a sustentabilidade, observando como elas trabalham as dimensões econômica, social e ambiental, bem como em que nível de sustentabilidade elas se encontram.

Os objetivos específicos enunciados foram:

- (a) Caracterizar como as empresas trabalham as dimensões econômica, ambiental e social;
- (b) Construir um modelo que identifique o nível de sustentabilidade das empresas;
- (c) Classificar o nível de sustentabilidade das empresas dentro do modelo proposto.

O que se pretende neste estudo é verificar a relação de como as empresas trabalham as três dimensões e verificar em que nível estão em relação ao desenvolvimento sustentável. O presente estudo justifica-se por observar particularmente determinados aspectos baseados nos conceitos da economia neoclássica, da economia ambiental, da e da economia ecológica, não abordados conjuntamente em outros estudos. A ênfase nesses estudos centra-se muitas vezes na variável ambiental como no estudo de Pearce e Turner (1990), que classifica as dimensões do ambientalismo. Por isso, identificar e analisar como as empresas operacionalizam o desenvolvimento sustentável com as três dimensões, através das teorias citadas acima, justificaram a construção deste estudo.

Outros estudos como de Callado (2010) propõem um modelo de indicadores de sustentabilidade, classificando as empresas em graus de sustentabilidade. O fato é que neste

estudo as ferramentas usadas estão alicerçadas na economia ambiental. O problema não está em se basear nos princípios da economia do meio ambiente. A questão é que esse conceito se assenta na inovação e no progresso técnico como foco para resolver os problemas com as variáveis econômica, social e ambiental. Por isso, torna-se necessária a construção de um modelo que vise a reunir os conceitos sobre sustentabilidade e que não busque somente a inovação e o progresso técnico com o objetivo de reduzir custos e desperdícios. Com isso, a classificação em que nível as empresas estão em relação ao tema da pesquisa é fundamental.

A importância da realização do estudo está em observar, através de conceitos reunidos, fatores que muitas vezes são classificados de forma isolada como: i) em que economia se classifica as empresas; ii) qual o conceito de desenvolvimento sustentável para essas empresas; iii) qual o nível de responsabilidade social; iv) como abordam as questões ambientais e outros.

Também existem institutos como o Ethos, que promovem prêmios para as inovações em sustentabilidade, que visem a um melhor aproveitamento dos recursos. Existe, nesse caso, a busca pela redução de desperdícios, outro pressuposto da economia do meio ambiente. Há também a confecção de indicadores tipo Ibovespa, que pontuam ações de sustentabilidade baseados em mecanismos fundamentados novamente na economia ambiental.

Então, o presente estudo torna-se necessário para avaliar em que nível as empresas estão em relação à sustentabilidade focada em conceitos antes não agrupados, como os de Ignacy Sachs e a definição de ecodesenvolvimento, tendo como pano de fundo a teoria institucional para avaliar como as empresas se comportam em relação ao desenvolvimento sustentável, e assim, classificando suas ações.

Nesse sentido, o estudo consiste em investigar como as organizações industriais cadastradas na Federação do Estado do Rio Grande do Sul (FIERGS) trabalharam a relação entre as variáveis ambiental, social e econômica no período de 2008 a 2012. Também, verificar como essas organizações atuam no mercado e no contexto da teoria existente sobre a sustentabilidade empresarial atualmente.

Para atender aos propósitos elencados, este trabalho está dividido em seis capítulos, iniciando pela introdução que apresenta o estudo, indica os objetivos e a justificativa. O embasamento teórico é dividido em dois capítulos: o segundo capítulo disserta sobre o conceito de desenvolvimento sustentável e suas abordagens baseadas no conceito Sachs e qual a interação entre o tema sustentabilidade e as empresas; no terceiro capítulo, relata-se a teoria institucional de Meyer e Rowan como pano de fundo para entender o comportamento das

empresas perante a sustentabilidade. O quarto capítulo demonstra-se os procedimentos metodológicos empregados para a realização do estudo, que é considerado qualitativo do tipo estudo de caso. Quanto ao grupo de entrevistados da pesquisa foram encontradas 50 indústrias com mais de 500 funcionários cadastradas na Federação das Indústrias do Estado do Rio Grande do Sul (FIERGS), sendo que oito empresas aceitaram participar do estudo. Na coleta de dados foram utilizados os seguintes instrumentos: entrevistas e questionários com as empresas, relatórios e informativos. A partir de uma pesquisa qualitativa e de um estudo de multi-casos, descreve-se o ambiente de estudo e como foi construído o modelo de análise do nível de sustentabilidade das empresas. O capítulo quinto apresenta a análise das empresas e de que forma as mesmas se realizaram, bem como o motivo pelo qual as demais empresas selecionadas não aceitaram participar do estudo. Na conclusão, são consideradas as práticas encontradas no estudo e a contribuição acadêmica do mesmo.

2 DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL

Neste capítulo serão apresentadas algumas teorias sobre o desenvolvimento sustentável, paradigmas, estratégias e como os estudos relatam as empresas e o tema. Também será descrita a teoria da economia ambiental, da gestão de qualidade e da responsabilidade social aplicadas à sustentabilidade. Outro aspecto buscado neste capítulo foi apresentar um contraponto para as teorias tradicionais como à economia ambiental. O ecodesenvolvimento e a economia ecológica são esse contraponto, um olhar diferente que surge como alternativa para discutir as questões com a sustentabilidade. Todas essas teorias serviram de base para construção do modelo do nível de sustentabilidade das empresas.

Na primeira seção há uma discussão entre o desenvolvimento e o crescimento, surgindo a expressão desenvolvimento sustentável. Esta seção prepara para a introdução da discussão sobre sustentabilidade. Na segunda seção, a introdução do tema e o seu surgimento. Na terceira seção, o paradigma de desenvolvimento sustentável como nova forma racional de pensarmos o desenvolvimento. Na quarta seção, são abordadas algumas estratégias para atingir-se o desenvolvimento sustentável. Na quinta seção, aborda a relação das empresas com o desenvolvimento sustentável e que experiências existem sobre essa relação. Na sexta seção, a discussão da sustentabilidade sobre o prisma da economia ambiental. Na sétima seção, discute-se a relação entre a gestão da qualidade e a sustentabilidade no contexto empresarial. Na oitava seção, aborda-se a responsabilidade social como instrumento de operacionalização da sustentabilidade nas empresas e a nona seção, que conduz a discussão sobre sustentabilidade, um contraponto a economia ambiental e do próprio conceito de desenvolvimento sustentável, que é o ecodesenvolvimento e a economia ecológica, buscando um olhar sob ângulo diferente.

2.1 A discussão entre crescimento, desenvolvimento e o surgimento do desenvolvimento sustentável

Para Veiga (2005), o mais comum é tratar desenvolvimento como sinônimo de crescimento econômico. Muitas pesquisas foram feitas neste sentido com o objetivo de reduzir as dúvidas sobre esse tema. O que se verifica é que crescimento econômico é uma parte do desenvolvimento, mas a questão está em como medir este desenvolvimento. Em

determinados casos, para haver simplificação do conceito, relaciona-se desenvolvimento com indicadores tradicionais como Produto Interno Bruto (PIB) per capita.

Segundo Sachs (2004), o desenvolvimento é distinto do crescimento econômico, envolvendo ética, política e questões sociais. Assim, o desenvolvimento e seus objetivos vão além da mera multiplicação da riqueza material. O crescimento é uma condição necessária, mas de forma alguma suficiente para se alcançar uma vida melhor, mais feliz e completa para todos.

De acordo com Sachs (1997), o problema do rápido crescimento econômico é que através do seu *efeito de propagação* deveria assegurar prosperidade a todos. Acreditava-se que haveria uma melhor distribuição da força de trabalho, mas o que ocorreu foi ameaça de *apartheid social* em países ricos e pobres sem distinção, ou seja, um distanciamento maior entre as classes sociais.

Para Oliveira e Souza Lima (2006), o crescimento econômico precisa acontecer em um ritmo que envolva solicitações das distintas classes sociais, regiões e países. O crescimento passa a ser entendido como resultante do crescimento. O autor ainda declara que mesmo com tanta controvérsia o crescimento econômico apesar de não ser condição suficiente é um requisito para a superação da pobreza e para a construção de um padrão digno de vida. O problema estaria, segundo Malthus (1820), na produção de alimentos que não acompanha o crescimento populacional.

De acordo com Sachs (2004), a ideia de desenvolvimento surgiu como implicação, expiação e reparação de desigualdades passadas, criando uma conexão capaz de preencher um elo entre antigas nações metropolitanas e sua antiga periferia colonial, e entre a minoria rica modernizada e ainda a maioria pobre e atrasada. O desenvolvimento traz consigo a promessa de uma modernidade estruturada e inclusiva para todos. Outra maneira de encarar o desenvolvimento seria agrupá-lo em três gerações de direitos humanos: políticos, civis e cívicos; direitos econômicos, sociais e culturais; e, direitos coletivos. Ainda, o autor relata que equidade, igualdade e solidariedade estão inseridas no conceito de desenvolvimento com consequências de longo alcance, para que o pensamento econômico sobre desenvolvimento se diferencie do economicismo redutor.

Para Sen (2000), o desenvolvimento requer que sejam removidas as principais fontes de privação de liberdade como pobreza, tirania, falta de oportunidades econômicas, destituição social sistemática, negligência dos serviços públicos e intolerância ou interferência de Estados repressivos.

Muitos autores definiram desenvolvimento, mas Ignacy Sachs proferiu um conceito adotado por outros autores. Assim, o desenvolvimento, para Sachs (2007, p. 293) deve ser compreendido como:

um processo intencional e autodirigido de transformação e gestão de estruturas socioeconômicas, direcionado no sentido de assegurar a todas as pessoas uma oportunidade de levarem uma vida plena e gratificante, provendo-se de meios de subsistência decentes e aprimorando continuamente seu bem-estar, seja qual for o conteúdo concreto atribuído a essas metas por diferentes sociedades em diferentes momentos históricos.

Segundo Sachs (1986b), o processo de desenvolvimento exige um procedimento institucional flexível, em que o debate sobre alternativas ocupara espaço. Talvez sem saber o que fazer por causa do paradigma mecanicista, teremos feito um mau caminho, insistindo em contribuições técnicas de alocação ótima de recursos supostamente conhecidos, em vista da realização dos objetivos previamente fixados.

O próprio conceito de desenvolvimento pertence mais à esfera ética do que a econômica. Sachs (1986b, p. 28) "ele visa a liberação da personalidade humana de todos os homens" e deveria se apoiar um dia, mais sobre o autocontrole das necessidades materiais pelo indivíduo, do que um controle social do consumo. O conceito de desenvolvimento não pode ser reduzido apenas ao crescimento expresso puramente em termos quantitativos. Na melhor das hipóteses o crescimento é uma condição necessária, mas de forma alguma suficiente para o desenvolvimento.

As engrenagens desse crescimento de acumulação de investimento é uma questão, afinal de contas, banal no plano intelectual. A elegância formal, pensa o autor, superficial dos modelos de crescimento econômico, não deveria nos enganar. A questão é que essa racionalidade econômica procura o lucro como único objetivo das empresas e dos indivíduos. O problema é que essa racionalidade econômica causa mazelas sociais e degradação ambiental.

Para Gomes e Moretti (2007), novos modos de intervenção na sociedade têm sido buscados pelas organizações em seus negócios, tentando ser eficiente nas novas tarefas que estão mais complexas e ampliadas, exigindo habilidades novas e distintas, lançando as organizações em novas fronteiras de negócios. Essa nova relação comunidade mercado terá novas tensões e desdobramentos.

Os produtos e serviços estão cada vez mais acessíveis ao consumidor. Basta um clique (acesso) na internet para comprar uma infinidade de produtos e serviços; conseqüentemente,

isso estimula o consumo, trazendo um crescimento desorganizado. Nesse sentido, torna-se necessário descobrir as combinações e conveniências entre as tradicionais práticas de mercado e as dimensões sociais e ambientais. O problema está em como desenvolver-se sem causar prejuízos socioambientais.

Para Bruseke (2001), a teoria sobre desenvolvimento depende da expectativa com que se liga a teoria com a prática. Essencialmente uma teoria do desenvolvimento tem que: a) contribuir para a interpretação sistemática do desenvolvimento; b) demonstrar seu valor heurístico nos estudos de casos; c) deve na base da sua coerência interna servir e orientar a ação social com sentido numa situação que seria menos visível sem a existência dessa teoria.

A modernização não acompanha a intervenção do Estado racional e das alterações de correção; partindo da sociedade civil, desestrutura a composição social, a economia territorial, e o seu meio ecológico. Por isso, há necessidade de uma visão multidisciplinar que envolva economia, ecologia e política, ao mesmo tempo. Isso é o ponto de partida da teoria do desenvolvimento sustentável.

Ainda para Bruseke, as ciências ambientais juntam-se em vazios epistemológicos entre as ciências naturais e sociais, provocando a necessidade de interdisciplinaridade. Mesmo dentro da visão reduzida da economia atual há quatro fatores de fácil identificação que tornam a civilização contemporânea insustentável em médio e longo prazos:

- Crescimento populacional em franca expansão;
- Redução da base de recursos naturais;
- Sistemas produtivos que usam tecnologias sujas e pouco eficientes energeticamente;
- O sistema financeiro incentiva o uso ilimitado de consumo de material.

Segundo Bruseke, estudiosos como Sachs e Martinez Alier apontam problemas do sistema econômico em vigor. Esse sistema é considerado insustentado por causa do dogma da teoria econômica vigente, que é crescimento econômico a qualquer custo. As dificuldades desse sistema são:

- O crescimento contínuo em um planeta finito;
- A acumulação rápida, de riqueza, matéria energia;
- A ultrapassagem dos limites biofísicos;
- A destruição dos sistemas de sustentação da vida;
- A aposta constante que inovação tecnológica pode minimizar os efeitos causados pelo crescimento.

Também, conforme Oliveira e Souza Lima (2006), o modelo apresentado no clube de Roma apresenta cinco grandes temas de preocupação global: 1) Aceleração da industrialização; 2) Aumento de indicadores de desnutrição; 3) Rápido crescimento populacional; 4) Exploração de recursos naturais não renováveis e; 5) Deterioração do ambiente. Chamaram a atenção principalmente para a poluição e a degradação do ambiente que afetam a qualidade de vida em todo o planeta.

A questão é que tipo de desenvolvimento se busca para melhorar a qualidade de vida sem o aumento da poluição. Para Bruseke (2001), necessita-se a mudança de paradigma. A passagem do mundo atual desintegrado para que o desenvolvimento seja sustentado, com uma implícita melhora na qualidade de vida, exige uma mudança radical no modo como a civilização vive hoje.

Segundo Cavalcanti (2001), com conhecimento científico disponível é impossível entender a verdadeira natureza do desejo moderno do homem por desenvolvimento econômico. Nenhuma espécie além do homem empreende esforços de desenvolvimento no sentido do crescimento material. Esse crescimento sempre conduz a algum tipo de agressão ao meio ambiente. O conceito de desenvolvimento sustentável é contraditório. Sob um aspecto que o homem procura significa acumulação de capital e esgotamento de alguma categoria de recursos não renováveis.

Os esforços visando ao progresso material e mesmo à maneira de satisfação das necessidades básicas do homem no mundo atual revelem-se insustentáveis. O uso de energia e recursos naturais para esse fim em dose excessivas e crescentes, exaurindo-os tende a torná-los menos disponíveis para gerações futuras, anulando a idéia do desenvolvimento sustentável como conceito. A busca da sustentabilidade resume-se a questão de se atingir harmonia entre os seres humanos e a natureza, ou de se conseguir uma sintonia com o relógio da natureza.

Segundo o WBCSD (2010), para satisfazer às necessidades básicas de uma crescente população cada vez mais urbanizada em países em desenvolvimento e o aumento da classe média, acarretará um maior consumo de energia e recursos naturais, exacerbando a pressão sobre os ecossistemas do planeta. Com isso, não podemos escolher entre crescimento econômico e bem-estar ambiental. Ambos são interdependentes e se não assegurarmos os dois, pode-se acabar sem nenhum deles. Solucionar esse dilema aumentando a qualidade de vida da população exigirá uma economia mais inclusiva, de baixa emissão de carbono e eficiente gestão dos recursos.

Para Veiga (2012) existe ainda a convicção de que não há nada de errado com crescimento econômico. O autor relata que muitos economistas convencionais desdenham os custos socioambientais por confiar no deslocamento relativo (*decoupling*). A questão consiste na declinante participação relativa de recursos como petróleo e minério em cada dólar do PIB, deduzindo-se que não existem limites para o crescimento econômico. Segundo Veiga essa visão é enganosa, pois se ignora o contínuo aumento no fluxo de recursos naturais que atravessam a economia, mesmo com a diminuição do seu peso monetário relativo na construção do PIB.

Também existe a questão da recente pregação sobre crescimento verde. Declara-se essencialmente que a remodelação dos processos produtivos e as mudanças nas concepções de bens e serviços farão com que esses processos exijam cada vez menos insumos materiais e energéticos. Isto é, que produtos e serviços ficarão cada vez menos dependentes da taxa de transferência dos recursos naturais. O que está em jogo é saber se com a desmaterialização e maior eficiência energética, será resolvido o problema dos limites naturais à expansão do subsistema econômico.

Para Veiga (2012), temos a seguinte situação, em termos relativos a eficiência energética atualmente é inferior a 40% em relação aos anos 1980 em países como os Estados Unidos e a Grã-Bretanha. Esse processo de redução, tirando a pressão dos recursos naturais chama-se deslocamento. Todavia, a inovação que gera o deslocamento é incapaz de reduzir a pressão absoluta sobre os recursos naturais devido ao aumento populacional e o aumento no nível de consumo. Trata-se, como o autor fala, em efeito bumerangue, reduz-se o consumo energético individualmente, mas aumenta-se esse consumo em termos gerais pelo crescimento no número de habitantes do planeta.

O autor ressalta ainda que a dinâmica inovadora constitui-se em uma das principais forças motrizes da economia capitalista. Para as empresas sobreviverem não basta minimizar custos, elas deverão lançar novidades, inovações mais estimulantes para os consumidores, mesmo que mais caras e gastem mais recursos naturais. O dilema se impõe porque a pressão sobre os ecossistemas aumenta com a expansão da economia.

A questão é que se contesta os pilares da sociedade moderna. A crença no progresso ilimitado, no qual a ciência superará todas as restrições que o sistema natural colocar, baseia-se no sistema capitalista, que revoluciona constantemente os meios de produção, aumentando a riqueza, contribuindo para o avanço tecnológico e bem-estar e felicidade de todos. Mas o

que se observou foi o aumento das diferenças sociais e o sério risco de extinção de recursos naturais (FREY, 2001).

Na próxima seção será discutida a relação entre o capitalismo e o desenvolvimento sustentável.

2.2 O surgimento do conceito de desenvolvimento sustentável

O conceito de desenvolvimento sustentável começa a ser abordado quando, em 1972, Meadows e Meadows publicam o texto *Limites do Crescimento*. Neste trabalho, Meadows e Meadows (2008), declararam que limitações ecológicas da terra, relativas à utilização de recursos e descarte, teriam influência significativa no desenvolvimento global do século XXI.

Esse conceito formulou-se em razão do dilema entre crescimento econômico e meio ambiente, que foi relatado primeiramente pelo Clube de Roma, em seu relatório, que defendia crescimento zero de modo a evitar uma catástrofe ambiental (*Limites do Crescimento*). Ele aparece dentro desse círculo como um conciliador, no qual se verifica que o progresso técnico efetivamente causaliza os limites ambientais, mas não os elimina, e que o crescimento econômico é condição necessária, mas não suficiente para a redução das desigualdades sociais e da miséria. O termo desenvolvimento sustentável foi amplamente aceito, mas não foi capaz de eliminar formas de interpretação quanto ao seu conceito e qual rumo a seguir.

Na sequência foi conceituado o desenvolvimento sustentável, que abrange perspectivas econômica, sociais e ecológicas de conservação e mudança. Em correspondência com a *World Commission on Environment and Development* (WCED) (1987, p. 46), no relatório sobre nosso futuro comum (*Bruntdland*), o conceito de desenvolvimento sustentável é definido como “desenvolvimento que atenda às necessidades do presente sem comprometer a capacidade das gerações futuras satisfazerem suas próprias necessidades”. Esta definição é baseada em um imperativo ético de equidade, dentro e entre gerações. Da lista de recomendações do relatório, destacam-se aqui aquelas relativas à interação entre economia e meio ambiente: (a) limitação do crescimento populacional; (b) preservação da biodiversidade; (c) diminuição do consumo de energia e desenvolvimento de tecnologias que admitem o uso de fontes de energéticas renováveis; (d) aumento da produção industrial dos países não-industrializados à base de tecnologias ecologicamente adaptadas; (e) controle da urbanização selvagem e integração entre campo e cidades menores; (f) adoção, pelas agências do

desenvolvimento, da estratégia do desenvolvimento sustentável; (g) proteção, pela comunidade internacional, dos ecossistemas supranacionais, com a Antártica, os oceanos, o espaço (BRÜSEKE, 2001, p. 33).

De acordo com Frey (2001), um ponto interessante para observar é que o Relatório de *Brundtland* pode ser considerado representativo da abordagem econômico liberal. O ponto de partida deste relatório é uma correlação negativa entre pobreza e desenvolvimento sustentável, o que exclui uma possibilidade de vida sustentável em nível de pobreza. Dizem que o estado de pobreza leva forçosamente a uma deterioração do meio ambiente. O relatório de Brundtland centra sua crítica no estilo nocivo de desenvolvimento praticado nos países industrializados, e por causa dessa crítica tornou-se aceitável inclusive para teoria econômica neoclássica e as nações dominantes.

Na Conferência das Nações Unidas sobre Meio Ambiente e Desenvolvimento, a Cúpula da Terra de 1992, ou Eco-92, realizada no Rio de Janeiro, o desenvolvimento sustentável foi consolidado como um princípio e um objetivo global e transformado no novo paradigma econômico (inserção dos processos econômicos nos limites da biosfera), sendo que sua “operacionalização é o grande desafio civilizatório das próximas décadas” (MERICO, 1996, p. 13). Esta declaração é corroborada por Capra (2006), que afirma que o conceito de desenvolvimento sustentável está posto, mas não foi relatado como operacionalizá-lo. Para a implementação do novo paradigma foi proposta a Agenda 21, contendo um abrangente conjunto de princípios e programas, constituído como um plano estratégico de ação para todas as organizações componentes do sistema ONU, governos e sociedade civil.

Para Spangenberg, Pfahl, e Deller (2002), o uso de termos relacionados aos contextos institucionais na Agenda 21 implica que o entendimento subjacente das instituições é mais amplo, uma vez que não se refere apenas às organizações, mas também aos mecanismos institucionais, como os procedimentos e normas jurídicas (sistemas formais ou informais, explícitas ou implícitas de regras). O texto busca dar orientações institucionais, como as normas sociais.

A Rio-92, segundo Frey (2001), foi um movimento de contraposição ao crescimento desenfreado e a preocupação com a disseminação do neoliberalismo que com um discurso míope propagava crescimento econômico desenfreado, privilegiando a geração de emprego a qualquer custo. A Rio-92 teve como objetivo repensar o futuro do planeta, valorizando aspectos sociais e ambientais.

Na sequência a declaração de Copenhague, em 1995, reafirmou o compromisso da ONU com conceitos de desenvolvimento sustentável no qual as variáveis sociais, econômicas e ambientais estão entrelaçadas (SACHS, 2007, p. 319). O desenvolvimento, da maneira que hoje é compreendido, diferencia-se do conceito de crescimento econômico; porém, não foi relegado, mas admitido como uma condição necessária, mas não suficiente.

Esses princípios básicos foram confirmados e reafirmados dez anos depois, em 2002, na Cúpula Mundial sobre o Desenvolvimento Sustentável, conhecida como Rio+10, realizada em Johannesburgo, na África do Sul, segundo a qual o desenvolvimento sustentável tem três dimensões mutuamente interdependentes: desenvolvimento econômico, desenvolvimento social e proteção ambiental.

Segundo Frey (2001), a comunidade internacional é toda favorável à concepção do desenvolvimento sustentável, mas dificilmente consegue reconhecer essa suposta adesão, com compromisso de defesa do meio ambiente e das gerações futuras nas ações e medidas atuais. A questão é que na reflexão da teoria sobre desenvolvimento sustentável boa parte dos estudos não aprofunda a dimensão político-democrática e esta é certamente um dos fatores que contribuem para a limitação da implantação de estratégias do desenvolvimento sustentável.

Segundo Foladori (1999) as medições sobre sustentabilidade tinham menosprezado as questões sociais. A de se considerar a sociedade humana como um todo no seu relacionamento com seu entorno, e as medições sobre sustentabilidade tem privilegiado o relacionamento genérico da sociedade, considerada uma unidade frente à natureza externa. Com isso ficam ocultas as contradições sociais que muitas vezes são a causa dos problemas ambientais.

Nesse sentido, os elementos centrais na definição sobre o desenvolvimento sustentável são: a) a garantia para as futuras gerações de um mundo físico-material e de seres humanos com condições iguais ou melhores que existem atualmente; b) um desenvolvimento com equidade para a geração atual.

Há uma linha na qual no desenvolvimento sustentável o mercado funciona como força reguladora econômico-liberal. O mercado é o melhor mecanismo para garantir a satisfação dos desejos individuais inclusive ambientais (DRYZEK, 1992, p. 39). No caso do Estado e das instituições, são indispensáveis no processo de desenvolvimento da abordagem ecológico-tecnocrata de planejamento.

Borger (2006) relata que a Cúpula do Milênio, realizada em Nova York no ano de 2000, estabeleceu para a ONU oito metas a serem atingidas até 2015:

1. reduzir à metade o número de pessoas que vivem com menos 1 dólar por dia;
2. alcançar a educação primária para todos;
3. promover a igualdade entre homens e mulheres;
4. reduzir a mortalidade infantil em dois terços para crianças de cinco anos;
5. reduzir em dois terços a mortalidade perinatal.
6. combater doenças infecciosas como a Aids e a Malária.
7. reduzir à metade o número de pessoas sem água potável e introduzir o conceito de desenvolvimento sustentável na políticas públicas.
8. Desenvolver uma parceria global para o desenvolvimento.

As metas elencadas acima são um desafio para a sociedade. O caso da responsabilidade corporativa pode ser considerado um contrato de relação entre empresa e sociedade, porque há um momento no qual a responsabilidade social é alvo de críticas para a gestão empresarial e aponta para o caminho de uma sociedade sustentável, que implica a convergência de esforços para equilibrar os desejos dos *stakeholders*, levando a inovação e a prosperidade do mercado a atender expectativas sociais e ambientais.

Conforme Sneddon, Howarth e Norgaard (2006), o desenvolvimento sustentável em um mundo pós-Brundtland mudou. Ainda duas décadas após a publicação do Nosso Futuro Comum, a paisagem política e ambiental do mundo mudou significativamente. No entanto, argumenta-se que o conceito e a prática do desenvolvimento sustentável (DS) continuam a ser importantes para enfrentar os múltiplos desafios desta nova ordem global como um orientador do princípio institucional, meta de política concreta e foco da luta política. No entanto, como o DS é conceituado e praticado, depende de modo crucial da disposição de estudiosos e dos profissionais para abraçar uma pluralidade de perspectivas epistemológicas e normativas para a sustentabilidade e das múltiplas interpretações e das práticas associadas com a expansão do conceito desenvolvimento e esforços para abrir um contínuo espaço público local-global para debater e aprovar uma política de sustentabilidade. Também para usar o pluralismo como um ponto de partida para a análise e a construção normativa de desenvolvimento sustentável, dando especial atenção à forma como uma variedade de ideias e trabalhos recentes na economia ecológica, na ecologia política e no desenvolvimento de como a literatura pode dar liberdade e avançar o debate DS para além do sua estagnação pós-Brundtland. Assim os níveis elevados de degradação ecológica, a elevada desigualdade nas oportunidades

econômicas dentro e entre sociedades representam barreiras rumo ao desenvolvimento sustentável.

Para finalizar e corroborar com o que foi abordado anteriormente, essa seção tem alguns itens elencados do documento final da Rio + 20, que podem servir como norte para DS. O nome do relatório "O Futuro que queremos", em primeiro lugar reforça o compromisso político para o desenvolvimento sustentável. Os Estados membros concordaram em lançar metas universais para o DS. Terceiro, a igualdade entre homens e mulheres. Quarto, o Estado como centro das ações para o DS, ele deve comandar essas ações junto com outros agentes da sociedade. Quinto, fortalecer o Programa da Nações Unidas para Meio Ambiente (PNUMA). Sexto, a Rio + 20 adotou um quadro de dez anos de produção e consumo sustentáveis, incentivando os Estados membros que desejam apostar na economia verde. E sétimo, erradicação da fome no mundo e alimentação digna para todos.

2.3 Paradigma do desenvolvimento sustentável

O paradigma de desenvolvimento sustentável estabeleceu duas concepções fundamentais da civilização contemporânea, que formam uma equação cuja indissociabilidade de seus termos a torna um imperativo para a própria sobrevivência da humanidade na terra: desenvolvimento e não mais, apenas, crescimento econômico, o que implica o atendimento de todas as necessidades básicas de todos e em todos os lugares e países; sustentabilidade, embora este qualitativo tenha sido originalmente incorporado ao conceito de desenvolvimento por via das preocupações ambientais, sua abrangência foi sendo ampliada a ponto de atingir todo e qualquer aspecto da vida humana e de sua relação com a natureza (SACHS, 2007). Com sua oficialização e ampla divulgação e aceitação, sendo objeto de debates e propostas em fóruns de toda ordem, o conceito de sustentabilidade foi ampliando seu escopo e incorporando outras dimensões, além da social, econômica e ambiental, tais como: ética, política, cultural, territorial e humana. A multiplicidade² e até a redundância de tantos adjetivos levou Sachs (2007) a propor, em substituição, o nome de *desenvolvimento integral*, como forma sintética de tornar o “modelo conceitual *completo e holístico*” (SACHS 2007, p. 320). Em razão de sua motivação original (questões ambientais), o conceito de sustentabilidade tem como pressupostos os conceitos básicos da ecologia, tais como: sistema (ecossistema, geossistema), equilíbrio, capacidade de suporte, tempo (sincronia e diacronia

² Tolmasquim (2001, p. 335) relata que Pezzey (1989) cita 60 e Pearce e Markandya (1989) 26 definições diferentes de crescimento ou de desenvolvimento sustentável.

geracionais) e espaço (do local à biosfera). Epistemologicamente, a construção de seu conceito se vale de novos princípios filosófico-científicos, que se opõem ao reducionismo e ao mecanicismo vigentes, que são: “contingência, complexidade, sistêmica, recursividade, conjunção e interdisciplinaridade”³. Ser sustentável passou a ser a condição *sine qua non* de qualquer atividade humana, razão de ser maior do próprio conceito de desenvolvimento e, por isso, sua primeira exigência. Tornou-se de uso oficial, por parte de governos, agências de desenvolvimento, instituições multilaterais e de empresas, a expressão que qualifica um empreendimento como sustentável: ecologicamente correto, economicamente viável, socialmente justo e culturalmente aceito.

Contudo, em que pese a multiplicidade de qualificações, a conceituação de desenvolvimento sustentável é foco de menores controvérsias que sua implementação prática como novo critério para as decisões econômicas, principalmente. A maior barreira à sua aplicação é colocada pelo próprio sistema econômico hegemônico, já que os verdadeiros pressupostos da sustentabilidade colidem de frente com a lógica de produção e reprodução capitalista.

Para Hediger (2000), além disso, no desenvolvimento sustentável a reunião das necessidades básicas de todos implica manter os sistemas naturais de suporte à vida na Terra, e estender a todos a oportunidade de satisfazer suas aspirações para uma vida melhor. Por isso, desenvolvimento sustentável é mais precisamente definido como:

[...] um processo de mudança em que a exploração dos recursos, a orientação dos investimentos, os rumos do desenvolvimento tecnológico e a mudança institucional, melhorando o potencial atual e futuro para satisfazer as necessidades humanas e suas aspirações (WCED, 1987, p. 10).

Essa definição envolve uma transformação importante, a extensão da inspiração ecológica do conceito de sustentabilidade física para o desenvolvimento social e o contexto econômico de desenvolvimento (ADAMS, 1990). Assim, termos de sustentabilidade não podem ser exclusivamente definidos a partir de um ponto de vista ambiental, ou com base em atitudes. Pelo contrário, o desafio é para definir sustentabilidade em termos operacionais e consistentes, a partir de uma abordagem integrada em termos social, ecológico, e econômico (as perspectivas do sistema econômico). Isso dá origem a duas questões fundamentais que precisam ser claramente definidas como distinguir antes de integrar de forma normativa e definir questões positivas num quadro global. A primeira questão está preocupada com os objetivos do desenvolvimento sustentável, ou seja, “o que deveria ser sustentado” e “que tipo

³ Ver exposição a respeito em ROHDE (2007, p. 48-50).

de desenvolvimento que nós preferimos”. Estas são questões normativas que envolvem julgamentos de valor sobre os objetivos da sociedade, no que diz respeito aos aspectos sociais, econômicos e ecológicos objetivos do sistema (BARBIER, 1987; MUNASINGHE, 1993; KHAN, 1995). Esses julgamentos de valor são úteis, expressos em termos de bem-estar social, função que permite uma avaliação do *trade-off* entre os diferentes objetivos do sistema. A segunda questão aborda o aspecto positivo do desenvolvimento sustentável, ou seja, a viabilidade do problema “o que pode ser sustentado” e que tipo de sistema se pode obter. Exige que compreenda como os diferentes sistemas interagem e evoluem, e como eles podem ser gerenciados.

Nesse sentido, Sachs (1993) declara que desenvolvimento e meio ambiente estão intimamente ligados e devem ser tratados se sofrerem alguma alteração. Por isso, são estabelecidos três critérios fundamentais que devem ser obedecidos ao mesmo tempo: equidade social, prudência ecológica e eficiência econômica.

Para Sachs (1993), os cinco pilares do desenvolvimento sustentável são: a) Social, fundamental por causa da perspectiva de degradação social que assombra de forma ameaçadora muitos lugares problemáticos do planeta; b) Ambiental, com as suas duas dimensões, sistema sustentação da vida provendo recursos e como recipientes para disposição de resíduos; c) Territorial, em relação à distribuição espacial tanto dos recursos como das populações e atividades; d) Econômico, sendo a viabilidade econômica a condição *sine qua non* para que as coisas aconteçam; e) Político, a governança democrática é um valor fundamental para as coisas acontecerem; a liberdade faz toda diferença.

De acordo com Oliveira e Souza Lima (2006), a história do desenvolvimento sustentável está diretamente ligado a do pensamento ambiental. A evolução da preocupação com sustentabilidade dividiu-se em cinco temas:

- 1) Preservação da natureza;
- 2) Desenvolvimento da administração (gerenciamento) e da ciência ecológica nos trópicos;
- 3) Ambientalismo e crise global;
- 4) Ecologia global, conservação e meio ambiente;
- 5) Ambientalismo global.

Para Oliveira e Souza Lima (2006), esses temas ganham cada vez mais espaço no meio acadêmico e na sociedade em geral. Há publicações que relatam a importância da

preservação ambiental para evitar-se uma crise global pela falta de recursos naturais nos meios de produção.

Para Rattner (1999), a onda verde crescente em projetos de desenvolvimento deve-se muito ao sistema de democratização do processo de decisão. A fórmula usada nos discursos acadêmicos e políticos de economicamente viável, socialmente justo e ecologicamente sustentável. O conceito da sustentabilidade ultrapassa o exercício detalhado de explicar a realidade e exige um teste de lógica em aplicações práticas, no qual o discurso é transformado em realidade objetiva. Os agentes sociais e suas ações adquirem legitimidade política para comandar comportamentos sociais e políticas de desenvolvimento por meio de práticas concretas.

Enquanto as práticas dominantes determinadas pelas elites no poder, essas mesmas elites são a principais fontes para produção e disseminação de idéias. Nesse sentido, a força e a legitimidade das alternativas de desenvolvimento sustentável podem depender da racionalidade das opções e argumentos apresentados pelos atores sociais que competem nas diversas áreas. Assim cada teoria, doutrina ou paradigma sobre sustentabilidade terá diferentes implementações no campo de ação social.

Políticos e executivos corporativos insistem nas vantagens da concorrência em um mercado global. Todos esses discursos ou modelos não explicam os paradoxos que caracterizam a atual situação mundial: PMB (Produto Mundial Bruto) passou a marca de US\$ 25 trilhões, segundo a ONU (1999), ao passo que nunca existiram tantas pessoas pobres. O conhecimento e as inovações científicas e tecnológicas ultrapassam nossa imaginação, enquanto nunca existiram tanta ignorância e superstição. Existem comida e bens materiais em abundância para os 7 bilhões de habitantes da terra; entretanto, pessoas e animais perecem devido à fome e à desnutrição. Com todo o nosso conhecimento baseado nas ciências naturais, exatas e sociais, somos incapazes de atender ao crescente número de seres humanos que estão se tornando desempregados, sem-teto e espiritualmente alienados.

Concorrência e conflitos por recursos tendem a enfraquecer a identidade e a solidariedade nacionais historicamente consideradas os pilares de unidade políticas distintas e independentes. A questão principal que surge é como criar instituições democraticamente capazes de produzir um desenvolvimento sustentável socialmente justo, economicamente viável e responsável ambientalmente e ao mesmo tempo manter o controle e definir os limites políticos que estabeleçam relações de mercado desestabilizantes e desiguais.

Para falar resumidamente de sustentabilidade, exigiria um quadro teórico que ainda não foi elaborado. Seus conceitos preliminares revelam a natureza fragmentada da sociedade e os atores sociais que estão tentando afirmar a legitimidade de seus discursos para impor suas prioridades em geral e políticas para o desenvolvimento. A sustentabilidade não pode ser derivada apenas de um equilíbrio e harmonia com o meio ambiente natural. Suas raízes estão localizadas em um relacionamento interno à sociedade, de natureza econômica e politicamente equilibrada e equitativa.

Para Spangenberg (2010), o problema é que o consumo excessivo de recursos vem de uma minoria da população (cerca 20%), sendo esse um pano de fundo para facilitar o diálogo com os setores sociais que trabalham o tema da sustentabilidade, encontrando a crítica no excesso de uso dos recursos do planeta a cada ano. Esse consumo elevado é apontado como a principal causa de degradação ambiental do planeta. Também reconhece o direito a todos os seres humanos de igual uso dos recursos da terra, o que significa dizer que os temas da sustentabilidade e equidade global devam ser tratados de forma conjunta.

A capacidade de sustentação do planeta significa o que pode obter da ecosfera (recursos não renováveis, energia e terras) de maneira sustentável. Portanto, um conceito socioambiental simples da sustentabilidade seria viver no espaço ambiental entre o chão e o teto como declara o autor. Chão e teto são medidas para distribuição de renda que muitas vezes não são padrão de equidade entre as sociedades.

Segundo Savitz (2007), a sustentabilidade é a interdependência dos seres vivos entre si em relação ao meio ambiente. Essa interdependência tem relação com vários aspectos como crescimento econômico e valores não financeiros como desenvolvimento moral e espiritual. Através da sustentabilidade poderá gerar-se o sucesso nos negócios, trazendo benefícios significativos para sociedade como um todo.

Por que o termo é aceito? Porque a ideia que a sustentabilidade passa é o da empresa sustentável, que gera lucro para o acionista e, ao mesmo tempo, protege o meio ambiente e melhora a vida das pessoas com quem mantém uma relação. O autor relata que a sustentabilidade é a arte de fazer negócios em um mundo interdependente.

Para Foladori (2001), no caso, o desenvolvimento sustentável não é algo fácil de ser alcançado. A revolução cultural que vive-se nos dias atuais transformará o mundo empresarial nos próximos 30 anos. As empresas estão no centro dessa transformação; porém, essa transição não será algo fácil de ser alcançado, pois mudar o sistema capitalista moderno em profundidade não será uma tarefa simples. Tem-se a possibilidade de criar uma economia

diferente, um sistema industrial e comercial que seja capaz de restaurar os ecossistemas, proteger o meio ambiente, ao mesmo tempo em que estimule a inovação, a prosperidade, a segurança e um sentido para o trabalho de cada um. Na concepção do autor, a empresa é a única instituição capaz no mundo moderno de proceder a tais transformações necessárias a essa nova economia.

Segundo Gomes e Moretti (2007), a velocidade das mudanças tecnológicas dos últimos 50 anos e a globalização dos mercados significaram um impacto profundo, tanto na sociedade quanto nas organizações. Para a sociedade, mudanças nas regras de trabalho e hábitos de consumo. Para as organizações, aumento da competição e da luta pela sobrevivência. Essas considerações convergem para o ponto de qual a função das organizações na sociedade, envolvendo os setores nela inseridos: governo, sociedade civil e mercado.

O principal ponto de tensão nessa relação é a orientação que se pretende dar à sociedade. Trata-se do choque causado quando se tenta dialogar com duas correntes distintas da sociedade, no caso entre a econômica e a social, portadoras de lógicas distintas, a de mercado, voltada para o lucro individual, e a da comunidade, envolvida com solidariedade e compartilhamento.

A convergência da última década com a interação das outras dimensões da vida humana incorporadas no debate entre comunidade empresarial e sociedade civil fez com que surgissem novas propostas: a criação de uma agenda positiva que devolva a crença no desenvolvimento sustentável para a humanidade. No caso, esta agenda está baseada no *triple botton line*, de Elkington (2001), que procura desenvolver o tripé da sustentabilidade entre as dimensões social, ambiental e econômica.

Para Klabin (2010), o conceito de desenvolvimento sustentável está se alargando. A economia deve operar com relação ao contexto socioeconômico. A sustentabilidade é equacionada na responsabilidade do empresário, do cidadão e do Estado, cada agente fazendo a sua parte e entendendo o outro. Então, a redução da desigualdade é ponto fundamental para que o modelo econômico funcione. É na inclusão social que se fundamenta um novo mercado e, na atitude ética, o respeito à minoria.

Conforme Faucheux, Froger e Noel (1995), que formas de racionalidade existem para o Desenvolvimento Sustentável? As linhas de divisão real entre diferentes análises do desenvolvimento sustentável são desenhadas com base em duas questões metodológicas. O primeiro diz respeito à efetiva inclusão ou exclusão da dimensão ecológica; e a segunda diz

respeito à escolha de uma hipótese de racionalidade. Sob essa perspectiva, explica que a teoria neoclássica e a ecologia convencionais são insuficientes porque elas se baseiam, respectivamente, em uma racionalidade econômica ou ecológica substantiva.

Para Layrargues (2000), percebeu-se que o que era considerado um dejetos pode muitas vezes se tornar um recurso e, nesse sentido, o primeiro passo em direção à sustentabilidade veio da economia de recursos naturais; como consequência diminuiu poluição e desperdício. Com isso, a transição industrial orientada pela modernização tecnológica visa, em primeiro lugar, reduzir custos. Em contrapartida essa redução diminui a desgaste natural, com isso esse aspecto é amplamente usado como forma de divulgação e propaganda pela opinião pública, construindo uma imagem pública empresarial positiva num valioso recurso de marketing.

O desenvolvimento tecnológico visando à incorporação de critérios ecológicos trouxe à tona a necessidade de imprimir maior eficiência econômica ao acréscimo de produtividade com as tecnologias limpas, poupadoras de recursos naturais, energéticos e mão-de-obra. Também considera que a questão ambiental serve para camuflar eventos que ocorram no seio do capitalismo, em sua visível transição do liberalismo para o neoliberalismo, na qual o Estado se retira da regulação da economia.

Para o autor, a linha do discurso do ambientalismo empresarial está na mudança de ideologia, ou seja, mudando o rumo para uma nova era. Uma alteração paradigmática por meio da mudança de valores que sustentam a ideologia da sociedade de consumo. O núcleo central que representa a estrutura vital da sociedade de consumo permanece inalterado. Pode ser que a cultura do desperdício seja substituída pela da reciclagem, mas esse processo é lento e difuso.

Segundo Schmidheiny (1992), o desenvolvimento sustentável encontrava-se no centro de uma transformação global econômica, tecnológica, social, política e cultural, que redefinirá os limites do possível e do que é desejável. Para a empresa significa uma mudança profunda nas atividades empresariais que ela executa. O desenvolvimento depende da melhoria da relação entre a empresa e o meio ambiente. Isso só pode ser possível mudando o pensamento convencional e a mentalidade usual no mundo dos negócios, preocupando-se agora com aspectos ambientais e humanos.

O desafio em gerir simultaneamente aspectos econômicos com proteção ambiental ao mesmo tempo é imenso. Schmidheiny relata que o setor empresarial já mostrou a sua capacidade de mudança, na qual geriu transformações na chamada “revolução da qualidade”,

influenciando empresas em todas as partes do mundo. Essa revolução trouxe para as empresas redução de custos com aumento da qualidade.

Nesse sentido o autor declara que através da experiência com instrumentos e processos utilizados na revolução da qualidade, proporcionam um alicerce sobre os quais os gestores podem construir visando um futuro sustentável. Assim, muitas empresas implantaram o conceito de qualidade total, como uma filosofia de administração abrangente encara a excelência ambiental como extensão desse conceito.

Ainda Vargas (2001), o discurso da sustentabilidade surge no momento em que centros do poder mundial declaram a falência do Estado e propõe uma completa substituição pela lógica de mercado. Ao verificar o conceito da sustentabilidade, todavia, surge a noção da necessidade de um mercado regulado e um horizonte de longo prazo para decisões públicas.

Deve-se pensar o desenvolvimento sustentável com um projeto alternativo, que num primeiro momento pode até ser funcional ao sistema, mas com o tempo, quem sabe, poderá se transformar num processo emancipatório, já que este é o momento para que outros aspectos da vida humana, além do econômico material, possam ser reintegrados ao processo de desenvolvimento, pois serão, sem dúvida, possibilitadores de trocas via diferenciação.

De acordo com Bruseke (2001), o conceito de desenvolvimento sustentável apresenta um positivismo inserido no seu contexto. Tanto isso está declarado que os organismos mundiais como o Banco Mundial e a UNESCO adotaram esse conceito o qual alia eficiência econômica com justiça social e prudência ecológica. Essa relação entre as variáveis virou uma fórmula mágica que não faltava em nenhum projeto.

Para Cavalcanti (2001), sustentabilidade significa a possibilidade de se obterem continuamente condições superiores ou iguais da vida para um grupo de pessoas e seus sucessores em dado ecossistema. É muito difícil imaginar a queima de combustível fóssil possa ocorrer num contexto sustentável. O conceito de sustentabilidade equivale à ideia de suporte à vida. Significa obedecer às leis da natureza. Novas regras econômicas devem ser postas se o desenvolvimento sustentável for confirmado como um objetivo econômico mais consensual. Em vez de pedir mais consumo, ser levado a um consumo mais sustentável.

Para Lehtonen (2004), a dimensão social tem sido comumente reconhecida como o mais fraco "pilar" do desenvolvimento sustentável, sobretudo quando o trata de suas bases teóricas e analíticas. Embora cada vez mais atenção tenha sido dada ultimamente à sustentabilidade social, a interação entre o "ambiental" e o "social" continua a ser um terreno que precisa ser mais explorado. No entanto, pode-se argumentar que os principais desafios do

desenvolvimento sustentável residem nas interfaces, sinergias e "*trade-offs*" entre as suas dimensões.

Segundo Becker (2001), a sustentabilidade está se tornando hegemônica como se fosse o novo encantamento do mundo a partir dos anos 90. Nessa nova condição parece funcionar uma nova lógica capitalista. Pode-se pensar a sustentabilidade como processo alternativo que seja funcional ao sistema em um primeiro momento, mas pode ao longo do tempo se tornar um processo emancipatório, já que ele leva em conta outros aspectos da vida humana além do econômico, o que pode ser uma forma de diferenciação.

Nesse contexto, os modelos de desenvolvimento são formados longe da cabeça de um homem só; nascem junto a homens que procuram uma troca dialógica, um processo de desenvolvimento participante. A sustentabilidade deve ser entendida como as diversas alternativas que cada localidade, região ou nação tem, pelas suas diferenças culturais, sociais e ambientais de se inserir no processo geral de desenvolvimento. Assim, a sustentabilidade deve ser compreendida como um processo de uma região transformar seu padrão de desenvolvimento, em um padrão de desenvolvimento diferenciado.

Para Sachs (1997), embora introduzida por questões ambientais, a sustentabilidade tem tantas facetas quanto o próprio desenvolvimento. Sugere-se que, dada a variedade e a redundância dos adjetivos sucessivamente adicionados ao desenvolvimento no curso de um debate, que já dura meio século, o mais recente adicionado, o humano, ela relata que uma melhor denominação seria desenvolvimento integral. Segundo ele, integral poderia ser uma maneira sintética de referir-se a todos os atributos de desenvolvimento, indicando ao mesmo tempo que todas as dimensões pertinentes e apreciadas em suas inter-relações, de forma que o modelo seja *completo e holístico*.

2.4 Estratégias em busca do Desenvolvimento sustentável

Para Graaf, Musters e Keurs (1996), muitas estratégias têm sido propostas para alcançar o desenvolvimento sustentável. Uma grande parte destas estratégias visam a um tipo de problema - prevenção da degradação ambiental -, ignorando a importância dos objetivos econômicos ou sociais. Além disso, enquanto as decisões políticas estão no centro das escolhas a serem feitas, a maioria dos pesquisadores parece considerar o desenvolvimento sustentável como um mero problema técnico. A estratégia é baseada na ideia de que é necessário encontrar um consenso sobre o desenvolvimento de um sistema socioambiental

como, um todo, e entre todas as pessoas envolvidas. Deve-se pelo menos estudar duas áreas principais como o fornecimento de informações e a gestão da construção de consenso. Um procedimento formal para a construção de um consenso pode ser desenvolvido com base na literatura e sobre as experiências com avaliações de impacto ambiental, dando especial atenção às informações necessárias. Pode-se resumir as informações sobre: (1) o que delimita um sistema socioambiental; (2) que necessidades e desejos a serem satisfeitos através desse sistema, e (3) quais as limitações físicas, ecológicas, econômicas, sociais e culturais de satisfazer às necessidades e desejos.

Sachs (2004) cita a reunião de Johannesburgo (1995) como uma oportunidade que definiu estratégias rumo ao desenvolvimento sustentável cujo conteúdo foi:

- ✓ Estratégias nacionais diferenciadas, mas complementares, nos países desenvolvidos (norte), mudando os padrões de consumo e estilos de vida. Por exemplo, gastando menos combustível fóssil, reduzindo a pegada ecológica da maioria rica;
- ✓ Nos países pobres e em desenvolvimento (Sul), estratégias de desenvolvimento endógenas e inclusivas, evitando modelos do Norte, no intuito de prover um salto para civilização moderna, sustentável, com base na biomassa, especialmente adequada aos países tropicais;
- ✓ Um acordo Norte-Sul a respeito do desenvolvimento sustentável, aumentando consideravelmente o fluxo real de recursos do Norte para Sul, por meio de comércio justo, estimulando ao mesmo tempo as economias do Norte em crise;
- ✓ Um sistema internacional de impostos sobre energia, sobre oceanos e taxas sobre transações financeiras;
- ✓ Gerenciamento das áreas globais de uso comum.

A transição para um mundo sustentável exige esforços em todas as frentes, países que batalham politicamente em termos globais ao invés de desenvolver estratégias nacionais para desenvolvimento sustentável.

Conforme Brodhag e Talière (2006), muitas abordagens diferentes para estratégias nacionais de desenvolvimento sustentável - *National Sustainable Development Strategies* (NSDS) - têm sido propostas desde 1992, com alguns componentes comuns a todos. A estratégia nacional de um país deve ser concebida para ajudar a integrar o meio ambiente a preocupações na política. Mais amplamente, deve coordenar a política local com as questões globais, bem como integrar o conhecimento científico em políticas de planejamento do

desenvolvimento. O mecanismo de revisão por pares para as estratégias nacionais foi iniciado pela França, e também envolveu representantes de países do Norte e do Sul, bem como as partes interessadas. O processo de revisão por pares permite que os países compartilhem suas experiências e informações, que podem ajudá-los a identificar o seu próprio caminho para o desenvolvimento sustentável. A comunidade empresarial também pode contribuir para o desenvolvimento sustentável através da oferta pública de mercadorias local e global. Outra contribuição para o desenvolvimento sustentável poderia vir a partir da International Organization for Standardization (ISO) e seu padrão de Orientação de Responsabilidade Social (ISO 26000), como um mecanismo de coordenação entre as iniciativas voluntárias e obrigações vinculativas (como as convenções internacionais). As normas ISO e as orientações devem ser integradas com as estratégias nacionais de desenvolvimento sustentável e agenda 21 local.

De acordo com Foladori (1999), em 1999, presidentes de grandes empresas como Electrolux, Volvo, Monsanto publicaram um relatório intitulado *Sustainable Strategies for Value Creation* (estratégias sustentáveis para criação de valor). Elas basearam-se em experiências como a das empresas The Body Shop⁴ ou Interface⁵. A The Body Shop, empresa de cosméticos inglesa, foi considerada um exemplo de responsabilidade socioambiental, porque tem seus produtos a base de componentes naturais e principalmente por seus programas de engajamento do cidadão, que mudaram o mercado tradicional de cosméticos. A Interface (empresa do ramo de carpetes) foi a pioneira em ecologia industrial⁶, seu pioneirismo foi criar peças que fossem iguais às que a natureza cria. O resultado foi que cada peça do carpete Entropy é diferente da outra. Também os dirigentes dessas empresas relataram ser motivador tratar de questões ambientais e sociais.

O que acabava acontecendo muitas vezes é que os empresários atestaram sobre a dificuldade de aplicar as experiências da The Body, por exemplo, em estruturas complexas. O que aconteceu foi que as grandes empresas aproveitaram a experiência das menores para aplicar em seus negócios. Para Laville (2009), o *sustainable strategies for value creation* serve de base para estudos, com seus efeitos:

* efeito 1 – antecipação das ameaças de prevenção dos riscos. A empresa preparada face aos riscos que ameaçam a sua reputação como riscos sociais, ambientais, greves.

⁴ Ver Laville (2009).

⁵ Laville (2009).

⁶ Segundo Laville (2009), nova abordagem industrial que procura reduzir a poluição no final da linha e raramente na origem.

* efeito 2 – redução dos custos. A poluição ou os resíduos são custos, ao limitar o consumo de recursos naturais não renováveis, a tendência será uma redução na emissão de resíduos e conseqüentemente nos custos.

* efeito 3 – a inovação. Cada ameaça pode ser uma fonte de oportunidade, basta inovar.

* efeito 4 – vantagem competitiva de mercado, diferenciação e aumento no valor da marca. Diferenciação no mercado e aumento no valor da marca.

* efeito 5 – reputação. A melhoria da reputação e fidelização do público.

* efeito 6 – desempenho econômico e financeiro. Trata-se de compreender a relação existente entre desenvolvimento sustentável e o seu próprio desempenho.

A conclusão é que os elementos essenciais para o desenvolvimento sustentável e o aspecto econômico são cada vez mais complexos. Quando se mede vários fatores da sustentabilidade com desempenho econômico, a estratégia está integrada à empresa. A transição rumo ao desenvolvimento sustentável parece inevitável para todas as empresas, há quem relate uma mudança de paradigma, até mesmo de uma nova revolução industrial, e em relação a esse movimento estão saindo alternativas que estavam paradas desde a década de 1970.

Para Foladori (1999), o desenvolvimento sustentável clama por estratégias que rompam com metas tradicionais, pois progressos tecnológicos atuais não bastarão para compensar os simples impactos da progressão das atividades. O autor cita o exemplo da indústria automobilística que passou a criar carros que consomem menos combustíveis e que emitem menos CO₂, mas com aumento do mercado mundial e da frota de veículos, a emissão de CO₂ com transporte vem aumentando. O problema estava em acreditar que o planeta era fonte inesgotável de recursos, um imenso espaço cuja extensão garantiria a satisfação de todas as necessidades que se possui assim como os dejetos produzidos. Deve-se abandonar sistemas de produção lineares (extrair, produzir, lançar) que esgotam a biosfera e seus habitantes, e adotar esquemas cíclicos (energia renováveis, reciclagem, ausência de resíduos). Deve-se respeitar a escala do planeta que possui o seu tempo para recuperar-se.

De acordo com Dias (2011), as empresas, após melhorarem os seus processos de produção, passam a se preocupar com o produto. Assim, avaliar o ciclo de vida dos produtos é importante para analisar os impactos ambientais causados pelos mesmos. Há questões como a matéria-prima utilizada, como é transportada, como é o processo de fabricação e seu transporte, até a utilização e o descarte, podendo haver outras fases dependendo do produto para ser incluídas na análise do ciclo de vida do produto.

Outra ferramenta que ganha destaque no cenário empresarial relacionada a estratégias de gestão ambiental é o ecodesign. A definição de ecodesign, segundo Fiksel (1996), propõe que um produto para o meio ambiente é a consideração sistemática do desempenho do projeto, respeitando os objetivos ambientais, de saúde e segurança, ao longo de todo ciclo de vida de um produto ou processo, tornando-os ecoeficientes – termo que sugere uma importante ligação entre a eficiência dos recursos (que leva à produtividade e lucratividade) e a responsabilidade ambiental. O ecodesign foca o projeto do produto e o seu desenvolvimento.

Para Dias (2011), foram identificadas algumas estratégias que devem ser articuladas e detalhadas de modo que possam ser implementadas, tais como:

- i) capacitação/profissionalização de representantes do setor industrial;
- ii) divulgação de posicionamentos oficiais do setor industrial;
- iii) promoção de ações destinadas a reduzir as incertezas e a precariedade dos diversos atos autorizativos da gestão ambiental e de recursos hídricos;
- iv) mudanças legais necessárias para o fortalecimento de uma agenda ambiental nacional que promova a conservação ambiental com desenvolvimento socio-econômico; e
- v) fortalecimento da liderança da CNI na área de gestão ambiental e de recursos hídricos.

De acordo com Dias (2011), a empresa ambientalmente responsável insere-se profundamente no novo modo de fazer as coisas, economizar e reduzir o uso de recursos. A integração parcial na perspectiva ambiental não se converterá em vantagem competitiva em longo e médio prazos; quando muito em curto prazo, na melhoria da convivência social da organização com outros agentes sociais, será dissipada se somente as intenções forem para maquiagem a realidade e não transformá-la. As vantagens competitivas em se adotar a gestão ambiental são:

- Com o cumprimento das normas, há uma melhora no desempenho ambiental das empresas, podendo ela fornecer produtos para o mercado verde.
- Com o design do produto de acordo com as exigências ambientais torná-lo mais flexível do ponto de vista de operação e instalação.
- Com a redução de consumo de energia, reduz o custo de produção;
- Com a redução no consumo de matéria-prima a economia dos recursos naturais;

- Com a utilização de matérias renováveis, facilita reciclagem e melhora a imagem da organização;
- Com a otimização das técnicas de produção, diminui-se o retrabalho;
- Com o aproveitamento do uso dos espaços nos meios de transporte, há redução com gastos com combustíveis.

As empresas de certo modo despertaram a consciência coletiva em relação aos problemas ambientais. O interessante de observar-se é que as empresas foram as principais causadoras de desastres ambientais do século XX.

Segundo o WBCSD (2010), com o projeto Visão 2050, no qual 29 empresas associadas desenvolveram uma visão de um mundo sustentável até meados do século e um caminho para lá chegar – caminho esse que exigirá alterações profundas nas estruturas governamentais e nos planos econômicos, bem como ao nível de atitude empresarial e humana. Essas mudanças são necessárias e possíveis, e oferecem excelentes oportunidades de negócio para empresas que transformem a sustentabilidade numa estratégia comercial.

Para Simon Zadek (2001), as empresas modelam seus valores coletivos, influenciam políticas públicas e são o principal instrumento de criação de valor econômico e financeiro.

Segundo Laville (2009), a crise pode surgir sem avisar para a empresa que não integrar questões sociais e ambientais em sua estratégia. Essa crise pode estar ligada à escassez de recursos ou até mesmo à falta de pessoal para trabalhar. Então, aspectos como o desmatamento pode ser algo em que a empresa teve de participar da discussão para não ficar em dado momento sem recursos.

O Instituto Ethos, fundação suíça para a promoção do investimento ético e sustentável, reúne vários fundos de pensão, tendo decidido avaliar o desempenho socioambiental das empresas nas quais aplica, não apenas analisando suas práticas de engajamento e resultados empresariais, em matéria de desenvolvimento sustentável, e suas práticas industriais, seu sistema de gestão ambiental e política ambiental.

De acordo com Laville (2009), a empresa, levando em conta os princípios do desenvolvimento sustentável e a proteção ao meio ambiente, incorpora verdadeiramente a estratégia de empresa. Uma abordagem orientada não para a preservação de riscos ambientais e da imagem, mas para as oportunidades ligadas ao fornecimento de soluções sociais em ambientais. Os primeiros resultados gerados pelas estratégias de desenvolvimento sustentável engajados nessa nova via, cuja oferta se posicionava, historicamente, a partir de um valor verde agregado, constituíram o sucesso de suas marcas sobre essa base.

2.5 A discussão entre empresas e o desenvolvimento sustentável

Conforme Dupas (2008), a partir da segunda metade século XX as corporações passaram a ditar com mais frequência as regras do mercado. Os produtos eram criados como objetos de desejo pelas corporações que estimulavam o consumo de suas fabricações. Mas com isso elas também começaram a ser vistas como grandes poluidoras e causadoras de degradação ambiental. Por isso, elas aderiram ao princípio do desenvolvimento sustentável para amenizar as críticas sociais que acabaram sofrendo. A corporação quanto mais poluidora, mais interesse tinha em ações mercadológicas e paliativas.

O fato é que o envolvimento das corporações com danos ambientais vem de encontro à lógica capitalista a partir da qual o sistema econômico explora recursos naturais e humanos para a obtenção de lucro.

De acordo com Foladori (1999), as empresas engajadas tiravam sua motivação do espírito inovador e visionário de seus dirigentes e o interesse pelo desenvolvimento sustentável deve-se ao fato de uma antecipação a futuras ameaças em seus negócios se elas não aderirem. Esses motivos sociais, ambientais, políticos e econômicos criam uma espécie de funil que reduz a margem de manobra das empresas, e aquela que não se adaptar e se comportar de maneira apenas reativa pode ser confrontada com uma crise, na qual terá de com urgência rever a sua estratégia.

O foco está no fato de a empresa incorporar os preceitos do desenvolvimento sustentável à estratégia empresarial. Primeiro, a empresa, sendo uma força poderosa, o principal motor de mudança social, basta assumir este papel e reivindicá-lo. A empresa não pode ser reduzida e buscar somente o lucro; ela deve ter como objetivo a melhoria da vida humana através de seus produtos e serviços. Para isso acontecer, ela necessita redescobrir a razão de ser, voltando-se para as três dimensões: pessoas, planeta e lucros.

Para Savitz (2007), a sustentabilidade desenvolveu-se como método integrado para abordar um leque de temas de negócios referentes ao meio ambiente, direitos dos trabalhadores, proteção aos consumidores, governança corporativa, assim como impactos sobre questões sociais como a pobreza, desemprego e fome. A seguir, o autor elabora o quadro com as três dimensões e possíveis indicadores.

Quadro 1 - Tríplice Resultado

	Econômicos	Ambientais	Sociais
Indicadores típicos	Vendas , lucro, ROI(retornos/investimento)	Qualidade do ar	Práticas trabalhistas
	Impostos pagos	Qualidade da água	Impactos sobre a comunidade
	Fluxos monetários	Uso de energia	Direitos humanos
	Criação de empregos	Geração de resíduos	Responsabilidade pelos produtos
	Total	Total	Total

Fonte: elaborado pelo autor, a partir de Savitz (2007).

A sustentabilidade não é uma questão simples de reduzir as emissões de poluentes e gases tóxicos no meio ambiente ou de oferecer assistência médica aos empregados. Também não se trata apenas de uma ética nos negócios, e ter um dilema moral nos negócios. A sustentabilidade é o princípio de uma gestão inteligente, algo muito fácil de ignorar ou assumir como inevitável, quando o lucro é a única medida de sucesso.

Para Campos, Estivalet e Machado (2008), na parte em que os gestores falam sobre sustentabilidade e de qual a ideia que teriam sobre o tema, relataram ações como a criação de sacolas retornáveis e de se diferenciar no varejo. Essa ação seria benéfica porque diminuiu a poluição de sacolas plásticas, gerando menos lixo e preservando o meio ambiente. Também colocaram a doação de alimentos como ações de sustentabilidade, observando que a sustentabilidade social e ambiental dentro da estrutura da empresa está inserida na visão e missão. Outro aspecto elencado foi o respeito ao meio ambiente a ressocialização de pessoas presas, formando cooperativas que deem emprego para estas pessoas.

Segundo Vilela Junior e Demajorovic (2006), o debate em torno da questão ambiental poderia até ser modismo há dois ou três décadas atrás, ou uma tendência de setores produtivos com grande potencial poluidor. A criação do Conselho Empresarial para Desenvolvimento Sustentável (WBCSD), o global compact (pacto global - ONU)⁷, a adoção de indicadores de sustentabilidade e o crescimento no número de certificações ambientais (ISO, FSC, etc) poderiam ser indícios de um novo cenário. A gestão ambiental é usada como forma de aplicar a sustentabilidade nas empresas e ocupa um papel relevante no processo de tomada de decisão mais que no século passado.

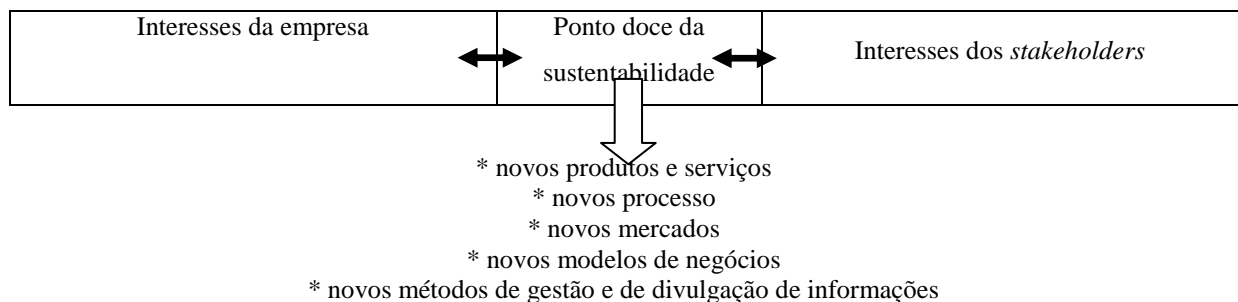
⁷ O pacto global da ONU é uma iniciativa planejada das empresas em alinhar suas estratégias e operações aos princípios universais aceitos (direitos humanos, trabalho, meio ambiente e combate a corrupção).

Para Savitz (2007), as empresas têm razões legítimas para guardar segredo no mundo dos negócios e para manter as decisões num pequeno círculo. No entanto, envolver os *stakeholders* em questões que possam afetá-los é cada vez mais importante por fazer esse grupo participante do processo sentir-se responsável em conjunto com a gestão da empresa.

Mas é claro que existem contradições. Principalmente quando se fala em sustentabilidade, as respostas são evasivas e perdidas. A resposta dada por um executivo da Hershey que, ao descrever o programa de responsabilidade empresarial, declara “são tantas ações que eu precisaria de muito tempo para explicá-las” e desligou o telefone.

Segundo Savitz (2007), as empresas sustentáveis gerenciam seus riscos e maximizam suas oportunidades ao identificar os *stakeholders* financeiros e não financeiros ao envolvê-los em questões de mútuo interesse. Também considera que a sustentabilidade não tem nada a ver com filantropia. O autor relata em seu livro que existe o ponto doce da sustentabilidade/novos produtos saudáveis. O ponto no qual a empresa possui uma posição segura em termos de sustentabilidade.

Figura 2 - Ponto doce da sustentabilidade



Fonte: elaborada pelo autor, a partir de Savitz (2007).

A questão é que historicamente uma empresa geradora de lucro através da exploração dos recursos exauríveis, cuja atividade gere degradação do meio ambiente como carvão ou petróleo, no qual a disponibilidade é limitada, gera uma poluição danosa. A consequência disso é que a empresa pode ver seus custos aumentarem e os recursos se esgotarem junto com a tolerância social. Com essas pressões sociais virá o aumento de impostos, de custos de recuperação e riscos mais elevados com indenizações. A alternativa seria as empresas mudarem seus negócios de modo a oferecer energia limpa e renovável e prestar serviços de manutenção e conservação, ao mesmo tempo que aumentarem ou manterem a receita, essa escolha poderia ser responsável e lucrativa (ser sustentável).

Para Savitz (2007), um exemplo seria a British Petroleum (BP) que reduziu a emissão de gases do efeito estufa economizando US\$ 650 milhões, com aumento da eficiência,

investindo forte em fontes alternativas, inclusive solar. Mas como a sustentabilidade pode ser algo contraditório, a BP acaba em 2010 proporcionando um dos maiores desastres quando no golfo do México rompe-se um poço de petróleo de sua produção. Esse poço ficou mais de dois meses aberto espalhando petróleo no oceano e as autoridades não sabiam o que fazer, até mesmo encobrendo a questão como fez o presidente dos Estados Unidos na época (GLOBO, 2010).

Já a empresa DuPont, em busca de sustentabilidade, realizou o objetivo de afastar-se dos negócios químicos, rumo aos negócios de proteína de soja sem sacrificar seus lucros. O objetivo da empresa é buscar ser lucrativa, poluindo menos e conseqüentemente gerando benefício social. Outro exemplo vem da Country Lane, uma pequena empresa do ramo turístico que oferece excursões de um dia e viagem de férias, em roteiros para ciclismo e caminhada. Os clientes devem chegar por meios próprios nos pontos de encontro, onde se começa a excursão. Através de uma ação a empresa resolveu começar suas excursões pelas estações ferroviárias. Em consequência, 85% dos clientes usam o trem para chegar a seu destino, eliminando quilômetros de viagens de carro e cerca de 330 toneladas de dióxido de carbono por ano. Também melhorou a receita do negócio devido à facilidade de chegada aos pontos de encontro. Ainda a empresa promove negócios locais, ao estimular que os clientes gastem com comidas, bebidas e lanches nos estabelecimentos situados no percurso.

A Toyota foi outro exemplo quando revelou sua intenção em criar uma nova forma de carro híbrido movido à gasolina e à eletricidade, capaz de usar a energia da frenagem. A empresa foi ridicularizada como agente ambiental e com certeza perderia dinheiro. Mas para a Toyota os carros híbridos atualmente são o elemento central de sua estratégia para se tornar o maior fabricante de automóveis do mundo e incluir-se entre os três grandes nos Estados Unidos. A empresa apostou no aumento do preço da gasolina e da conscientização ambiental. O carro Prius é fenômeno mundial e tudo isso é bom para acionistas e para o meio ambiente.

A sustentabilidade é uma tendência com a qual as empresas devem lidar como uma oportunidade de negócio. Essas iniciativas com responsabilidade social, como Prius, alimentos naturais, os edifícios verdes, as roupas e cosméticos amigáveis ao meio ambiente, a energia eólica e a reciclagem evoluíram por uma questão de bom senso (SAVITZ, 2007).

Já analisando por outro prisma, as ações dessas empresas são consideradas otimistas, dando conta de que as próprias forças de mercado conseguirão controlar as tensões provocadas pelo uso dos recursos. O problema está em como equilibrar os benefícios tecnológicos do setor privado que incluem graves alterações no clima e envenenamento

ambiental, podendo desencadear um desastre que comprometa as gerações futuras. A natureza se converteu em um problema ético tão degradado pela ação das empresas, que se transformou (a natureza) em uma questão decisiva, afetando as condições de vida e a possibilidade de sobrevivência futura (DUPAS, 2008).

De acordo com Savitz (2007), a sustentabilidade tem três maneiras de melhorar as empresas: primeiro protegendo-as, segundo ajudando a gestão e terceiro promovendo seu crescimento. No caso da proteção inclui a redução do risco em prejudicar clientes, funcionários e comunidade. Na gestão da empresa ajuda na redução de custos, na melhoria da produtividade, na eliminação de desperdícios desnecessários, na garantia de acesso a fontes de capital e custos mais baixos. A eco-eficiência é o componente básico da sustentabilidade que se aplica na empresa. E por último o crescimento da empresa inclui a abertura de novos mercados, o lançamento de produtos e serviços e a aceleração no ritmo de inovação.

As comunicações mudaram o mundo hoje, a informação circula em alta velocidade, notícias que antes ficavam restritas a um país estão rapidamente em todas as partes do mundo. Exemplo pode ser dado de uma fabricante de fechaduras para bicicletas que pensou que um problema ocorrido com uma fechadura ficaria restrito a alguns pontos de vendas. Para a surpresa da empresa vários clientes ficaram sabendo e a empresa teve que recolher todas as fechaduras com defeitos, com sério risco de perder clientes insatisfeitos ou traídos. Hoje transferência e reputação são valores que devem ser perseguidos com afinco pelas empresas

Ainda Savitz (2007) de um lado estão os simpatizantes de ideologias de esquerda, que zombam da sustentabilidade como forma de propaganda ou de relações públicas. Os defensores dessa visão defendem que uma reforma no tratamento que as empresas dispensam às questões ambientais e sociais, e visualizam as atuais iniciativas das empresas para promover tais mudanças como tentativas inadequadas ou na pior das hipóteses em esquema desonestos para esconder malfeitorias. Esses críticos querem que o governo seja mais rigoroso na imposição de comportamentos responsáveis aos negócios, em vez de confiar que as próprias empresas promovam tais mudanças.

No outro campo se encontram os que atacam o conceito de empresas sustentáveis, com base no argumento que não compete aos gestores se envolverem com questões sociais e ambientais. A única atribuição dos gestores é maximizar o lucro do negócio, caso se concentrem nesse objetivo o mundo em longo prazo estará melhor. Para o autor, na sua opinião, os princípios da sustentabilidade são respaldados pelos fatos, pela experiência e pela lógica.

Conforme Borger (2006), a caminhada não é fácil, são poucas empresas que estão vivendo um modelo colaborativo com os *stakeholders*. As empresas estão mudando e incorporando a responsabilidade socioambiental na sua gestão, obtendo resultados satisfatórios no seu desempenho empresarial, que abrange as dimensões social, ambiental e econômica.

Para Cintra (2011), há uma relação positiva entre a divulgação dos relatórios de sustentabilidade e a integração de práticas gerenciais. Quanto mais a empresa evolui em termos de divulgar seus relatórios de sustentabilidade (podem ser apenas peças de divulgação institucional) mais o tema se insere nos processos da empresa. Mesmo que pareça apenas burocrática a divulgação do relatório, no tempo certo traz influência para a inserção de práticas gerenciais na empresa. Além disso, a divulgação desses relatórios, como instituição, gera novas ações e instituições colaborando para uma institucionalização mais alicerçada da sustentabilidade nas empresas que a divulgam.

Também a autora identificou que uma das principais motivações para a divulgação de relatórios sobre sustentabilidade é prestar contas para a sociedade, reportar ao processo de natural de motivação, em resumo, motivação de cunho institucional ligada aos pilares cognitivos e normativos.

Para Pacheco, Dean e Payne (2010), enquanto a atividade empresarial tem sido uma força importante para fins sociais e ecológicos da sustentabilidade, sua eficácia depende da natureza dos incentivos de mercado. Esta limitação às vezes é explicada pela metáfora do dilema do prisioneiro, que se chama de verde prisão. Nesta prisão, os empresários são obrigados a um comportamento ambientalmente degradante, devido a divergência entre recompensas individuais e objetivos coletivos para o fomento do desenvolvimento sustentável. Os empresários, entretanto, podem escapar da prisão verde, alterando ou criando instituições, normas, direitos de propriedade e a legislação, que formulam os incentivos de jogos de competição. Há uma variedade de evidências da ação empreendedora e discutir suas implicações para a teoria e a prática pode ajudar.

Segundo Schmidheiny (1992), para se conseguir em princípio um meio ambiente sadio ou um setor empresarial sadio, a gestão sábia requer que se façam compensações de modo que os polos opostos sejam mantidos no devido equilíbrio. Não é de surpreender que as respostas a pressões de qualidade ambiental tenham sido reativas e involuntárias, na grande maioria por meio de leis que regulem a atividade empresarial e por pressão dos consumidores. Assim, o

empresariado tinha se mantido conservador em relação a mudanças relativas ao tema sustentabilidade.

Para Barbieri et al. (2010), a qualidade levou quase 40 anos para ser implantada na filosofia empresarial. A sustentabilidade não, com menos de duas décadas passa a ser incorporada na filosofia das empresas. O fato de a sustentabilidade ser tão rapidamente incorporada deve-se muito a ela ser uma oportunidade de negócio que se apresenta como questão de competitividade. Existe um movimento de incorporação de práticas sustentáveis nas empresas em diferentes níveis.

Segundo Aligleri (2009), novos mecanismos são gerados para as empresas inserirem-se no movimento da sustentabilidade. Um exemplo disso é a cadeia socialmente responsável na qual as empresas buscam práticas justas de operação, envolvimento e desenvolvimento da comunidade, atendimento a questões dos consumidores e governança organizacional. Essas práticas buscam a integração, permitindo ganhos de competitividade e credibilidade para toda a cadeia. Algumas empresas para divulgar essas ações emitem relatórios de sustentabilidade.

O relatório de desenvolvimento sustentável é um conceito exigente, que vai além do mero relatório de impacto ambiental. Ele exige que as empresas avaliem seu desempenho, tanto ambiental quanto econômico, em termos da qualidade de vida atual e para gerações futuras. As experiências de controle da qualidade total são diretamente aplicáveis à forma de mudança que exige o desenvolvimento sustentável. Para Carrieri (2000, p. 493),

As organizações têm percorrido uma trajetória em direção à incorporação de algumas questões relativas ao meio ambiente e ao desenvolvimento sustentável. Contudo, a maior parte de suas ações têm-se configurado como resultado de pressões sociais, e se limitado a solucionar gargalos, problemas emergenciais. De forma geral há empresas que só estão preocupadas em cumprir a legislação; outras preocupam-se com a qualidade do produto final; há aquelas que estão preocupadas com a exploração de um ecobusiness.

Para o autor as pressões sociais são o fator mais importante na questão ambiental por parte das empresas. Há de se considerar a influência dos cidadãos dos países nos quais as empresas se instalam; devido a pressões desses agentes surgem restrições legais quanto ao uso de recursos naturais, forçando as empresas a desenvolverem tecnologias e produtos ecologicamente aceitáveis.

Essas empresas partem do princípio de que qualquer investimento em um cenário futuro global deva se considerar ao crescimento com as questões ambientais. Também que a produção de bens no mercado mundial deva ser ambientalmente correta. Assim, se uma empresa insistir em atuar de forma não responsável em termos ambientais, pode a mesma

sofrer boicote de seus produtos. Salvo raras exceções as empresas centram sua atuação ambiental na diminuição dos custos e riscos associados a sanções e na reparação econômica de danos ambientais. Segundo Ottman (1994, p. 56):

não é suficiente falar a linguagem verde; as companhias devem ser verdes. Longe da questão de apenas fazer publicidade que muitos comerciantes perceberam originalmente, a abordagem satisfatória de preocupação ambiental requer um esverdeamento completo que vai fundo na cultura corporativa. Somente por intermédio da criação e implementação de políticas ambientais fortes e profundamente valorizadas é que a maioria dos produtos e serviços saudáveis podem ser desenvolvidos. É só por meio da criação de uma ética ambiental que abranja toda a empresa que estratégias de marketing podem ser executadas.

As certificações e rotulagens ambientais estão se tornando cada vez mais a garantia de que os atributos ambientais declarados sejam reais. O que pode ser uma vantagem para o consumidor que pode ter a garantia de estar consumindo um produto saudável. A certificação como estratégia de marketing adotada pelas empresas para se diferenciarem dos concorrentes posicionando-se como agentes socialmente e ambientalmente responsáveis. Também pode proporcionar a inserção em novos mercados consumidores. Tudo isso converge na busca por uma melhor qualidade de vida.

Já para o Instituto Ethos (2009), antes iniciar o processo sustentabilidade na empresa a de se considerar os seguintes aspectos: i) verifique se a decisão de implantar um modelo de gestão sustentável está consolidado dentro da empresa; ii) trabalhe sempre em conjunto com um grupo de ação; iii) defina por onde começar atuar; de preferência a área que esteja no plano estratégico; iv) estabeleça atividades que determinem o grau de autonomia das áreas envolvidas no projeto; v) determine um prazo para avaliar os resultados e crie indicadores.

Para auxiliar a disseminar essas práticas nas empresas, o Instituto Ethos tem como missão facilitar, ajudar e mobilizar essas organizações a gerirem de forma responsável o seu negócio. Também o Conselho Empresarial Brasileiro para o Desenvolvimento Sustentável que tem como meta catalisar, prover, facilitar as empresas associadas a buscarem a sustentabilidade com resultados concretos. Essas instituições têm a intenção de auxiliar no processo de aplicação do desenvolvimento sustentável nas empresas. Existem as associações e confederações que auxiliem da mesma maneira, como a Confederação Nacional da Indústria CNI (2002), que lança a Declaração de Princípios da Indústria para o Desenvolvimento Sustentável para que as indústrias possam ter um norte a seguir em relação ao tema:

1. Promover a efetiva participação pró-ativa do setor industrial, em conjunto com a sociedade, os parlamentares, o governo e organizações não governamentais no sentido de desenvolver e aperfeiçoar leis, regulamentos e padrões ambientais.
2. Exercer a liderança empresarial, junto à sociedade, em relação aos assuntos ambientais.
3. Incrementar a competitividade da indústria brasileira, respeitados os conceitos de desenvolvimento sustentável e o uso racional dos recursos naturais e de energia.
4. Promover a melhoria contínua e o aperfeiçoamento dos sistemas de gerenciamento ambiental, saúde e segurança do trabalho nas empresas.
5. Promover a monitoração e a avaliação dos processos e parâmetros ambientais nas empresas. Antecipar a análise e os estudos das questões que possam causar problemas ao meio ambiente e à saúde humana, bem como implementar ações apropriadas para proteger o meio ambiente.
6. Apoiar e reconhecer a importância do envolvimento contínuo e permanente dos trabalhadores e do comprometimento da supervisão nas empresas, assegurando que os mesmos tenham o conhecimento e o treinamento necessários com relação às questões ambientais.
7. Incentivar a pesquisa e o desenvolvimento de tecnologias limpas, com o objetivo de reduzir ou eliminar impactos adversos ao meio ambiente e à saúde da comunidade.
8. Estimular o relacionamento e parcerias do setor privado com o governo e com a sociedade em geral, na busca do desenvolvimento sustentável, bem como na melhoria contínua dos processos de comunicação.
9. Estimular as lideranças empresariais a agirem permanentemente junto à sociedade com relação aos assuntos ambientais.
10. Incentivar o desenvolvimento e o fornecimento de produtos e serviços que não produzam impactos inadequados ao meio ambiente e à saúde da comunidade.
11. Promover a máxima divulgação e conhecimento da Agenda 21 e estimular sua implementação.

A carta teve como objetivo promover o tema desenvolvimento sustentável entre as indústrias. A CNI considera que um dos grandes desafios do mundo atual é conciliar crescimento econômico e social com equilíbrio ecológico. Para que tal desafio seja superado, entende como essencial que as indústrias desenvolvam suas atividades comprometidas com a proteção do meio ambiente, a saúde, a segurança e o bem-estar dos seus trabalhadores e das comunidades.

Para Foladori (1999), uma empresa deve possuir rentabilidade, pois o lucro é o que a alimenta para prosseguir a sua missão. A empresa socialmente responsável somente prospera em uma espiral virtuosa, se recebe tanto quanto dá, fazendo o bem e mostrando engajamento, como fator de diferenciação com fundamento, não como um modismo. Ao adotar essa postura as empresas podem verificar que acionistas e consumidores cada vez mais atentos escolhem-nas em detrimento de outras. O desenvolvimento sustentável não é um objetivo fácil de ser alcançado. Conciliar aspectos econômicos, com justiça social e preservação ambiental não é algo fácil de se conseguir, será necessário superar desafios impostos pela sociedade e pelo sistema econômico.

Segundo Godoy (2008), a preocupação de como atingir o DS surge através de movimentos, programas ou congressos. A Carta Empresarial para um Desenvolvimento Sustentável do *International Chamber of Commerce - ICC* é um exemplo disso, acontece como um dos primeiros sinais do empresariado visando à abrangência das questões ambientais, fortalecidas na Segunda Conferência Mundial da Indústria sobre a Gestão do Meio Ambiente (WICEM II), realizada em abril de 1991 em Roterdã (Holanda). Neste evento muitas empresas assinaram essa carta. A seguir a Carta Empresarial para o Desenvolvimento Sustentável, na qual declara o compromisso das empresas no estabelecimento de uma gestão ambiental:

1. Prioridade empresarial: Reconhecer o gerenciamento ambiental como uma das primeiras prioridades da empresa é um fator determinante para o desenvolvimento sustentável; estabelecer políticas, programas e práticas para conduzir as operações de maneira ambientalmente sadia.

2. Gerenciamento integrado: Integrar plenamente essas políticas, programas e práticas em cada ramo de atividade, como elemento essencial do gerenciamento em todas as suas funções.

3. Processo de Aperfeiçoamento: Continuar a aprimorar as políticas, programas e o desempenho ambiental da empresa, levando em conta os progressos técnicos, o avanço científico, as necessidades do consumidor e as expectativas da comunidade, tendo como ponto de partida as regulamentações legais, e aplicar os mesmos critérios ambientais no nível internacional.

4. Educação do empregado: Educar, treinar e motivar os empregados para que suas atividades sejam conduzidas de maneira ambientalmente responsável.

5. Avaliação prévia: Avaliar os impactos sobre o meio ambiente antes de iniciar uma nova atividade ou projeto, e antes de desativar instalações ou retirar-se de um local.

6. Produtos e serviços: Desenvolver e oferecer produtos ou serviços que não tenham nenhum impacto ambiental indevido e sejam seguros no uso a que se destinam, que sejam eficientes no consumo de energia e recursos materiais, e que possam ser reciclados, reutilizados ou removidos com segurança.

7. Orientação ao cliente: Aconselhar e, quando apropriado, educar os clientes, os distribuidores e o público em geral quanto à segurança no uso, transporte, armazenagem e remoção dos produtos oferecidos, aplicando as mesmas considerações à prestação de serviços.

8. Instalações e operações: Desenvolver, projetar e operar instalações e conduzir atividades levando em conta o uso eficiente da energia e matérias-primas, o uso sustentável dos recursos reutilizáveis, a minimização de impactos ambientais adversos e da geração de lixo e a remoção segura e responsável de resíduos.

9. Pesquisa: Realizar ou apoiar pesquisas sobre os impactos ambientais de novas matérias-primas, produtos, processos, emissões e lixos associados com o empreendimento, bem como sobre os meios de minimizar quaisquer impactos adversos.

10. Abordagem cautelosa: Modificar o processo de produção, a comercialização ou o uso de produtos ou serviços, ou a condução, de atividades, de acordo com o conhecimento técnico e científico, para evitar séria ou irreversível degradação ambiental.

11. Fornecedores e empreiteiros: Promover a adoção destes princípios pelos empreiteiros que agem em nome da empresa, encorajando e, quando apropriado, exigindo um aprimoramento de suas práticas para torná-las coerentes com as da empresa; e encorajar a ampla adoção destes princípios pelos fornecedores.

12. Alerta para emergências: Desenvolver e manter, quando existirem perigos significativos, planos de alerta para emergências em conjunto com os serviços emergências, as autoridades pertinentes e a comunidade local, reconhecendo potenciais impactos fora da empresa.

13. Transferência de tecnologia: Contribuir com a transferência de tecnologia e métodos gerenciais ambientalmente corretos para todos os setores industriais e públicos.

14. Contribuir para o esforço comum: Contribuir para o desenvolvimento das políticas públicas e para os programas e iniciativas educacionais empresariais, governamentais e intergovernamentais que venham a ampliar a consciência ambiental e a proteção do meio ambiente.

15. Abertura às preocupações sociais: Promover a abertura e o diálogo com os empregados e com o público, antevendo e respondendo às suas preocupações quanto aos perigos e impactos potenciais das operações, produtos, resíduos ou serviços da empresa, incluindo aqueles que se fazem sentir fora da empresa ou em nível global.

16. Cumprir as exigências e emitir relatórios: Medir o desempenho ambiental; realizar auditorias e avaliações ambientais periódicas sobre o aumento das exigências da empresa, das normas legais e destes princípios; e oferecer e periodicamente as informações adequadas ao Conselho diretor, aos acionistas, aos empregados, às autoridades e ao público.

A carta surgiu como forma de as empresas buscarem um suporte para introduzir a sustentabilidade em sua rotina. Esses 16 itens orientam as organizações empresariais a se preocuparem com a dimensão ambiental. Existem algumas características que podem ajudar como gerenciar as práticas ambientais, aproveitar melhor os recursos e poluir menos, também preocupar-se com aspectos sociais, interagindo e melhorando não somente a sua qualidade de vida, mas a de toda a sociedade.

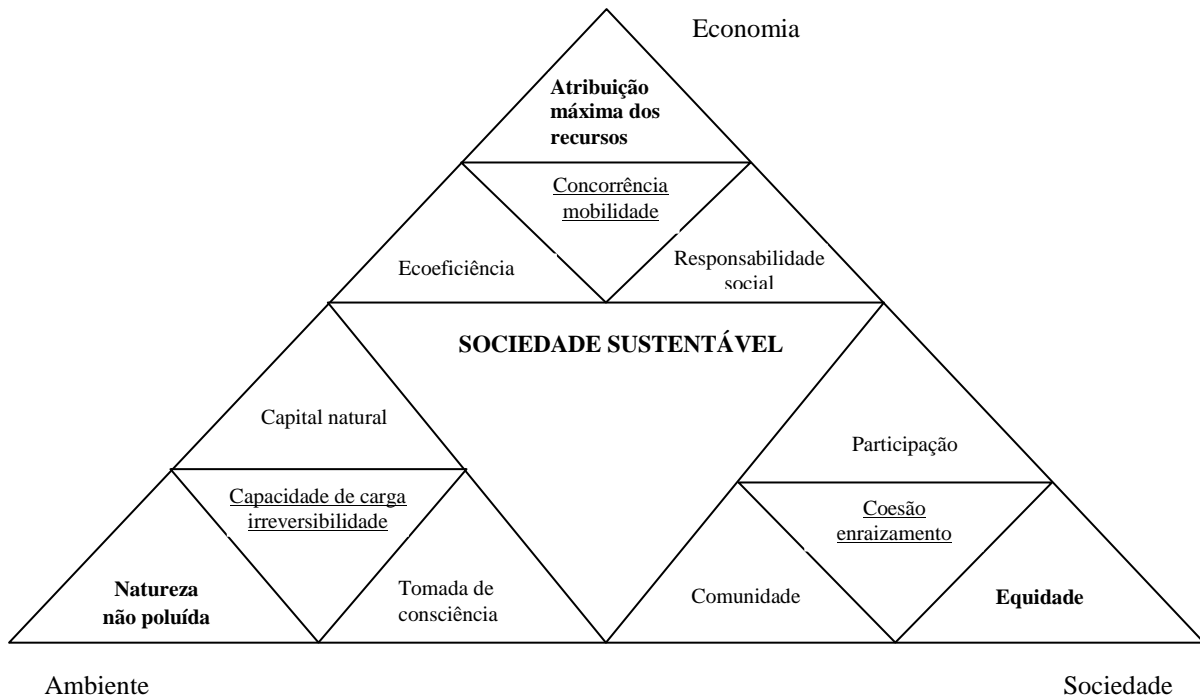
Para Godoy (2008), com base nesses princípios, o British Standards Institute (BSI) lançou, em 1992, a norma BS 7750, que normatiza a instalação de um Sistema de Gestão Ambiental (SGA) e a sua certificação. Seguindo o mesmo rumo, a International Organization for Standardization (ISO), após grande aceitação da série ISO 9000 (Sistema de Gestão da Qualidade) envidou esforços para avaliar a necessidade de normas internacionais para gestão ambiental. Em agosto de 1991, criou o Strategic Advisory Group on Environment (SAGE), que tinha o objetivo de propor ações necessárias para a criação de um enfoque sistêmico da normalização ambiental e da certificação (ABNT, 1995; CNI, 1995).

Houve mecanismos que buscaram dar o suporte necessário para a empresas iniciarem o processo da sustentabilidade. As certificações e os programas da ONU, como PNUMA, auxiliaram na divulgação da temática do desenvolvimento sustentável. Também como forma de ajudar nesse processo, a pirâmide da sustentabilidade, elaborada por Burgenmeier (2009), tem como objetivo visualizar fatores e princípios que devam existir para a empresa que deseje encontrar o caminho para a sustentabilidade e possa alcançá-lo. Um exemplo é quando uma empresa busca a natureza não poluída: deve trabalhar primeiro com uma tomada de consciência, com o objetivo de preservar o capital natural, gerando um menor consumo e economia dos recursos naturais.

A questão da pirâmide tem a ver com a busca de uma sociedade sustentável e as empresas têm participação nesse processo. A empresa para buscar a sustentabilidade dever

adotar práticas sustentáveis como solicitar a participação da sociedade no seu planejamento, tentando a cooperação, não a competição.

Figura 3 - Pirâmide da sociedade sustentável



Em negrito - objetivos

Formato normal - temas principais

Sublinhado - princípios

Fonte: elaborada pelo autor, a partir de Burgenmeier (2009).

Nesse sentido, conforme Almeida (2009), as empresas desenvolvem práticas sustentáveis. A empresa 3M aposta na inovação tecnológica para trilhar um caminho sustentável, sendo que para isso é necessário transcrever a lógica do investimento social privado. O que a empresa relata é que não basta disponibilizar recursos induzindo ao desenvolvimento. Deve-se criar um ambiente saudável para o surgimento de ideias e novas soluções a serem inseridas no mercado.

A 3M buscou soluções biodegradáveis produzidas a partir de fontes renováveis de recursos para reterem e liberarem água controladamente, formando superfícies úmidas por oito horas, evitando o desperdício nos processos industriais. A solução foi utilizar LSP (líquidos supressores de poeira) para reduzir a poeira na extração e transporte de minério em todo o mundo.

Na questão social a empresa, além de incentivar a ideia do soro caseiro, buscou investir em ideias de tecnologias sociais, das quais resultou na *massa do bem*, uma massa de

pão moldada em uma cumbuca, criada por alunos da Faculdade Metrocamp, de Campinas, para servir a moradores de rua. A empresa ainda auxiliou em um projeto no qual as cumbucas eram confeccionadas por alunos da Apae no município, ajudando na inclusão social.

Já para o Carrefour, a recuperação do primeiro lugar no setor, investindo em responsabilidade social, foi motivo para aplicar estratégias de sustentabilidade no seu negócio. O plano agregou valores como confiança, credibilidade e pertencimento a clientes, funcionários, fornecedores e acionistas. Foram traçados cinco programas estratégicos. Palavras como felicidade e coração introduzidas no cotidiano da empresa como: número 1 no coração dos clientes, gente feliz para cliente feliz e reduzir custos sempre para reduzir preços sempre. Essa transformação para empresa foi a verdadeira revolução, a qual mudou a gestão baseada em números em gestão baseada em pessoas como essência da estratégia de sustentabilidade. Na Coca-cola do Brasil, o objetivo com a sustentabilidade foi o de reduzir o consumo de água de 5.4 L para 2,11 L por bebida produzida. Tendo como meta global devolver toda água utilizada na produção para a natureza e às comunidades em que atua.

Para Almeida, Marques e Abreu (2012), a solução para melhoria da sustentabilidade no meio empresarial seria investir na formação de líderes empresariais pautados pela necessidade dos negócios e da sociedade. Para que isso aconteça os autores sugerem a metodologia da *Globally Responsible Leadership (GRLI)*, uma liderança responsável por meio de ações coletivas e individuais. Contudo, para chegar a essa liderança enfrenta-se quatro desafios chave: pensar e agir em um contexto global; ampliar seu propósito corporativo para que reflita uma prestação de contas para a sociedade; pensar e agir com ética sempre; orientar sua formação abrangendo a responsabilidade corporativa. Assim os líderes que tiverem esse perfil atenderão a demanda das empresas e da sociedade.

Porém, para Almeida (2012a), fica cada vez mais claro que os recursos financeiros são mais importantes que valores sociais como a honestidade. Tem-se que evoluir além da conformidade legal, incluindo a conformidade moral. As novas lideranças para aderir ao movimento da sustentabilidade devem incorporar práticas que valorizem a conduta ética nos negócios. Para o autor, o estadista corporativo, deve ter senso claro da urgência dos temas da sustentabilidade e optar por uma ruptura planejada na maneira de fazer negócios, pois não há mais tempo para recorrer aos processos de melhoria contínua.

Segundo Almeida (2012b), existe uma demanda por mudança de paradigma, em que é preciso se afastar da lógica por ganhos econômicos e financeiros de maneira indiscriminada, e se aproximar da lógica de uma visão sistêmica (ampliada), na qual a empresa faz parte de um

todo. A empresa deve ter suas ações pautadas em valores éticos e na responsabilidade socioambiental. Ela deve perceber que alguns programas assistencialistas podem não ser suficientes para recuperar desgates naturais ocasionados por suas atividades.

Uma pesquisa do WBCSD (2008), com as empresas associadas, consistia em verificar que riscos e oportunidades possam existir na adoção de práticas sustentáveis com as mudanças climáticas ocorridas no planeta. O estudo relata que as empresas associadas temem os riscos correlacionados a alterações no clima como: 13% temem quebras no suprimento de matéria-prima; 17% preocupam-se com a imposição de novas regulações; e 14% com riscos à sua reputação. Quanto às oportunidades de adaptação 55% creem que resultará em novos produtos e serviços e 38% acham que abrirá novos mercados. Essa pesquisa mostra que as empresas estão mais preocupadas com novos negócios e não com uma melhor distribuição renda para população.

Nas seções que foram discutidas anteriormente buscou-se relatar o conceito de desenvolvimento sustentável. Esse conceito torna-se importante para o estudo devido ao fato de que será analisado como as empresas entendem esse conceito. Os conceitos elencados pelo WBCSD e por Ignacy Sachs. Discutiu-se que estratégias podem ser utilizadas no processo de desenvolvimento sustentável e, quais são utilizadas pelas empresas. Também como as empresas abordam o processo de sustentabilidade em seu contexto. Pode-se observar em algumas dessas teorias o caráter doutrinário em convecer a sociedade da conduta ética da empresa. Talvez, poderia-se ter abordado o desgaste natural e os problemas sociais que essas empresas podem ter causado. Ressalta-se que o objetivo aqui foi preparar o instrumento de análise dos dados (quadro 11). Assim a próxima seção, discutir-se-á o desenvolvimento sustentável na visão da economia ambiental.

2.6 A discussão da sustentabilidade na perspectiva da economia ambiental

Nesta seção é abordada a visão da Economia Ambiental, cujas raízes teóricas encontram-se na vertente da Economia Neoclássica. Como corolário, esta corrente prega o Desenvolvimento Sustentável, como desenvolvimento que satisfaz às necessidades da geração atual, sem comprometer os recursos para a geração futura. Essa linha segue que a ênfase na redução de custos e a inovação tecnológica podem ser alternativas para um mundo sustentável.

A Economia Neoclássica, por constituir o *mainstream* da teoria econômica, é o norte que fundamenta grande parte das proposições dos economistas para o problema do meio ambiente. A economia ambiental tornou-se uma subdisciplina da economia neoclássica.

A questão ambiental foi abordada inicialmente pela economia neoclássica de duas maneiras distintas: pela economia da poluição, um desdobramento direto da economia neoclássica do bem-estar e dos bens públicos; e pela economia dos recursos naturais, que se funda com um artigo de Harold Hotelling (1931). A teoria foi elaborada para abordar aspectos da exaustão e extração dos recursos naturais ao longo do tempo. A análise centra-se no aproveitamento ótimo de um recurso natural, que existe em quantidade fixa e limitada. No caso, a otimização é uso do recurso que maximiza o valor presente do benefício desta extração. Entretanto, as condições ótimas não garantem de forma alguma a estabilidade ecológica. Esta é apenas uma parte da visão neoclássica.

Segundo Romeiro (2010), a temática dentro da economia ambiental é que limites impostos pela natureza podem ser indefinidamente superados pelo progresso técnico que os substitui por trabalho. Em síntese, que o sistema econômico é suficientemente grande para se restringir e a indisponibilidade de recursos naturais torne-se uma restrição à sua expansão. Essa restrição é apenas relativa, superável indefinidamente pelo progresso tecnológico.

Segundo Souza (2000), o objetivo da economia ambiental é determinar os níveis ótimos de poluição e de exploração dos recursos naturais, bem como quais os melhores instrumentos que nos levariam até eles, mas, ótimo em relação às preferências individuais das pessoas, dadas as condições tecnológicas e disponibilidades de recursos. O problema da economia ambiental existe quando há necessidade de se fazer escolhas entre o que fazer, se produzir mais e consumir mais pode significar a extinção de determinado recurso.

No caso a economia da poluição trata os recursos ambientais como depositários de refugos, rejeitos, saídas do funcionamento do sistema econômico. Esta abordagem baseia-se na *Welfare Economics* desenvolvida por Pigou (1920). Nesta abordagem são considerados os valores monetários dos custos sociais relativos à degradação ambiental, conhecidos como externalidades, no intuito de incluir dentro dos custos de produção privados do agente causador do dano, resultando um ótimo social.

Assim, a economia neoclássica, de acordo com Amazonas (2001), desenvolve duas construções teóricas distintas, enfatizando e recortando diferentes aspectos da problemática ambiental, dependendo da relação que os recursos ambientais guardam com processos

produtivos no sistema econômico, seja como *inputs* de insumos, seja como depositário de *outputs* poluentes.

Neste sentido, o autor coloca que o corte é bem fundamentado: primeiro, por contestar a ideia que limites ambientais possam se constituir em limites do crescimento econômico, advogando que as inovações tecnológicas solucionam este ponto; segundo, por propor que os danos ambientais sejam entendidos como custos sociais, percebendo o que eles representam e internalizando estes custos.

A economia da poluição consiste em desdobramento direto da teoria do bem-estar (*Welfare Economics*) e dos bens públicos. Pigou (1920) no seu livro *The Economic of Welfare* (A economia do bem-estar), foi o primeiro a proceder a uma qualificação clara para as externalidades negativas. As externalidades positivas não causam problemas, pois só há beneficiados. Desenvolvendo uma análise no âmbito do equilíbrio parcial marshalliano, Pigou (1920) afirmou que uma externalidade negativa, como, por exemplo, a falta de água, existente na geração de um produto de uma firma em um mercado concorrencial, caso não seja internalizada, fará com o nível do produto seja superior ao nível socialmente ótimo; uma vez que existem diferenças entre custos sociais de produção e os custos privados. Isso significa que custo privado da firma, quando são colocados todos os recursos pelos quais ele paga é inferior ao custo social de produção que deveria aumentar esses custos todos referentes aos recursos ambientais pelos quais ele não paga.

Para Dias (2011), há um desafio para as empresas de instalarem tecnologias limpas no final do processo produtivo para reterem a contaminação gerada ou realizarem atividades de prevenção da contaminação ao longo do processo produtivo. No caso há benefícios inclusive financeiros para o controle da poluição como:

- a) menores custos com matéria-prima, energia e disposição de resíduos gastos com o tratamento e destinação de resíduos;
- b) redução ou extinção dos custos futuros de tratamento e despoluição de resíduos;
- c) redução de complicação com a legislação;
- d) menores gastos operacionais e de manutenção;
- e) menores riscos, atuais ou futuros com meio ambiente, com publico e menores despesas.

Uma das questões mais importantes é explicar por que os problemas ambientais ocorrem em uma economia de mercado e qual sua natureza econômica. Aqui entra o conceito de externalidade para explicar esse problema. Para Cechin (2010), ao utilizarem um recurso comum em benefício privado, as empresas podem gerar custos que são externalizados

socialmente. No caso, o meio ambiente é um recurso comum, pois ele está à disposição de todos. Danos ambientais são definidos como externalidades negativas.

Souza (2000) relata que Pigou foi o primeiro a oferecer um instrumento de política fiscal para fazer com que esses custos sociais fossem internalizados. Surgiram as taxas sobre a produção, que seriam fixadas pelo governo, ou seja, a empresa ao usar recurso natural para sua produção paga uma taxa de uso. Por exemplo, taxa de água cobrada dos orizicultores pelo uso na produção do arroz. A proposta de Pigou (1920), para resolver esses impasses causados pelos efeitos negativos na utilização de recursos naturais por mais de um agente, efeitos de vizinhança, é a intervenção do Estado.

Para Layrargues (1998, p.14), a questão da externalidades tende a ser tratada como custos extras:

Meio ambiente pôde então ser apresentado tanto como sinônimo de custos extras, no qual as forças produtivas, movidas por uma suposta consciência ecológica, estariam dispostas a pagar o justo preço dos abusos anteriormente cometidos, por meio da incorporação das externalidades ambientais do processo produtivo, e também como sinônimo de oportunidades, no qual desta vez as forças produtivas, movidas por uma provável conscientização econômica, conseguiram incorporar a variável ambiental como dimensão valorizada pelo mercado. Ser ecológico, nessa perspectiva, passa a significar a posse de uma forte vantagem competitiva.

De acordo com Stahel (2001), o que ameaça a sustentabilidade do processo econômico é justamente a base material que lhe serve de suporte. Quando falamos de desenvolvimento sustentável temos que considerar o conjunto multidimensional e multifacetado que compõe o fenômeno do desenvolvimento, não somente aspectos materiais e econômicos. Nos debates sobre desenvolvimento sustentável a uma proposta de internalização das externalidades, o que se pressupõe um dupla redutibilidade.

Mesmo externalidades de definição e avaliação aparentemente mais fácil, como são a perda em estoque na exploração de recursos naturais ou a emissão de gases do efeito estufa, apresentam dificuldades intransponíveis quando pensamos em internalizá-las com o objetivo do uso sustentável. Como avaliar o valor de um recurso natural? Como saber se as gerações futuras preocupar-se-ão com a queima de combustíveis fósseis? Mesmo se por um milagre a mensuração de ativos intangíveis possa ser possível, será restrita ao princípio do poluidor pagador, e a internalização desses custos asseguraria um uso sustentável desse recurso?

Para Seroa Motta (2006), os custos externos, externalidades negativas, deveriam ter seus preços negativos por significarem perda de utilidade. Os exemplos de externalidades negativas são variadas e de cunho ambiental principalmente; para exemplificar a produção e o

consumo de certos bens causam exaustão e degradação, prejudicam a saúde humana e produção de outros bens e a fauna e a flora.

Assim as externalidades são manifestações de preços ineficientes. Estas considerações se devem a direitos de propriedades não completamente definidos, como o caso dos bens públicos. Deste modo a observação do princípio da não-exclusividade e não-rivalidade impede que os bens sejam relacionados em mercados específicos, impossibilitando a transformação em valor. O mercado valoriza livremente o bem se o sistema de preços funcionar livremente, por isso os bens precisam trabalhar os princípios básicos da exclusividade e rivalidade.

Conforme Curi (2011), a corrente econômica ambiental neoclássica apóia-se no liberalismo econômico defendido pelos clássicos. Para eles não cabe ao estado intervir em questões econômicas, pois o mercado é capaz de se autorregular. Porém, esses autores desconheciam as falhas de mercado, entre essas as externalidades. Esses custos são impactos positivos ou negativos que uma atividade econômica provoca sobre terceiros e que não são considerados no sistema de preços. As externalidades tornam-se particularmente difíceis de contornar quando atingem bens inapropriáveis, isto é, aqueles que não podem ser atribuídos a determinados proprietários como rios e florestas.

Para Dias (2011), quando se explora o meio ambiente que é um recurso comum para o bem próprio, podem ser causados danos ambientais que afetam negativamente o bem-estar de outras pessoas que não contribuíram para esse prejuízo. Esses impactos constituem custos externos para as empresas chamados externalidades. A contaminação ambiental, do ponto de vista econômico, relaciona-se com a internalização dos custos externos ambientais por parte das empresas. Isso ocorre quando o gerador desse custo transfere a terceiros na forma de contaminação ambiental. O empresário não assume esse custo, diminuindo o gasto direto com o produto, obtendo vantagem em relação ao concorrente, porque não assume o custo de tratar e eliminar o resíduo dentro do seu processo de produção, gerando a ele uma economia de curto prazo. A conta vai para sociedade que acaba pagando por essa deterioração ou contaminação dos recursos naturais.

Ainda para Dias (2011), a questão é que a falta de incentivos para que as empresas internalizem esses custos ambientais é motivo para não inserirem esses gastos. O que deve acontecer são leis que regulem e aplique multas no sentido de que é mais barato tratar os resíduos do que não tratá-los e pagar uma pesada penalidade.

Nesse sentido o Estado coloca-se como a regulação formal estabelecendo normas e leis ligadas à preservação ambiental. Já a comunidade local executa uma regulação informal na qual a empresa é fiscalizada por educadores, jornalistas, intelectuais e outros membros da comunidade. O mercado pode regular por estar se tornando cada vez mais consciente ambientalmente juntamente com os fornecedores que esperam um bom desempenho ambiental na sua cadeia.

Segundo Romeiro (2010), na EA as soluções seriam aquelas que criassem condições para funcionamento do livre mercado, seja eliminado o caráter público desses bens e serviços por meio da definição de direitos de propriedade sobre eles (Coase); seja pela valoração econômica da degradação ou uso de bens sociais, pela imposição do Estado por meio de taxas (as taxas de Pigou). Já a economia dos recursos naturais introduzida por Hotelling (1931) trata dos recursos como insumos e matérias-primas, são entradas para o funcionamento do sistema econômico.

De acordo com Enriquez (2010), quando os recursos naturais eram abundantes, economicamente seriam gratuitos, não se convertendo em bens econômicos e tampouco em custos de produção. Assim, o que se conhece por economia dos recursos naturais é um campo da microeconomia, que emerge da teoria neoclássica, como subdivisão a respeito da utilização de todos os recursos naturais reprodutíveis e não reprodutíveis. O foco principal é o uso eficiente do recurso, uso ótimo. Para isso utilizam-se modelos matemáticos de otimização.

Segundo Amazonas (2001), o modelo Hotelling, estabeleceu regras para o uso de recursos exauríveis, delimitando que, por ser finito, o uso desse recurso poderá envolver decisões intertemporais. Essas decisões implicam opções feitas no presente que afetarão o futuro. Um exemplo seria o minério de ferro, que pode ser utilizado no presente ou deixado para futuras gerações. Devido ao esgotamento de um recurso finito, a dimensão intertemporal implica um custo de uso, que representa o que a geração atual terá que pagar pelo uso do recurso a gerações futuras. As variáveis críticas para a análise de decisões são: Valor Presente Líquido (VPL) e Taxa juros (i).

Conceitualmente, significa que as condições pelas quais o dinheiro e determinados bens podem ser trocados em valor presente em dinheiro ou bens em uma data futura. Mas, Hotelling é apenas uma parte do pensamento da EA.

Ainda conforme Amazonas (2001), a regra Hotelling, estabeleceu as regras de uso ótimo dos recursos esgotáveis, pelas quais, seus preços deveriam “evoluir ao ritmo da taxa de desconto que é igual à taxa de juros de mercado”. Foi construída para focar aspectos da

exaustão e extração dos recursos naturais ao longo do tempo. A questão é o problema da alocação intertemporal quando da extração e utilização dos recursos naturais. Seguem os pressupostos do modelo Hotelling:

- ✓ o detentor da reserva é um proprietário privado atuando em um mercado concorrencial;
- ✓ a procura acumulada esgota o estoque de recurso, $D(\text{quantidade})$ é decrescente em relação ao preço do recurso que por sua vez, se esgota na data t (tempo);
- ✓ o volume (estoque) inicial da reserva é conhecido;
- ✓ o custo marginal é nulo ou constante;
- ✓ a informação é perfeita ao longo de toda a extração;
- ✓ a taxa de preferência do produtor (taxa de atualização ou desconto) é constante e igual à taxa de juros (i).

As implicações do modelo são que: os recursos guardados em estoque devem ser tão atrativos quanto qualquer outro ativo; a existência do fenômeno do esgotamento da reserva reflete-se na escassez de oferta ao longo do tempo, indicando que, ao explorar uma jazida de modo ótimo, o preço líquido do minério deve evoluir ao ritmo da taxa de desconto.

Amazonas (2001) destaca que esta alocação seria determinada com base na maximização dos ganhos obtidos com extração dos recursos em longo prazo, através de um conceito de custos de oportunidade e do procedimento de desconto de valores ambientais futuros a valor presente, determinando-se o nível ótimo ou taxa ótima de extração. Este procedimento é conhecido por Regra Hotelling, na qual se calcula um valor presente líquido a uma taxa definida para um certo intervalo de tempo. Através deste procedimento, o autor relata que, com a tendência de os preços subirem, a produção deve cair ao longo da curva de demanda, que, com o tempo, o preço se tornará elevado o suficiente para reprimir a demanda inteiramente.

Segundo Romeiro (2010), o sistema econômico nesta linha é colocado como capaz de mover-se lentamente de uma base de recursos para outra, à medida que cada uma vai sendo esgotada, sendo o progresso tecnológico e científico a chave para garantir o sucesso da não interrupção neste processo de crescimento econômico de longo prazo. Na literatura ficou conhecida como sustentabilidade fraca. Nesta sustentabilidade fraca não se reconhecem as características únicas dos recursos naturais, que por não serem produzidos, não podem ser substituídos pela ação humana. Como consequência pode o consumo de capital natural ser irreversível e a agregação simples com o capital produzido pode não ter sentido. Para essa

corrente, os mecanismos pelas quais se dá a ampliação indefinida do limite ambiental ao crescimento econômico devem ser fundamentalmente mecanismos de mercado.

Para Rattner (1999), a questão das indústrias baseadas em matérias-primas não renováveis e o uso intensivo de recursos energéticos produzindo uma grande quantidade de bens não recicláveis. Assim, como produtos não biodegradáveis e atividades de mineração que causam alta poluição ambiental. Nesse sentido, surgem indústrias que contrapõem as anteriores baseadas em um novo paradigma técnico-econômico com processos de baixa entropia. Essas indústrias procuram fazer uso eficiente de recursos e seus produtos são recicláveis por definição e normas de proteção vão assegurar proteção aos seres humanos (ISO 14000 e selo verde)

Estas inovações podem representar os primeiros passos para um novo paradigma econômico e também de um estilo de vida que rejeite o consumo desenfreado e o individualismo, mas para isso acontecer o autor declara que será necessário avaliar alguns pontos críticos como: i) a tendência racional de ir em direção ao equilíbrio do sistema econômico; ii) a precedência inevitável do crescimento econômico sobre distribuição; iii) o papel da ciência, tecnologia e planejamento como principais variáveis nas mudanças sociais; e iv) a confusão entre mercado e democracia, ignorando a tendência do controle econômico e financeiro da informação.

Assim, deve-se avançar na direção da sustentabilidade e redefinir o conceito de riqueza e progresso no sentido de convergir para uma sociedade mais justa e equitativa com oportunidades para todos; para chegar-se a isso, todavia, é necessário entender que meio ambiente preservado com vida é condição necessária para o bem comum.

Um exemplo interessante que alia a questão econômica com a ambiental é o caso da água em Nova York, quando a cidade optou por preservar sua bacia de vertedouras, investindo U\$ 1,5 bilhões. Além de ter uma água de melhor qualidade, economizou, pois uma unidade de tratamento que seria outra alternativa teria custado U\$ 6 bilhões.

Já para alguns a economia ambiental evolui em termos socioambientais para uma economia verde. Para Togeiro et al. (2010), a economia verde é um movimento que visa a introduzir a sustentabilidade na economia e que utiliza velhos instrumentos da economia ambiental com uma nova roupagem. A questão é que os negócios atuais são incapazes de conduzir a transição para essa economia. Deve haver estudos sobre os custos e benefícios dos diferentes instrumentos de mercado e de políticas públicas que possibilitem a transição para a economia verde. Os estudos podem ser sobre investimentos e tecnologias de setores da

economia verde que levem ao desacoplamento de outras economias, e favoreçam a geração de emprego e renda de acordo com pesquisa já realizadas pelo Programa das Nações Unidas para Meio Ambiente (PNUMA).

Conforme definição do PNUMA (2011), a economia verde resulta em melhoria do bem-estar da humanidade e igualdade social, ao mesmo tempo em que reduz significativamente riscos ambientais e escassez ecológica. Em outras palavras, uma economia verde pode ser considerada como tendo baixa emissão de carbono, é eficiente em seu uso de recursos e socialmente inclusiva. Talvez o mito mais difundido seja o de que há uma troca inevitável entre sustentabilidade ambiental e progresso econômico, no qual há evidência substancial de que o “esverdeamento” de economias não inibe a criação de riqueza ou oportunidades de emprego, e que há muitos setores verdes que apresentam oportunidades significativas de investimento e de crescimento relacionando riqueza e empregos. Economia Verde – demonstra que o esverdeamento das economias não é um empecilho ao crescimento, mas sim um novo mecanismo de crescimento; ou seja, uma rede geradora de trabalho digno, que também consiste em uma estratégia vital para a eliminação da pobreza persistente.

Segundo Steiner (2009), precisa-se aprender a viver com o que temos, e utilizar nossos recursos de maneira sábia. A economia verde pode ser esse ponto de partida, criando mecanismos e instrumentos financeiros inovadores que permitam acelerar a mudança. Também de acordo com Marina Grossi em entrevista a Globo News, sobre a Rio + 20, a economia verde passa a ser a alternativa para as empresas que querem um processo de transição para um desenvolvimento mais equilibrado⁸.

De acordo com Ligteringen (2012), a sociedade continua distante do desenvolvimento sustentável e que em todas as medidas tomadas está excedendo-se a capacidade do planeta de continuar a fornecer o capital natural. Deve-se trocar da Economia Marron poluente, com uso intensivo dos recursos, para a Economia Verde de baixo carbono, com uso eficiente dos recursos.

As empresas no contexto da economia verde continuarão a exercer papel central na sociedade e terão como alternativas: i) reagir tardiamente; ii) reagir mais rapidamente ou iii) serem proativas, se antecipando e aperfeiçoando as regras do jogo (BRANDÃO, 2012).

Para Abramovay (2012), a economia verde é voltada à redução considerável no uso dos materiais e da energia contidos na produção de produtos e serviços, seria capaz de atingir

⁸ Gerando lucro, um melhor aproveitamento dos recursos e justiça social.

os objetivos socioambientais que se pode esperar de um sistema econômico. O centro dessa economia é o respeito aos limites do ecossistema e no qual a ética comande os processos decisórios. Mas, para o autor, os diversos documentos que existem sobre economia verde, inclusive o das Nações Unidas, *Green Economic*, não se sustentam. Apesar do aumento na eficiência no uso de materiais e energia, a pressão sobre os ecossistemas continua a aumentar. Também que é difícil conciliar o crescimento econômico com os limites ecossistêmicos, mesmo que esse crescimento econômico seja verde, e com o aumento energético e populacional. O autor considera que a economia verde é um atalho para o crescimento verde e que se exige muito mais do que aumento na eficiência da gestão dos recursos. "Exige que a sociedade seja protagonista central na definição do próprio sentido da atividade econômica [...] bem mais que a economia verde" (ABRAMOVAY, 2012, p. 146). Na próxima seção será abordada a gestão da qualidade aplicada à sustentabilidade. Um exemplo disso é a certificação dos sistemas de gestão ambientais.

2.7 A gestão da qualidade como alternativa para a busca da sustentabilidade

A gestão da qualidade total (*Total Quality Management - TQM*), conforme Rigby (2000) é a abordagem de um sistema que une as necessidades do cliente quanto à *performance* dos produtos e serviços, feitos de acordo com suas especificações. A ferramenta TQM, portanto, visa a produzir de acordo com especificações bem-definidas e com zero-defeito. Tudo isso cria um forte ciclo de melhoria contínua, aumentando a satisfação dos clientes, a produção e os lucros. A TQM tem sido usada, mais comumente, para aumentar a produtividade, reduzir os custos de refugo e retrabalho, aumentar a confiabilidade do produto, reduzir o tempo de lançamento de novos produtos, reduzir os problemas ligados ao serviço do cliente e aumentar a vantagem competitiva.

Shank e Govindarajan (1997) colocaram que, na abordagem tradicional, os problemas da qualidade são ocasionados nas operações e os funcionários da empresa são responsáveis pela baixa qualidade. Na gestão da qualidade total, todos são responsáveis pela baixa qualidade e a maioria dos problemas da qualidade começa muito antes da fase de produção.

Segundo Ramsay (1991), a adoção das práticas de gerenciamento da qualidade é influenciada pelo desejo de: a) fornecer uma margem competitiva para manter-se no mercado em tempos de dificuldade e economia; b) alcançar a liderança em qualidade no mercado; c) fortalecer a posição competitiva da empresa; d) aumentar as opções estratégicas, facilitando o gerenciamento para a empresa; e e) buscar sobreviver e prosperar. Ainda, para Porter e

Rayner (1992), a TQM tem focado o aperfeiçoamento do processo e a eliminação de todas as formas de desperdícios.

As empresas que visem a obter uma imagem de qualidade têm buscado certificar seus sistemas da qualidade pela norma técnica ISO. A Sigla ISO (*International Organization for Standardization*), que significa Organização Internacional para Normalização Técnica, é uma norma padrão, que objetiva avaliar a segurança das instalações e a confiabilidade dos produtos e serviços fabricados pelas empresas. A norma não faz, mas impõe métodos específicos ou práticas que possam ser seguidas. Conforme Label e Priester (1996), a ISO define que a adoção dos princípios e objetivos da garantia da qualidade requer atividades que afetem a qualidade que essas possam ser planejadas, controladas e documentadas. Em contraste com a TQM, de acordo com Bradley (1994), a certificação ISO realiza uma fiscalização no gerenciamento da qualidade para o fornecimento de uma estrutura para que a empresa operacionalize os objetivos da qualidade.

Nesse sentido surge a ISO 14000, que é uma norma de certificação de sistemas de gestão ambiental que, segundo Seiffert (2006), surgiu durante a Eco 92, para normatizar a gestão ambiental nas organizações, por adesão voluntária. Segundo a autora, esse sistema é essencial para as empresas que desejem escoar seus produtos num mercado globalizado, melhorando o seu desempenho ambiental. Essa certificação é parte de uma série de Normas Internacionais, aplicáveis a qualquer organização relativa à Gestão Ambiental. Segundo relato do Bureau Veritas (2010), essa ferramenta especifica os requisitos mais importantes para identificar, controlar e monitorar os aspectos do meio ambiente de qualquer organização, bem como para administrar e melhorar o processo de gestão ambiental. A ISO 14000 investe em processos de gestão ambiental que prezam a ênfase na redução de desperdícios e na redução de custos.

A conformidade do sistema com a Associação Brasileira de Normas Técnicas (ABNT), a NBR 14001 garante a redução da carga de poluição gerada por essas organizações, porque envolve a revisão de um processo produtivo visando à melhoria contínua do desempenho ambiental, controlando insumos e matérias-primas que representem desperdícios de recursos naturais. Certificar um Sistema de Gestão Ambiental significa comprovar junto ao mercado e à sociedade que a organização adota um conjunto de práticas destinadas a minimizar impactos que imponham riscos à preservação da biodiversidade. Com isso, além de contribuir com o equilíbrio ambiental e a qualidade de vida da população as organizações conseguem obter um diferencial competitivo fortalecendo sua ação no mercado.

Para Epelbaum (2006), o sistema de gestão empresarial avança da mesma maneira que o sistema de gestão ambiental vem evoluindo desde década 1970. O Sistema de Gestão Ambiental (SGA) representou um avanço na forma como tratar a gestão ambiental. A norma de certificação ISO 14001 é a mais utilizada e a que melhor existe para um sistema ambiental, relata o autor. Com a implantação da norma, a gestão ambiental tornou-se mais integrada a decisões de negócios, avançando no comprometimento, na busca por soluções de problema e na melhoria contínua.

As organizações que implementaram um SGA, seja por motivos diferentes em grau de profundidade, ganharam em organização, planejamento, prevenção, proatividade, cultura, conscientização, participação, responsabilidade e comunicação interna e externa. Analisando que a norma ISO 14001 tem caráter de adesão voluntária, seus requisitos devem atingir objetivos como: prover confiança entre as partes interessadas sobre o comprometimento com a gestão e o desempenho ambientais, no cumprimento de requisitos legais, prevenção a poluição e novamente melhoria contínua.

Quadro 2- Benefícios esperados pela implantação SGA (ISO 14001)

Benefício esperado	Comentário
1. Atender a critérios de certificação para a venda	Nos casos em que é necessário prover confiança sobre a gestão ambiental a ISO 14001 é um bom modelo. Particularmente no setor automobilístico, a certificação ISO 14001 é uma exigência dos clientes.
2. Satisfazer aos critérios dos investidores para aumentar o acesso ao capital	Vários financiadores (como BID, BNDES, Bird) solicitam uma contrapartida ambiental para seus investimentos; em alguns casos essa contrapartida é a ISO 14001. Ela serve bem a esse papel.
3. Melhorar a organização interna e a gestão global	Esse benefício é imediato na maioria das empresas, porém pode ser maior dependendo da condução do processo de implementação do SGA.
4. Redução da poluição, conservação dos materiais e energia.	A norma requer ações de prevenção a poluição. Mesmo aceitando as tecnologias de fim de linha, varias empresas declararam seus resultados de redução de poluição e uso de recursos.
5. Reduzir custos	O SGA auxilia a empresa a visualizar oportunidades de melhora e redução da poluição, permitindo um gerenciamento mais racional e proativo, o que se espera que permita a redução de custos.
6. Aumentar a conscientização do pessoal	Mesmo considerando as empresas que implementaram SGA por vontades externas, esse é um dos pontos fortes da ISO 14001, sendo benefício percebido por elas.
7. Melhorar o clima e comunicação interna	Na maioria dos casos esse não é um objetivo, mas acaba sendo atingido indiretamente.
8. Aumentar o desempenho ambiental de fornecedores	Apesar da abrangência e a profundidade os requisitos aos fornecedores são bem variáveis e os ganhos são significativos em todos os casos.

Fonte: elaborado pelo autor, a partir de Epelbaum (2006).

De acordo com Layrargues (2000), a direção do discurso empresarial verde apoia que a incorporação da ISO 14000 nas indústrias exige quase sempre, ao mesmo tempo, a instalação de tecnologias limpas e como configuram-se em uma ferramenta privilegiada de competitividade empresarial, acontecerá naturalmente. Não precisará a coerção governamental, através de instrumentos de fiscalização e controle da poluição tradicionais, porque as empresas aderirão, paulatinamente, a efeitos de incremento na competitividade, até que todas as empresas seguirão em rota para a sustentabilidade. Para o autor, existe um otimismo perante as expectativas do SGA, considerando apesar do caráter voluntário,

virtualmente, as empresas de qualquer porte estarão envolvidas nesse processo, por se considerar a tecnologia limpa como vantagem competitiva no cenário comercial que se está vivendo.

Segundo Nishitami (2009), sua pesquisa em companhias japonesas verificou que existe uma relação positiva inicial entre a adoção da ISO 14001 e o desempenho econômico. Já Gomes e Moretti (2007) a ISO 14000 tem três fases distintas:

Fase 1: compromissos e princípios gerais - política geral de empresa, procedimentos de controle, da documentação, treinamento de funcionários;

Fase 2: diagnóstico ou pré-auditoria;

Fase 3: certificação por uma entidade credenciada.

Para Layrargues (2000), o ambientalismo empresarial surgiu no limiar do século XXI no intuito de salvar a humanidade de uma catástrofe ecológica. Esse tema começou a se sobressair no início dos anos 90, como promotor do desenvolvimento sustentável, sendo a solução do impasse ecológico, a ISO 14000. O grande avanço em direção de uma produção limpa, equacionando a problemática industrial relativa ao meio ambiente.

Com o estabelecimento de normas e regras ambientais internacionais, visando a homogeneizar conceitos, padrões e procedimentos relativos à questão ambiental, tendo em vista o cenário comercial globalizado e competitivo, as empresas começam a abusar de selos verdes de autoconcessão. Nesses selos contém informações sobre a qualidade ambiental muitas vezes questionável, enganando o consumidor por meio de estratégias de marketing obscuras. O problema para o autor está sobre marketing verde que as empresas fazem, em inglês *greenwash*. Assim, pela abertura dos mercados pela economia globalizada acaba por exigir a criação da ISO 14000, sendo um mecanismo como um fator regulador da competição, normatizador das práticas de marketing e limitador das barreiras comerciais de mercado (LAYRARGUES, 2000).

O sentido do discurso empresarial verde sustenta que a incorporação da ISO 14000 nas indústrias frequentemente exige a instalação ao mesmo tempo de tecnologias limpas e, como essas configuram instrumento privilegiado de competitividade empresarial, ocorrerá naturalmente a adesão às práticas referentes à norma sem precisar da pressão governamental para adoção de produções mais limpas.

Diante do caráter voluntário do sistema gestão ambiental, o otimismo pelas expectativas geradas pela norma convergem para considerar tecnologia limpa como vantagem competitiva no cenário comercial contemporâneo. A afirmação de que o componente

ambiental chegou a ficar está declarado em texto de autores como Reis (1995), Maimom (1996) e Mineiro (1996). Deixando de lado as aparências à face oculta da ISO 14000, em sua retomada defesa, advoga o nascimento de uma nova era. Com essa norma o controle ambiental passa para o âmbito da sociedade, que teria efeito regulador da mão invisível, funcionando por meio da lei da oferta e da procura. O consumidor verde é o elemento considerado o mais importante no processo da ISO 14000, apesar de ser o mais frágil também.

Layrargues (2000) assevera que há de se considerar que adoção de políticas públicas para a regulação e o controle ambiental torna-se vital para a passagem à sustentabilidade com uma gestão ambiental coerente.

A certificação ambiental, interpretada pelo ambientalismo radical, vem a legitimar o modo de operação da produção industrial apenas revestindo-o de uma nova roupagem. A face oculta da ISO 14000 é neoliberalismo apresentando argumento que convencem que esse modelo é o ideal para a sustentabilidade das gerações futuras e atual.

Para Dias (2011), a implantação da norma ISO 14000 possibilita a padronização de processos ambientalmente corretos e sistematização dos mesmos no âmbito das empresas. A seguir a série da norma para sistema de gestão ambiental, a mais implantada é a 14001.

Quadro 3 - série da norma ISO 14000

ISO 14001	Sistema de Gestão Ambiental (SGA) – Especificações para implementação e guia.
ISO 14004	Sistema de Gestão Ambiental – Diretrizes Gerais
ISO 14010	Guia para Auditoria Ambiental - Diretrizes Gerais
ISO 14011	Diretrizes para Auditoria Ambiental e procedimentos para Auditorias
ISO 14012	Diretrizes para Auditoria Ambiental – Critérios de Qualificação
ISO 14020	Rotulagem Ambiental – Princípios básicos
ISO 14021	Rotulagem Ambiental – Termos e definições
ISO 14022	Rotulagem Ambiental – Simbologia para Rótulos
ISO 14023	Rotulagem Ambiental – Testes e Metodologias de Verificação
ISO 14024	Rotulagem Ambiental – Guia para Certificação com base em análise multicritério
ISO 14031	Avaliação da performance ambiental
ISO 14032	Avaliação da performance ambiental dos sistemas de operadores
ISO 14040	Análise do ciclo da vida – princípios gerais
ISO 14041	Análise do ciclo da vida – Inventário
ISO 14042	Análise do ciclo da vida – Análise dos impactos
ISO 14043	Análise do ciclo da vida – Migração dos impactos
ISO 14044	Gestão ambiental. Avaliação do ciclo de vida. Requisitos e linhas de orientação

Fonte: elaborado pelo autor, a partir de associação brasileira de normas técnicas (ABNT).

Para Curi (2011), a questão ambiental passa pela proposta de normas que regulem o funcionamento desta área. Ao propor padrões internacionais para a gestão ambiental a ISO pretende orientar as empresas rumo à sustentabilidade, facilitando, entre outras coisas, a intensificação do comércio entre países. O objetivo principal da ISO 140001 é conciliar as estratégias de prevenção de poluição com as metas econômicas, assim garantindo a sustentabilidade em seus negócios. Entretanto, não basta cumprir requisitos legais para alcançar a certificação. A auditoria da ISO declara que as empresas devem medir o impacto do seu empreendimento, buscando medidas que reduzam ou eliminem seus efeitos, mesmo quando a lei não exigir.

O rotulo ambiental é um selo verde que pode acompanhar produtos e serviços, prestando conta sobre seu impacto ambiental. Ele aparece sob a forma de bula, manual ou símbolo impresso. Como o ecologicamente correto está em alta, consumidores buscam o selo nos produtos, agregando valor a mercadorias verdes.

Segundo Seiffert (2010), a questão de que o processo de implantação de um SGA (ISO 14001) é um processo oneroso e inacessível para empresas de pequeno e médio porte pode ser uma crença. Esse mito ocorre devido às empresas incluírem não somente os custos de implantação do SGA, e sim gastos relativos à adequação legal, remediação de passivos ambientais e marketing verde. No momento em que as empresas buscarem inserir somente os gastos com a implantação, os custos de uma ISO 14001 podem diminuir.

Para a autora, além de buscar a redução no processo de implantação da ISO 14001, as empresas preocupam-se apenas em cumprir um nível de desempenho mínimo que atenda à legislação. Isso é preocupante devido ao potencial que existe de implantação da norma conjuntamente com um programa de produção mais limpa⁹. Esse processo em conjunto poderia não somente maximizar o lucro, mas reduzir o consumo de recursos naturais, enaltecendo o comprometimento da empresa com a melhoria contínua.

Na seção seguinte abordar-se-á outra forma de as empresas buscarem implantar conceitos de sustentabilidade.

⁹ P + L foi desenvolvido pelo PNUMA (1999).

2.8 A responsabilidade social corporativa como suporte da sustentabilidade nas empresas

A responsabilidade social passa, desde o final da década de 1980, a ser incorporada na administração das organizações, em que produzir bens e serviços não é mais suficiente para os consumidores. Já no Brasil, o tema responsabilidade social começa a ser discutido através do Instituto de Análises Sociais e Econômicas (IBASE), fundado pelo sociólogo Herbert de Souza, o Betinho, no esforço de tentar reduzir a fome e a miséria no país. O tema começa a ser discutido por vários profissionais não só no Brasil como em países desenvolvidos.

A Responsabilidade Social Corporativa (RSC) é uma expressão usualmente aplicada, mas ainda pouco compreendida. Segundo Jones (1997), a RSC, para dar certo, deve ser vista por duas perspectivas: a) relacionada com atitudes internas, que se refere a atitudes diárias e suas funções dentro da organização; e b) relacionada com atitudes corporativas externas, referentes a interesses externos da organização. Assim, a empresa define seu foco de atuação em relação à RSC.

Nesse sentido, Martinelli (1997) propôs três estágios para que as empresas evoluam em relação ao tema. O primeiro estágio seria a empresa como um negócio único, com uma visão única e imediatista de retorno de capital para o investidor. O segundo seria a empresa como uma organização social aglutinando vários grupos de *stakeholders* (fornecedores, clientes, governo, funcionários). Já o terceiro, a empresa cidadã (agente social), que opera com uma concepção de compromisso ético, buscando a satisfação de seus parceiros.

O autor relata, também, que a empresa cidadã pode obter vantagens competitivas interessantes, como o valor agregado da sua imagem, melhoria do clima organizacional, melhoria da satisfação e motivação dos seus *stakeholders*. Para o *Business Social Responsible Institute* (BSR, 2001) não existe uma definição unânime sobre responsabilidade social corporativa, mas, de forma ampla se refere a valores éticos que incorporam dimensões legais, o respeito às pessoas e ao meio ambiente.

O Instituto Ethos (2009) colocou em seu site a definição de responsabilidade social empresarial (RSE), como a forma de gestão que define a relação ética e transparente que a empresa tem com todo o público com o qual se relaciona e pelo estabelecimento de objetivos empresariais, que impulsionem o desenvolvimento sustentável da sociedade. Nesse sentido devem ser preservados recursos, tanto ambientais como culturais, para as gerações futuras, reduzindo as desigualdades sociais.

Ainda Ventura e Vieira (2006) definiram RSC como parte do deslocamento do capitalismo, sendo uma realidade socialmente construída com objetivos precisos, embora não programados pelos atores sociais, individualmente. Com isso o capitalismo foge de severas críticas, dando outra dimensão que não só a econômica, mobilizando os atores para outros fins. O capitalismo transforma-se para responder às críticas de que o sistema pensa apenas no processo de acumulação de riqueza, mas, também, em outras formas de acumulação que se apoiem no bem comum.

Já o WBCSD definiu Responsabilidade Social Empresarial (RSE) como o compromisso da empresa para contribuir para a economia do desenvolvimento sustentável, trabalhando com os empregados, suas famílias, a comunidade local e sociedade em geral para melhorar a sua qualidade de vida. Deste modo, as preocupações ambientais passam a fazer parte da empresa. Ainda para o Banco Mundial (2002), a responsabilidade social é o compromisso das empresas que contribui para o desenvolvimento econômico sustentável, trabalhando em conjunto com funcionários e outros *stakeholders*.

Segundo Almeida (2003), quando há responsabilidade social nas empresas existe um conjunto de valores que são: respeito aos direitos humanos; respeito aos direitos trabalhistas; proteção ambiental; valorização do bem-estar das comunidades; valorização do progresso social. O autor coloca, ainda, que, vistos da perspectiva da sustentabilidade, esses valores essenciais geram uma série de princípios básicos da responsabilidade social corporativa: RSC, visa à maximização da contribuição em longo prazo das empresas à sociedade e à minimização dos impactos adversos da atividade empresarial sobre a sociedade e a natureza; RSC, não é filantropia, porque esta é meritória. O gerenciamento das ações de RSC tem que visar à obtenção de resultados visíveis para as empresas; RSC não é um truque de *marketing*, porque truques só funcionam por algum tempo. O gerenciamento das ações de RSC tem que visar a uma contribuição genuína da empresa ao bem-estar da sociedade; RSC se faz envolvendo as partes interessadas (os *stakeholders*). A empresa não existe isolada da sociedade. Formular uma estratégia de RSC exige a compreensão dos valores e princípios do que se espera. A RSE é um conceito fundamental que envolve liberdade ou igualdade, e está sempre sendo redefinida para atender às necessidades em mudança e tempo. As responsabilidades sociais de uma empresa de alimentos são diferentes daquelas de uma empresa de transportes.

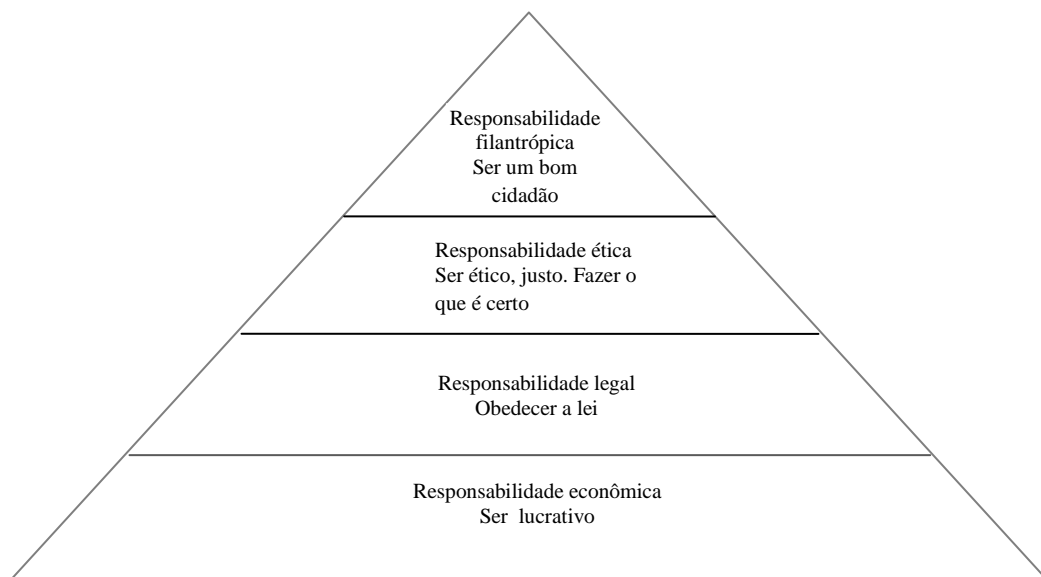
Segundo Laville (2009), a responsabilidade social trata nada mais nada menos do que reabilitar a ideia do comércio criador do elo social, vetor da melhoria da existência das

pessoas, instrumento de transformação positiva do planeta e da sociedade. Há questões também a serem inseridas na discussão como: qual a contribuição dessa empresa para a proteção do planeta? Os consumidores estão cada vez mais atentos e seletivos sendo cada vez menos clientes e transformando-se em cidadãos.

Atualmente, as empresas controlam a sociedade, controlando a natureza de nossas interações cotidianas. Ela cita o exemplo dos Estados Unidos, país no qual as empresas controlam a legislação através do *lobby*, que controlam os veículos de comunicação das quais são proprietários e, finalmente, controlam os cidadãos que são ao mesmo tempo seus funcionários e clientes. No livro de Laville os empresários indagam por que deveriam ter uma consciência culpada se a empresa funciona bem, gera lucro e satisfaz os acionistas? Esse fator está ligado à cultura empresarial no qual o objetivo é o lucro.

Para Ferrel, Fraedrich e Ferrel (2000), há uma compreensão dos campos de atuação da RSE. Os quatro campos: 1) responsabilidade legal; 2) responsabilidade ética; 3) responsabilidade econômica; 4) responsabilidade filantrópica. Essas categorias são colocadas por Carrol (1991) na pirâmide confeccionada por ele.

Figura 4 - Pirâmide de Carrol



Fonte: elaborado pelo autor, a partir de Carrol, A. B. the pyramid of corporate social responsibility: toward the moral management of corporate stakeholders. *Business horizons*, 34, jul/aug. 1991.

Assim, Carrol (1991) estabeleceu os seguintes critérios para explicar a classificação da pirâmide:

- Critério da responsabilidade econômica, que consiste em produzir bens e serviços almejados pela sociedade de forma a maximizar o lucro para os acionistas. Localiza-se na base da pirâmide, sendo o lucro seu objetivo central;

- Critério de responsabilidade legal, determina que a empresa atenda as metas econômicas dentro da estrutura legal e das exigências legais, impostas pelo Estado, respeitando o cumprimento das leis.
- Critério de responsabilidade ética, que consiste em evitar danos em geral, sendo relacionado a comportamentos que não são necessariamente codificados em lei, mas aprovados pela sociedade. Podendo não servir ao interesses diretos da empresa, mas livram-na de danos à sua imagem organizacional;
- Critério de responsabilidade filantrópica, que consiste em contribuir para o desenvolvimento da comunidade e a melhoria da qualidade de vida. Inclui contribuições a instituições que não oferecem retorno direto à empresa, os quais também não são esperados pela organização.

Os critérios descritos buscam a classificação da empresa no nível de responsabilidade social em que se encontram. Conforme a descrição dos critérios, a Pirâmide de Carrol e suas quatro dimensões de responsabilidade social servem de base para classificação das empresas no presente estudo.

Conforme Laville (2009), a responsabilidade social ou ambiental nada mais é que uma forma de valor que os consumidores esperam das empresas. Para alguns empresários é a chave de sucesso de seus negócios. Se os consumidores vão à busca de empresas sustentáveis para comprar seus produtos, por que não fazer? Se a empresa não fizer poderá perder o seu consumidor por concorrentes mais audaciosos, ou seja, cada empresa tem o cliente que merece.

Ainda com Laville (2009), o surgimento de leis nacionais e internacionais, visando a fazer com que as indústrias absorvam os custos chamados externalidade negativas. Na verdade o que está colocado aqui é devido aos impactos negativos de seus produtos sobre o meio ambiente fora do domínio de sua responsabilidade legal, principalmente após a utilização de seus produtos, no momento que se transformam em resíduos cuja eliminação nem sempre é fácil.

Para a autora, transparência e humildade são o preço da credibilidade. Há exemplos de empresas mais evoluídas que publicam em seus relatórios de engajamentos sociais e ambientais recheados de declarações de dirigentes reconhecendo seus erros, e se responsabilizando a entender melhor o impacto das atividades que ainda mal controlam, relatando francamente o dilema os quais enfrentam.

Segundo as palavras do presidente da Shell em 1999, em um relatório no qual declara que o desenvolvimento sustentável consiste em uma plataforma na qual a empresa possa se

desenvolver e a sociedade prosperar, ainda, que todos devem estar comprometidos em busca de uma estratégia que trará uma excelente rentabilidade e contribuirá para a preservação do planeta e seus habitantes. Assim a responsabilidade socioambiental cria valor para o acionista.

De acordo com Savitz (2007), as empresas como DuPont, Ford e J&J na visão do autor foram pioneiras na questão de sustentabilidade, cada uma desenvolvendo em suas bases próprias aspectos específicos de responsabilidade empresarial. Agora, as empresas atuam em todas as áreas sociais, ambientais e econômica, caracterizando-se como base no *triple botow line*. Assim, como essas empresas possuem uma excelente reputação e sucesso financeiro duradouro, suas histórias demonstram compromissos com a sustentabilidade, a gestão inserida em responsabilidade social, o que é plenamente compatível com o crescimento lucrativo duradouro.

Para Savitz (2007), a Responsabilidade Social Empresarial - RSE manifestou-se através da filantropia. Um exemplo interessante de observar é o caso de uma fabricante de chocolates nos Estados Unidos, que construiu uma verdadeira cidade ao redor de sua fábrica para melhorar a qualidade de vida de seus funcionários, Chocolatetown. Mas este tipo de empreendimento também possuía outros aspectos como o de controlar a vida dos funcionários de maneira mais incisiva.

Alguns pressupostos fizeram com que as empresas norteamericanas se preocupassem ou debatessem sobre sustentabilidade e responsabilidade social. Esses pressupostos foram o livro de Rachel Carsons, *Primavera Silenciosa*, na qual a autora descreve que o uso excessivo de agrotóxicos na agricultura causaria problemas ambientais e sociais, e a criação da Agência Norteamericana de Proteção ao Meio Ambiente (EPA) para regular assuntos na esfera ambiental.

Segundo Savitz (2007), isso tudo levou as empresas a preocuparem-se mais com a segurança dos produtos. Também os movimentos sociais fizeram as empresas modificarem-se e a seus produtos, trazendo uma maior confiabilidade e tranquilidade para seus clientes através de novas regras de produção e comercialização dos produtos.

As empresas visualizaram a força de grupos sociais dispostos a não mais comprarem produtos de empresas que não seguissem as regras de agências reguladoras. A relação empresa e sociedade é uma relação que deve ser cuidada por ambos os lados. Por exemplo, se um fornecedor da Ford utiliza trabalho escravo, a empresa é atingida também pelo escândalo, podendo afetar sensivelmente suas vendas por causa de consumidores cada vez mais atentos.

A maioria dos gestores ainda não se deu conta que serão responsabilizados por práticas ilegais ou irresponsáveis de seus fornecedores. A gestão em termos sociais na cadeia de fornecimento tanto acima quanto abaixo é um dos desafios impostos pela sustentabilidade em um mundo interconectado.

Conforme Savitz (2007), nesse aspecto os investidores são soberanos e decidem como as empresas deverão se comportar no contexto atual. Também ganham preferência em relação à vontade de outros *stakeholders*. Atualmente, há fatos que derrubam essa linha como a 3M que economizou dinheiro com iniciativas de conservação do meio ambiente. As empresas veem oportunidades de investir nos consumidores, nos trabalhadores e na comunidade e, ao mesmo tempo, obter excelentes retornos financeiros. Portanto, mesmo num mundo no qual predominam o lucro no curto prazo, as empresas podem agir com responsabilidade social.

Na visão de Savitz (2007), cada vez menos os programas de responsabilidade são usados para o marketing da empresa. Também que os *stakeholders* estão cada vez mais atentos a essa prática de discurso socioambiental. Há também os supostos investimentos em sustentabilidade que seriam classificados como destinados a propaganda e relações públicas. Um exemplo seria o da *General Electric* (GE), o programa Ecomagination, em cujo lançamento a empresa gastou milhões de dólares em comerciais de televisão, no qual os planos ambientais da mesma ainda continuassem um tanto vagos. Pode-se admitir que algumas empresas disfarçam objetivos específicos de relações públicas sob a bandeira da responsabilidade social e ambiental. No caso da GE, a empresa tem um longo caminho a ser percorrido para que suas ações falem tão alto quanto seus anúncios.

Para Borger (2006), a responsabilidade social tem sido interpretada pelo público como uma contribuição voluntária das empresas, com destaque para a sua atuação junto à comunidade, sem considerar como parte integrante da gestão da empresa. Ela declara que a mídia vem destacando ações e investimentos sociais que as empresas estão fazendo e parcerias com entidades filantrópicas, escolas, governo, entre outros. Também relata que os profissionais da área ambiental veem a responsabilidade como uma atuação voluntária das empresas, distinguindo-as das empresas que controlam, planejam e controlam práticas ambientais voltadas para o controle da poluição e minimização dos impactos ambientais. Ainda é raro encontrar a dimensão ambiental como parte da responsabilidade social, assim aplicar o termo responsabilidade socioambiental pode ser a alternativa para tratar questões socioambientais indissociáveis.

Para Savitz (2007), as empresas estão enfrentando pressões legais para comprovar a veracidade de sua alegação sobre sustentabilidade. A Nike foi processada devido a afirmações alegadamente falsas sobre suas iniciativas de direitos humanos e se viu obrigada a chegar a um acordo sobre o caso depois de um longo período de publicidade negativa.

Para Borger (2006), o debate acerca do impacto das atividades da empresa sobre o planeta intensificou-se na checagem de como suas ações podem afetar a qualidade de vida e futuro no mundo. Um dos expoentes desse debate é o economista Milton Friedman, que argumenta que a responsabilidade das empresas deve ficar atrelada à maximização dos lucros e obedecer às leis. A empresa deve buscar o lucro e a responsabilidade social deve ficar com a sociedade, não com os negócios. A questão resolve-se da maneira que quando houver conflito entre a exploração econômica e a social, a máquina política deve restringir os negócios sobre a forma de sanções legais que regulem esse conflito.

De acordo com Savitz (2007), nas economias de livre mercado a competição pura deve ceder espaço em alguns casos a forças limitadas de cooperação, em benefício de uma sociedade mais ampla, o que se aplica à sustentabilidade. Em determinadas situações deve-se existir um código de conduta que regule o mercado, quando alguma empresa agir de forma certa ou errada, limitando para que outras lucrem e não se imporem restrições.

Segundo Borger (2006), outra associação da responsabilidade social é com relação à responsabilidade legal diante de danos e prejuízos causados pelas operações da empresa. Cumprir a lei pode não ser suficiente, por exemplo, no caso da Nike que foi denunciada sobre trabalho adolescente escravo contratado para a fabricação de bolsas no Paquistão. A empresa contratada estava cumprindo a legislação do país, mas a cobrança por uma postura socialmente responsável fez com que houvesse uma campanha de boicote aos produtos da empresa e que fizeram suas ações despencar em 50%, que só foi recuperado após uma campanha de fiscalização de fornecedores.

De acordo com Borger (2006), a responsabilidade social é um conceito complexo e dinâmico, porque questões ambientais e sociais são dimensões algumas vezes conflitantes e difíceis de serem abordadas. Para a definição de um comportamento socialmente responsável que fatores se devem analisar? Depende do momento, da cultura, constituindo-se em um desafio para a gestão empresarial.

A reunião da dimensão socioambiental com aspectos de gestão empresarial das organizações envolve vários fatores e uma visão integrada de todos os setores simultaneamente. A discussão pode ser prática quanto acadêmica, identificando as partes

afetadas direta ou indiretamente com as atividades da empresa, e o peso e o poder de cada parte na elaboração da política de responsabilidade social. O engajamento na responsabilidade socioambiental requer da empresa a incorporação de novos conceitos e métodos na visão que a empresa precisa antecipar aos problemas e críticas tomando medidas e ações preventivas ao invés de corretivas.

As empresas estão motivadas para aperfeiçoar os termos de responsabilidade socioambiental; com isso, desempenham papel de liderança por suas iniciativas, evidenciando que essa prática é muito mais que um marketing social, ou relações públicas e outros benefícios. O esforço para atingir o equilíbrio entre práticas sociais, ambientais e éticas deverá ser alcançado com muita dedicação por parte da empresa com o apoio da alta administração na correção de algum eventual desvio no caminho dessa responsabilidade. Por isso, é necessário saber qual o conceito de responsabilidade social e qual serão as suas implicações para que não seja tratada como algo passageiro, moda, da gestão empresarial.

A Responsabilidade Social Corporativa (RSC) tem-se tornado um dos termos mais propagados e debatidos, constituindo-se em uma variável estratégica importante para a competitividade e avaliação de desempenho. As empresas serão cada vez mais pressionadas pelos seus impactos dentro e fora de suas paredes. Essas pressões advêm de diversas instituições como clientes, comunidades, empregados e da sociedade como um todo. O conceito de RSC está relacionado a diferentes ideias. Para alguns a intenção de responsabilidade legal; para outros, comportamento socialmente responsável no sentido ético, e ainda pode transmitir o conceito de contribuição social voluntária (BORGER, 2006).

Kolk e Van Tulder (2010), a atenção dada aos impactos sociais e ambientais dos Negócios Internacionais (IB) não é algo novo. Nos últimos anos, têm se visto um interesse renovado devido a problemas globais prementes, tais como as alterações climáticas e a pobreza. Já empresas multinacionais são consideradas como um dos atores que desempenham um papel específico, dada a sua influência global e local em diferentes países de origem e de acolhimento. Seu potencial em ser não só uma parte do problema, mas talvez também parte da solução, é cada vez mais reconhecida, e a partir disso, veio à tona o interesse em pesquisas sobre Responsabilidade Social Empresarial (RSE).

Para Gomes e Moretti (2007), a responsabilidade social pode ser o elo de ligação entre a empresa e os *stakeholders*. A expressão responsabilidade significa dar respostas às demandas sociais; esse será o foco das empresas engajadas na proposta de responsabilidade social. Porém, essas ações devem seguir duas linhas distintas. A primeira no sentido de fazer

o consumidor memorizar a marca em relação à responsabilidade social. A segunda é a criação de um novo mercado tanto consumidor como de mão-de-obra.

Os autores relatam ainda que não identificaram em trabalhos vistos o caráter bipolar da RSE. Ao mesmo tempo que ela serve para negar qualquer vínculo com os problemas de ordem social, econômico e ambiental, ela tem um aspecto propositivo e programático. A responsabilidade social apresenta-se com dois lados, o do bem e o do mal, muitos superficiais. Mas a dimensão real está muito mais profunda e está localizada no substrato das ações. Ao negar problemas ambientais que a empresa possa ter causado, esses custos não são incorporados no produtos da empresa. Os custos sociais e ambientais são repassados para a sociedade e, conseqüentemente, para o Estado, esse que é tanto criticado pelas empresas. Assim, as empresas, ao realizarem ações no campo da RSE, aumentam suas taxas de lucro devido a vantagens como:

a) ao não incorporar os custos sociais no produto, o preço do produto fica mais competitivo. A doação de recursos a projetos sociais é uma pequena parcela dos custos que deveriam ser incorporados;

b) no campo tributário há incentivo para doações tanto para quem doa quanto para quem recebe;

c) mercadológicas, uma vez que, com a crise da publicidade, as empresas necessitam fazer com que suas marcas sejam reconhecidas facilmente. No caso investindo em aspectos sociais há uma boa divulgação;

d) o mercado consumidor ampliado, com ações de RSE, outros consumidores sentir-se-ão atraídos a consumirem produtos; as corporações acabam criando novas empresas para atraírem diferentes segmentos.

As empresas não podem somente pensar em vender e comercializar seus produtos para seus consumidores. As temáticas social e ambiental devem ser incorporadas para a empresa não perder mercado com outras que realizem ações que envolvam as mesmas. Os autores relatam que RSE não pode ser simplesmente um instrumento de marketing institucional.

Segundo Gomes e Moretti (2007), a responsabilidade social empresarial no que tange à relação com organizações do terceiro setor vai muito além da mera implantação de ações sociais que são oriundas dos seus programas de responsabilidade. A empresa consegue ter um relacionamento com os agentes através do qual a experiência e o contato com as comunidades aproximarão o objeto real das ações RSE. No caso as ações que têm chamado a atenção das

empresas é a questão ambiental. A norma ISO 14000 é uma série de leis que exige que se tenha uma relação de proteção com o meio ambiente.

Algumas empresas utilizam esta proteção como uma forma de composto de marketing para a sua divulgação. A empresa obtém a certificação atendendo a requisitos estabelecidos pela norma, ao se adequar ao conjunto de normas que diminuem a poluição existe uma propaganda em relação a esse aspecto. Em outras palavras a empresa diminuiu, mas não quer dizer que eliminou os níveis de poluição, a empresa continua poluidora, mas em um patamar menor do que quando não era certificada. Mesmo assim, na linguagem publicitária, a empresa passa a ter um rio antes poluído, para um com águas cristalinas.

A Carta da Terra da ONU de 2002 harmoniza definitivamente as dimensões abordadas dentro do *triple botton line*. A carta estabelece a proteção ao meio ambiente, direitos humanos e desenvolvimento por meio da quatro tópicos:

- comunidade da vida;
- integridade ecológica;
- justiça social e econômica;
- democracia, não-violência e paz.

Pode-se considerar a Carta da Terra um instrumento evolutivo da responsabilidade social das empresas. A convergência das agendas foi uma vitória dos movimentos ambientalistas e sociais.

Segundo o Jornal *The Economist* (2005), a publicação do texto a boa companhia relatava uma realidade diferente daquela apresentada pelos defensores da RSE. O texto começa abordando como os executivos e empresas aderiram ao tema, acreditando ser a solução encontrada para relacionar as dimensões social, ambiental e econômica, ainda que a RSC seja um atributo do capitalismo para resolver o problema entre as dimensões.

O texto declara que o tema foi amplamente aceito pelos veículos de comunicação, que quando uma empresa executa uma ação de responsabilidade social logo essa ação passa a ser divulgada. Nas multinacionais o assunto passou a ser incorporado em seu discurso tanto institucional quanto por seus executivos. A responsabilidade social passou a ser um produto interessante e uma profissão prospera também. Consultorias surgiram para auxiliar as empresas a como fazer a RSC e como ficar conhecido fazendo isso.

O próprio texto argumenta, mas para que vale tudo isso? Questionando se esse investimento em ações de responsabilidade está sendo realmente feito. A sociedade civil começa a ficar desconfiada e as críticas iniciam-se sobre a boa ideia da cidadania corporativa.

As empresas ainda estão interessadas principalmente em ganhar dinheiro. Quando os interesses comerciais chocam-se com os sociais, o lucro vem em primeiro lugar. Precusores no tema agora insistem que não se impressionam pelo que as empresas dizem, mas que ações efetivas realmente serão tomadas sobre a responsabilidade social para que a sociedade fique impressionada. Também outro texto do jornal argumenta que a adoção de relatórios sobre a performance no campo da responsabilidade social empresarial pode ser utilizada para esconder fracassos na função essencial de gerar resultados financeiros satisfatórios. (*The Economist*, 2008).

Para Srour (2005), a responsabilidade social empresarial não é uma explosão espontânea de bom-mocismo, mas resulta de pressões que a sociedade faz que, por sua vez, decorrem das transformações contemporâneas. O desafio que as empresas devem enfrentar seria, de um lado, tentar desqualificar tais pressões, escapando das suas implicações, ou de outro, mais sensatamente, aceitá-las de forma a ampliar os mecanismos de cooperação social e partilhar os ganhos sociais que elas mesmas provocarão.

Segundo Voltolini (2008), algumas empresas serão forçadas a reconhecer que seus programas de responsabilidade social impactaram menos do que deveriam nos negócios e não construíram o valor que deles se esperava. Isso vai ao encontro à consultoria internacional em sustentabilidade da Anders & Winst Company. De acordo com os consultores para evitar futuras frustrações pode se consertar hoje dez equívocos normalmente cometidos na gestão do conceito. O roteiro do "o que não fazer" é apresentado pelos autores:

1) Falta de visão – Poucas são as companhias que estabelecem uma visão de futuro para a RSE, projetando o que desejam ser num horizonte de 10 anos. A maioria concentra-se em respostas para as mudanças no presente, visão de curto prazo;

2) Resistência às mudanças – As empresas têm como costume colocar em prática modificações sem culpa. Faz bem, portanto, a mudança de pequena escala. É da essência da RSE buscar novas formas de gerar riqueza. Mas as empresas procuram modificar muito pouco, por entender que o risco de curto prazo da mudança pode não compensar o ganho do negócio de longo prazo gerado por ela;

3) Sub-estratégia – Nas empresas nas quais o conceito de responsabilidade social não foi incorporado pela liderança, essa RSE acaba ficando nas mãos de departamentos específicos, sem nenhuma conexão com a estratégia do negócio e a gestão da companhia. Se o conceito não se encontra no centro do negócio, as decisões tomadas focadas em sustentabilidade tendem a ser superficiais, frágeis e com pequeno alcance;

4) Visão pouco sofisticada do conceito – Na falta de um entendimento mais profundo sobre o assunto, não conseguem distinguir entre duas funções da responsabilidade social: proteger os ativos mediante a adoção de atitudes socioambientalmente responsáveis e criar valor por meio de inovação em produtos e serviços;

5) Inabilidade para ouvir *stakeholders* – Nem todas as empresas estão preparadas para o relacionamento com as partes interessadas, mesmo esse sendo elemento comum nos discursos de RSE. Para escutarem o que pensam e o que querem os *stakeholders* faltam, sobretudo, políticas mais claras, canais apropriados e instrumentos capazes de compreender e incorporar esses aspectos na gestão do negócio;

6) Velhas competências gerenciais – Para trabalhar com sustentabilidade o negócio exige novas competências gerenciais, como, por exemplo, estabelecer uma interação entre as partes interessadas. Não é possível atender às demandas do futuro usando habilidades, ferramentas e modelos de pensamento do passado;

7) Abordagem globalizada – As empresas globais têm o problemas de obedecer à agenda da matriz. A uniformização é um equívoco, porque aposta na falsa ideia de que existe uma receita igual para todos e atropela um dos conceitos inerentes à RSE: a diversidade. Sem respeito às diferenças de cada país ou comunidade, os programas tendem a soar descolados da realidade na qual deveriam se inspirar;

8) Abordagem desigual – Em muitas empresas, as ações de RSE funcionam bem para um setor e para outros, não. É o caso, por exemplo, da empresa que faz controle de emissão de carbono, mas continua lançando dejetos nos rios de uma comunidade ou fazendo vistas grossas para o trabalho infantil. Essas contradições sustentam uma percepção da sociedade de que as ações sustentáveis ocorrem por conveniência, e não por convicção;

9) Orientação *top-down* – As empresas obrigam seus funcionários e colaboradores a aceitar programas de cima para baixo, sem seu envolvimento. Um dos efeitos piores da gestão sem a participação dos funcionários e colaboradores é que ela afasta o compromisso, desperdiça a potencial energia de colaboração e desmotiva a circulação de ideias necessárias para criar cultura interna de sustentabilidade;

10) Incapacidade de focar a inovação – As empresas falham ao deixar de ver a sustentabilidade como processo contínuo de inovação de modelos de gestão e estratégias de negócio. Este é um equívoco presente que pode custar caro no futuro (a falta de visão do futuro).

Para Barontini (2007), o tema responsabilidade social e desenvolvimento sustentável são apropriados pelas corporações como poderosas ferramentas de comunicação, alocando recursos consideráveis em propaganda e marketing, muitas vezes superiores aos investidos nos próprios projetos e iniciativas objeto de divulgação. As empresas visualizam esses prêmios de responsabilidade socioambiental e os índices de sustentabilidade como uma excelente oportunidade de divulgação de seus negócios. Não que isso de longe sinalize um salto efetivo na consciência organizacional; parece impulsionar um mero processo de transposição dos anseios competitivos de empresas e empresários, de terrenos mais tradicionais, como o da qualidade, por exemplo, usando expressões como o mais *branché* e *cool* da sustentabilidade.

Para Gomes e Moretti (2007), reforça-se a ideia de que a questão de lucratividade é essencial para os executivos, ficando quase impossível prever os impactos das ações sociais, quando se considera uma combinação de três resultados: o social, o ambiental e o lucro. O caso é que isso não pode ser evitado, mas difícil de ser aplicado, pois o fundamento desse tripé é a prosperidade econômica, a responsabilidade social e a sustentabilidade ambiental. Não existindo ainda um consenso sobre o que vem a ser cada um deles. Há uma dificuldade em justificar a responsabilidade social com base no retorno sobre o investimento, motivo que não se sabe ao certo quais os benefícios para negócios e custos de implantar-se um programa de RSC.

A seguir um contraponto à teoria abordada com a visão tradicional da economia. Nas seções seguintes, discute-se uma perspectiva diferente, que serve como um contraponto à economia ambiental, na qual grande parte dos mecanismos de implantação do desenvolvimento sustentável estão baseados.

2.9 Ecodesenvolvimento e a economia ecológica: um contraponto a visão empresarial tradicional

Nesta seção do trabalho buscou-se as teorias existentes sobre ecodesenvolvimento e economia ecológica. Essas teorias são um contraponto, uma visão diferente de olhar o desenvolvimento sustentável no contexto das empresas. As seções anteriores estavam alicerçadas em uma visão tradicional, a da economia ambiental. Também servem de base para a construção dos itens do modelo de análise do nível de sustentabilidade.

O tema ecodesenvolvimento começa a ser discutido em 1972, na primeira Conferência das Nações Unidas sobre o Meio Ambiente Humano, em Estocolmo. Sua declaração final, elaborada por Ignacy Sachs, Maurice Strong e Marc Nerfin, deu origem ao Programa das Nações Unidas para o Meio Ambiente (PNUMA). No ano seguinte, em 1973, fruto da contribuição dos dois primeiros autores, há controvérsias sobre a verdadeira paternidade¹⁰, surge o “conceito de ecodesenvolvimento para caracterizar uma concepção alternativa de política de desenvolvimento”, cujos princípios básicos, formulados por Sachs (1993), integram seis aspectos:

(a) a satisfação das necessidades básicas; (b) a solidariedade com as gerações futuras; (c) a participação da população envolvida; (d) a preservação dos recursos naturais e do meio ambiente em geral; (e) a elaboração de um sistema social garantindo emprego, segurança social e respeito a outras culturas; e (f) programas de educação (apud BRÜSEKE, 2001, p. 31).

O foco original do novo conceito de desenvolvimento fixou-se “nos desafios suscitados pela situação característica das zonas rurais dos países em desenvolvimento” (BRÜSEKE, 2001, p. 31); depois, foi ampliado para os problemas urbanos, enfocando o “planejamento participativo de estratégias plurais de intervenção, adaptadas a contextos socioculturais e ambientais específicos e incluía os princípios de solidariedade sincrônica (com as gerações atuais) e diacrônica (com as gerações futuras)” segundo Sachs (2004, p 67). Em 1974, o ecodesenvolvimento foi tema do simpósio realizado em Cocoyok, no México, promovido pelo PNUMA e *United Nations Conference on Trade and Development* (UNCTAD). A Declaração de Cocoyok, de 1974, destaca que a pobreza, também, gera desequilíbrio demográfico e leva à superutilização do solo e dos recursos vegetais; acusa os países industrializados de contribuírem para os problemas do subdesenvolvimento por causa de seu nível exagerado de consumo. Afirma que não existe somente um mínimo de recursos necessários para o bem-estar do indivíduo; existe, também, um máximo (BRÜSEKE, 2001, p. 32).

Ao planejar o desenvolvimento, deve-se considerar, segundo Sachs (1993), cinco dimensões de sustentabilidade: a) Sustentabilidade social, entendida como consolidação de um processos de desenvolvimento baseado em outro tipo de crescimento e orientado por outra visão do que é a boa sociedade; aqui considera-se o valor do ser, equidade na distribuição do

¹⁰ O próprio Sachs (2007, p. 61, rodapé) atribui a Strong. Ver, também, na bibliografia completa de Sachs (1986., p. 405-72), seus trabalhos sobre o tema ecodesenvolvimento.

ter e renda, melhorando sua subsistência em todos os aspectos; b) Sustentabilidade econômica, possibilitada por uma alocação e gestão mais eficientes dos recursos e por um fluxo regular do investimento público e privado. Troca igual entre países do Sul e Norte, derrubando barreiras protecionistas existentes nos países industrializados; c) Sustentabilidade ecológica, aumento da capacidade de carga do planeta Terra, ou seja, intensificação dos recursos potenciais dos vários ecossistemas, como mínimo de sustentação da vida; limitação no consumo de combustíveis fósseis e de outros produtos com limites esgotáveis ou ambientalmente prejudiciais substituindo-os por produtos renováveis e inofensivos; redução do volume de resíduos e poluição; autolimitação do consumo de materiais pelos países ricos e as camadas mais privilegiadas em todo mundo; intensificação da pesquisa em tecnologias limpas; definição adequada das regras de proteção ambiental; d) Sustentabilidade espacial, voltada para configuração rural-urbana mais equilibrada e uma melhor distribuição territorial, com ênfase nas seguintes questões: concentração excessiva nas áreas metropolitanas; destruição de ecossistemas frágeis; promoção de modernos projetos da agricultura regenerativa e agrorreflorestamento, operados por pequenos produtores; ênfase no potencial para industrialização descentralizada, associada a tecnologia de nova geração, especialização flexível, com especial atenção às indústrias de biomassa e seu papel na criação de empregos rurais não agrícolas; estabelecimento de rede de reservas naturais e de biosfera para proteger a biodiversidade; e) Sustentabilidade cultural, busca de raízes endógenas e dos modelos de modernização e dos sistemas rurais integrados de produção, privilegiando processos de mudança no centro da continuidade cultural e traduzindo o conceito normativo de ecodesenvolvimento em uma pluralidade respeitando a particularidade de cada local.

Sachs (1986a) assevera que a transição do mal desenvolvimento ao ecodesenvolvimento exigiria a reconsideração simultânea das finalidades e instrumentalizações, das estruturas no sentido mais amplo do termo, das funções de produção e ordenação institucionais. Deveria haver uma solução em que se pode substituir o crescimento através da produção para o crescimento sem produção. Poderia existir um estado igualitário no qual as pessoas pudessem decidir sobre seu padrão de consumo.

Para Layrargues (2000), o ambientalismo questiona a sociedade industrial de consumo. Nesse sentido, a ideia do pensamento ambientalista incide na alteração de paradigmas, na qual desloca-se o eixo da racionalidade econômica para o eixo da racionalidade ecológica. Para Sachs (1986a) o ecodesenvolvimento possui características marcantes como as seguintes:

1. Em cada ecorregião, o esforço centra-se na valorização dos seus recursos específicos, satisfazendo às necessidades básicas da população.

2. No ecodesenvolvimento o homem pode ser o recurso mais valioso, mas necessita-se contribuir para a sua realização (emprego, saúde, segurança, educação, etc.).

3. Na gestão dos recursos naturais o foco está nos recursos não renováveis, utilizando somente o necessário ou substituí-los por recursos renováveis adequadamente explorados sem risco de exauri-los.

4. Os impactos negativos das ações humanas serão reduzidos mediante um melhor aproveitamento e formas de produção que aproveitem todas as quebras para fins produtivos.

5. Nas regiões o ecodesenvolvimento aposta na capacidade da região para fotossíntese sob todas as suas formas.

6. O ecodesenvolvimento implica um estilo tecnológico particular. Aqui cabe ecotécnicas para caber estratégias de desenvolvimento. Entretanto, conforme o autor seria um erro ligar o ecodesenvolvimento ao um estilo tecnológico. O tema insere modalidades de organização social e um novo sistema de educação.

7. O quadro institucional somente é definido se levadas em conta as especificidades de cada caso. O ecodesenvolvimento exige que exista uma autoridade horizontal capaz de superar as particularidades de cada setor, preocupada com todas as faces do desenvolvimento. Também deve se preocupar com o resultado do ecodesenvolvimento que não seja comprometido pela esfoliação das populações que o realizem.

8. Uma educação que prepare para as estruturas participativas de planejamento e de gestão, que modifiquem os sistemas de valores e as atitudes de dominação da natureza, que preservem e reforcem atitudes de respeito a natureza e enalteçam essa cultura.

Enfim, o ecodesenvolvimento, conforme Sachs (1986a), é um estilo de desenvolvimento que insiste em soluções específicas de problemas particulares de cada ecorregião, levando em conta ao mesmo tempo dados ecológicos e culturais. Ele funciona com critérios relativizados caso a caso.

As características do ecodesenvolvimento devem servir como troca de informações e de experiências que ajudem a este tipo de desenvolvimento. Isto tem como objetivo auxiliar pesquisadores e responsáveis pelo planejamento regional a se inspirarem e ajudar na formação de implementadores de ecodesenvolvimento. Também, sugerir experiências semelhantes para ecozonas.

Ainda Sachs (1986a), o interesse do conceito de estilos de desenvolvimento está na atenção que se dá nos instrumentos de *que e como* fazê-lo. Toda a sociedade possui um estilo e desenvolvimento, declarado ou não. O importante é declarar os estilos de desenvolvimento socialmente justos e ecologicamente prudentes. A uma dupla dimensão ética: as finalidades sociais do desenvolvimento e o cuidado com o futuro, em respeito as geração futuras.

2.9.1 A visão da economia ecológica sobre sustentabilidade

Nesta seção será apresentada a discussão da Economia Ecológica - EE, que se constitui em uma visão diferente às concepções da Economia Ambiental. Na Economia Ecológica, conforme alguns autores, na sequência à ênfase no desenvolvimento estão a biodiversidade e a valorização do ser humano. Nesta linha as questões socioambientais são vistas pelo enfoque multidisciplinar. A questão ambiental tem envolvido cada vez mais a sociedade em temas como aquecimento global e efeito estufa.

Para Martinez (1998), o ecologismo é uma preocupação ou movimento social dos países ricos. Aqueles que já têm atendidas as suas necessidades em excesso podem se mobilizar pela qualidade de vida, pela ecologia. No caso dos pobres, açoitados pelas crises econômicas, foram obrigados a degradar o meio ambiente para sobreviver. Alguns países ricos não fizeram isso, todavia, degradando o meio ambiente e agora utilizam um discurso conservacionista.

Montibeller-Filho (2001) enfatiza que EE se baseia nos princípios da ecologia com as devidas adaptações. Também se refere à ecologia, aos fluxos de materiais e energia, à visão sistêmica e considera a primeira e a segunda leis da termodinâmica em suas abordagens sobre o funcionamento dos sistemas naturais.

Segundo Martinez (1998), o ecologismo popular é bem mais do que uma via de solução para o conflito de distribuição entre economia e ecologia, pode ser uma rota de acesso a soluções entre países ricos e pobres em relação à sua economia. A expressão racionalidade surge no contexto para explicar alguns fatos como alocação de recursos. O ponto de vista depende de quem o aborda, no sentido desta racionalidade ser ambiental ou econômica, ultimamente econômica.

Segundo Costanza (1991), a Economia Ecológica é uma nova abordagem transdisciplinar que abrange toda a gama de inter-relação entre o sistema econômico e o ecológico. Esta ampliação, segundo o autor, é essencial para entender e compreender como

administrar o nosso planeta com sabedoria, diante dos problemas globais relacionados com o meio ambiente, a população e o desenvolvimento econômico. Esta economia dá ênfase à sustentabilidade com foco para novas pesquisas. Por isso, a sustentabilidade dos sistemas ecológicos e econômicos depende da nossa capacidade de traçar objetivos locais e de curto prazo, favorecendo o crescimento local, consistente com os objetivos globais e de longo prazo.

Para isso é necessário, de acordo com Costanza (1991): a) estabelecer uma hierarquia de objetivos para gerenciar e planejar sistemas econômicos ecológicos em níveis local, nacional e global; b) desenvolver melhores capacidades de montagem ecológica, econômica, regional e global, no intuito de permitir uma visão de nossas ações atuais; c) ajustar preços e outros incentivos locais para que reflitam os custos ecológicos em longo prazo, inclusive a incerteza; e d) desenvolver programas que não levem ao declínio o estoque de capital natural. No Quadro 4 apresentam-se algumas diferenças entre economia convencional, ecologia convencional e economia ecológica.

Quadro 4 – Comparação entre a economia e a ecologia convencional e a economia ecológica

	Economia convencional	Ecologia convencional	Economia ecológica
Visão básica do mundo	- Mecanista, estática, atomística - Gostos e preferências individuais tomados conforme expressas e consideradas como força dominante - A base de recursos considerada como sendo essencialmente ilimitada devido ao progresso técnico e à sustentabilidade infinita	- Evolucionária, atomística - Evolução atuando em nível genético considerada força dominante. A base de recursos é ilimitada. Seres humanos são só mais uma espécie, mas raramente estudada	- Dinâmica, sistemática, evolucionária. - Preferências humanas, compreendendo que a tecnologia e a organização co-evoluem para refletir amplas oportunidades e limitações ecológicas. Seres humanos são responsáveis por compreenderem seu papel dentro do sistema maior e por gerenciarem-no para a sustentabilidade.
Quadro temporal	- Curto - 50 anos no máximo, 1-4 anos no geral	- Escala múltipla - Dias e eras, mas escalas temporais muitas vezes definem subdisciplinas que não se comunicam	- Escala múltipla - Dias e eras, síntese em escala múltipla
Quadro espacial	Local e internacional	Local e regional	- Local e global - Hierarquia de escalas
Quadro de espécies consideradas	- Apenas humana	- Apenas não-humanos	- Todo o ecossistema
Objetivo micro principal	Max lucros (firmas) Max utilidade (indivíduos)	- Max do sucesso reprodutivo	- Precisa se ajustar para refletir os objetivos do sistema.
Pressupostos sobre o progresso técnico	Muito otimistas	Pessimista	Prudente cético
Postura acadêmica	Disciplinar	Disciplinar . Mais pluralista do que a economia, mas, ainda focalizando ferramentas e técnicas.	Transdisciplinar . Pluralística, enfoque em problemas.

Fonte: elaborado pelo autor, a partir de Costanza (1991, p. 5).

Para Costanza (1991), a EE diferencia-se da economia convencional e da ecologia convencional por ter uma nova percepção do problema com a interação entre economia e ecologia. Esta nova abordagem utiliza uma definição ampla do termo evolução para englobar tanto aspectos biológicos como mudanças culturais. Ainda, Daly e Farley (2003) reforçam a ideia da EE abarcar o bem-estar humano como condição antes não focada pela economia neoclássica.

A EE abrange com mais amplitude a interação do meio ambiente com a economia. Por isso, a ecologia passa a ser foco de estudos junto com a economia. Através de conceitos arraigados no ecologismo torna-se possível avaliar atividades e conceitos mercadológicos.

Nesse sentido, Martinez (1998) declara que o ecologismo ocidental surge em reação à destruição material dos recursos naturais, contra os resíduos da abundância. Como explicar nos EUA a criação de *toxic waste alliance*, *Greenpeace*? Essas organizações são reações aos perigos ou destruições provocados pelo crescimento econômico. Para o autor, uma das ideias principais do ecologismo é caminhar para uma economia ecológica em uma sociedade solidária. A direita neoliberal tudo deixa ao mercado e a social democracia keynesiana subordina a redistribuição ao crescimento, dizendo que tendo paciência todo mundo terá trabalho, bem-estar universal e crescimento. O autor cita, ainda, que Brundtland (1972), líder social democrata, dita um crescimento de 3% ao ano para países tanto ao Norte como ao Sul. Isso seria inviável, haveria de se mudar os estilos de vida. Este conflito entre economia e ecologia não pode ser resolvido com mera retórica, nem crescimento sustentável, nem desenvolvimento sustentável. Tem-se que rejeitar tais formulações ambíguas e partir para a formulação da economia ecológica.

Para Becker (2001), a questão é que a economia de mercado, ao tratar os fluxos do capital ecológico como bem livre, está incentivando sua exploração indiscriminada. Pela economia neoclássica há uma suposição de que existe uma infinidade ilimitada de recursos à disposição, na qual somente bens escassos têm valor. Portanto, as regras do mercado capitalista pouco empenham-se no estabelecimento de critérios para corrigir essa situação.

Nessa corrente os desequilíbrios ambientais que ameaçam a natureza podem ser reduzidos a um valor monetário, como taxas, impostos ou multas. Mas o sistema de preços não é adequado para resolver problemas de destruição ambiental. Apesar da importância da disponibilidade de bens físicos para a qualidade de vida da população este fator não é único. Há de se verificar outros aspectos como livre acesso a emprego, tempo livre, distribuição de renda e um nível mínimo de segurança para com o futuro.

A economia ecológica de acordo com Merico (1996) trata de questões como qualidade de vida e os limites físicos da biosfera. A EE é uma nova abordagem representando a evolução das formas de análise anteriores, englobando a problemática do uso dos recursos naturais e as externalidades do processo produtivo. Todavia, no uso sustentável das funções ambientais e na capacidade dos ecossistemas em suportar a carga imposta pelo sistema econômico, considerando a expansão de custos e benefícios da atividade humana.

Para Martinez (1998), a Economia Ecológica é que usa os recursos renováveis (água, pesca, produção agrícola) com um ritmo que não ultrapassa a sua taxa de renovação, e que utiliza os recursos esgotáveis (petróleo), com um ritmo não superior à sua substituição por recursos renováveis. Assim, essa economia conserva a biodiversidade biológica, tanto silvestre quanto agrícola. Uma Economia Ecológica gera apenas resíduos suficientes que o ecossistema possa assimilar. Por exemplo, uma pequena emissão de dióxido de enxofre em uma central térmica prejudica pouco o ambiente, porém produz uma emissão maior de chuva ácida. Cidadãos europeus e norte-americanos produzem emissões muito acima da capacidade do planeta. Essas emissões devem diminuir. Assim, se esses valores fossem claros, de certa maneira, conseguir-se-ia, por exemplo, quantificar qual o nível de estoques de peixes que seria necessário para manter-se sustentável e não ocorrer problemas de escassez. Uma EE deve ser, necessariamente, uma economia politizada, porque os limites ecológicos e a economia estarão sujeitos a debates políticos, científicos e democráticos.

De acordo com Leff (2010), a partir de uma visão ecossistêmica da produção, a economia ecológica busca introduzir a economia dentro da ecologia, considerada como uma economia mais abrangente. Essa economia lança um olhar crítico sobre a degradação ecológica e energética, resultante do processo de produção e consumo, na intenção de relacionar o sistema econômico com as condições gerais da natureza. Mas o problema que existe ainda é que a produção contínua sendo dominada pela lógica de mercado, com exploração de recurso auferindo renda. A sustentabilidade atual ainda está presa a esse processo de produção mecanicista de curto prazo. No caso, a ecologia pergunta se pode ocorrer economia sem refundar as bases de produção em relação aos potenciais da natureza e de diversidade cultural. Sem essa nova teoria sobre desenvolvimento sustentável, as políticas ambientais continuam sendo subsidiárias de políticas neoliberais (neoclássica).

Martinez (1998), por outro lado, relata que a economia ecológica, em oposição à teoria econômica neoclássica, vê a economia humana, como embutida dentro de um ecossistema mais amplo. Ela estuda, a partir de um enfoque reprodutivo, as condições (social, temporal e

espacial) em que a economia (que absorve recursos e excreta resíduos) é encaixada dentro da evolução dos ecossistemas. Ainda o autor relatou que, para se atingir a economia ecológica e sair da economia do desperdício e contaminação, deve-se aplicar uma variável de medidas sem descanso, durante várias décadas, mudando a estrutura de consumo e as tecnologias. O primeiro passo é fixar sucessivas medidas para a redução de contaminação e de uso de recurso, num processo democrático e aberto. Esses objetivos devem ser alcançados com: proibições legais e multas ou sanções; e incentivos e penalidade econômicas (exemplo impostos e taxas). Mediante esses instrumentos, a economia seria guiada em direção ecológica. Essa corrente, segundo Albuquerque e Oliveira (2009), não aceita que inovação tecnológica seja a salvação das limitações impostas pela escassez de recursos.

Segundo Dupas (2008), os limites que poderiam frear esta busca pelo lucro seriam a lei e a regulação, que deveriam ter força suficiente para, mantendo os interesses da sociedade e seus valores éticos, garantir a exploração dentro do limite aceitável. Na prática, o que acontece é o contrário com a força econômica e midiática das grandes corporações; elas acabam influenciando a sociedade na imposição dos seus discursos hegemônicos, que ficam amplamente legitimados pela propaganda. Se a empresa é poluidora umas poucas ações públicas cosméticas e um discurso ambientalmente correto costuma bastar para que ela seja percebida como uma empresa “verde”.

A economia neoclássica considera a sociedade humana como contraditória. De acordo com Foladori (1999), na base ecológica a sugestão está em um enfoque holístico do processo econômico, como parte do processo natural de fluxo de energia e materiais. Em vez de considerar o processo econômico fechado em si mesmo, como faz a economia neoclássica, a economia ecológica pretende trabalhar com as inter-relações entre a natureza e o processo econômico. Também pode ocorrer que eventualmente seja detectado que processos de um ponto de vista monetário são favoráveis para sociedade, mas simultaneamente podem se converter a insustentáveis em longo prazo. No Quadro 5, vê-se uma demonstração de como a economia ecológica relaciona-se com a dimensão social.

Segundo Foladori (1999), as medições da sustentabilidade servem para implementar políticas posteriores, não recuperam o segundo aspecto e se restringem a medir em preços e espécies, os estoques e fluxos de materiais e dos seres vivos, avaliando suas tendências. Esta incoerência entre o discurso da sustentabilidade e suas medidas se explica por algumas razões: o instrumental teórico que esta por trás da maioria das medições é a economia neoclássica.

Quadro 5 - Ordem hierárquica dos itens sobre relações sociais e sua correspondência com a EE.

Ordem hierárquica	Justificativa possível pela economia ecológica	Variáveis a serem utilizadas como critério de mensuração (exemplo)
1. Trabalho vivo em relação ao trabalho morto. Propósito: taxa de desemprego zero.	Equidade social	Desemprego (medido em algumas metodologias). Tempo perdido com desemprego. Perda de tempo com fabricação de mercadorias não vendidas devido ao desequilíbrio entre oferta e demanda.
2. Construção de meios de produção e meios de vida. Propósito: não produzir artigos de luxo, incluídos armamentos, drogas, etc.	Limitação dos recursos materiais utilizados. Redução do desperdício	Recursos destinados a produtos de luxo, armamento, drogas, etc. incluindo a área e energia destinada a instalações militares
3. Trabalho orientado a atividades produtivas. Propósito: reduzir as atividades desnecessárias.	Evitar a perda de tempo de trabalho e recursos	Perda de tempo e trabalho em atividades militares, lobby político, etc.
4. Políticas energéticas como eixo das temáticas políticas. Propósito: orientar a economia de recursos renováveis não monopolizados.	Uso de energias renováveis	Recursos monetários orientados a energias não renováveis, comparados com o dedicado a energia solar, etc.
5. Democratização das decisões na utilização de fontes energéticas e tecnologia. Propósito: democratização de decisões que tem a haver com riscos ambientais e com a tecnologia que determina o "estilo de vida"	Princípio da sustentabilidade política	Indicadores sociopolíticos sobre alternativas energéticas e tecnológicas.

Fonte: elaborado pelo autor, a partir de Foladori (1999).

Conforme Dupas (2008), a questão por energias alternativas ou renováveis levantou uma polêmica em assuntos que devam ser discutidos. Com o aquecimento global os ambientalistas voltaram a discutir sobre o uso de energias limpas. Um exemplo desse dilema são os biocombustíveis. Com foco nesse tipo de energia, o Brasil pode ajudar a acentuar os efeitos colaterais de prática como a corrida para novas áreas de plantio; consequentemente aumentando o desmatamento. O que existe aqui, como sinaliza Lester Brown (2008), é uma briga entre 800 milhões de donos de carros contra dois bilhões de pobres no planeta. Segundo o autor, a Amazônia teria um desmatamento superior ao atual.

Segundo Dupas (2008), se continuar a lógica de produção capitalista, teremos um crescimento econômico acompanhado de degradação ambiental. Ele enumera três categorias: i) o realista, reformista e ecoeficiente; ii) o otimista passivo (conservadores e neoconservadores); e iii) o otimista ativo (ativistas e voluntaristas).

Para Diegues (2008), há uma consciência em nosso planeta de que os problemas que a exploração sem controle de recursos pode ameaçar a existência do homem na terra, reforçando o que foi dito no livro limites do crescimento. Para mudar radicalmente a forma agressiva a qual o homem se relaciona com a natureza. Não se trata simplesmente de uma crise na incapacidade dos ecossistemas de se renovarem, mas sim em uma crise socioambiental de civilização, que, para sua superação, exige uma profunda alteração nos padrões científicos- tecnológicos. Também nos sistemas produtivos, nos valores consumistas e no uso de energia fóssil das sociedades, as características da crise global acelerada,

crecente, invisível, ameaçadora, reforçadora das desigualdades sociais e entre nações, causadoras de impactos socioculturais de grandes proporções.

O que é interessante observar é que a globalização ou a planetarização dos problemas socioambientais resulta de um uso crescente dos recursos naturais nos processos produtivos, energias não renováveis, enriquecimento dos países ricos às custas do consumismo e esbanjamento através do sistema econômico. Quem começou a tomar consciência foram os países ocidentais sobre questões ambientais. As empresas também iniciaram a abordagem deste tema pensando nos lucros da tecnologia antipoluição podem proporcionar. Essa conscientização crescente por questões ambientais tem ocasionado novas concepções, novos paradigmas e surgimento de movimentos sociais de caráter multilocal.

Para Curi (2011), a corrente da economia ecológica baseada em teses neomalthusianas encarava o desenvolvimento e a preservação ambiental como temas incompatíveis. Para os ambientalistas, o crescimento econômico dever ser sacrificado em nome das gerações futuras, evitando o esgotamento dos recursos naturais indispensáveis ao bem estar da humanidade.

As empresas por conta de terem uma imagem ecologicamente correta mentem a respeito de seu desempenho, ostentando certificações socioambientais falsas. Outras se dizem ecologicamente corretas, quando na verdade somente cumprem leis impostas pelo Estado. Assim, essas práticas são conhecidas como maquiagem verde ou em inglês *greenwashing*.

Segundo May (1995), para que a economia ecológica seja eficaz, é essencial que decisões relativas ao uso dos recursos naturais sejam incluídas na análise das políticas relevantes. Existem duas correntes metodológicas para utilizar a EE como instrumento do processo decisório. A primeira tem relação com a questão análise custo-benefício mais ampliada, buscando uma quantificação mais rigorosa das interações entre atividade econômica e o meio ambiente. A diferença entre essa proposta e metodologia tradicional seria a visualização dos fluxos de causa-efeito no funcionamento dos ecossistemas com a intervenção humana. Este modelo é fortemente apoiado em modelos de ecossistemas, que acarretaria na transformação das emissões de poluentes e retiradas de recurso à medida que aumentasse o risco ambiental e os efeitos na saúde. Também a abordagem traria as interações implícitas entre recursos extraídos, emissões, custos e benefícios mensuráveis dentro e fora do mercado, observando os efeitos finais sobre equidade distributiva e, por fim, a realização de objetivos socioeconômicos.

A segunda alternativa reconhece a capacidade imperfeita da ciência moderna em resolver os complexos fluxos do ecossistema com qualquer grau de certeza, e estabeleceria

limites à interferência da economia nesse contexto. Essa proposta inverte a análise efetividade-custo de alternativas restritas à finitude dos recursos. Apesar de ter menos recursos cientificamente, essa proposta pode no fim ser a mais atraente para os economistas, uma vez que passa adiante o problema, por não conseguir mensurar os recursos de maneira mais adequada.

Para Hawken, Lovins e Lovins (2001), em meio às mudanças tecnológicas vêm ocorrendo importantes alterações sociais. Segundo os autores o tecido social dos países ocidentais foi reparado, será? A revolução industrial deu início ao capitalismo moderno e expandiu as possibilidades de desenvolvimento material da humanidade. O problema é que essa expansão ocorreu muito pelo desgaste natural dos recursos disponíveis. De acordo com os autores, não é o abastecimento de cobre ou petróleo que ameaça o nosso desenvolvimento, mas sim a própria vida.

Segundo Foladori (2001), a crescente consciência sobre o amplo uso indiscriminado de recursos não-renováveis deve-se à economia ecológica. A crítica que o autor faz à economia neoclássica é que a própria lógica da relação capitalista conduz a que os recursos naturais importem somente como preço, ou seja, a economia neoclássica fica corrigindo e agregando preços aos recursos. A EE, por sua vez, faz uma crítica à produção capitalista, argumentando sobre a necessidade de se levar em consideração os fluxos energéticos gastos nos processos, evitando o aumento desses gastos.

Segundo Foladori (2001), a economia ecológica, ao contrário da economia ambiental, enxerga primeiro o sistema de produção de mercadorias como um sistema pertencente a um sistema maior, o planeta terra. Isso significa que avaliações econômicas não devem estar baseadas nos ciclos econômicos, mas em ciclos biogeoquímicos que a envolvam.

2.9.2 A Lei da entropia

Segundo Martinez (1998), Georgescu-Rogen foi o autor contemporâneo mais importante da economia ecológica. Há quem pense que Georgescu-Rogen defendeu uma teoria sobre valor-energia, "coisa falsa" de acordo com o autor. O que Georgescu-Rogen fez foi, junto com os demais economistas ecológicos, colocar em dúvida a habitual teoria do valor dos economistas, ao situar a economia dentro da ecologia, perguntando pela valoração dos fluxos de materiais e energia que entram na economia, pela mensuração dos serviços proporcionados pelo ambiente para a depuração ou reciclagem dos resíduos da economia

humana, e pela valoração dos danos ambientais e futuros, surgidos dos resíduos não aproveitados ou reciclados.

Para Ayres (1995), a primeira e a segunda leis da termodinâmica, têm implicações significativas para a teoria econômica. Existe uma literatura considerável, instaurada pela obra de Georgescu-Roegen, sobre as limitações supostamente do crescimento econômico imposto pelo fato de que utilizam dentro dos processos econômicos de baixa entropia de matérias-primas (combustíveis fósseis e minérios de metal de alta qualidade) e descartam resíduos de alta entropia. No entanto, por uma questão prática, o fluxo de energia de baixa entropia disponível (exergia) a partir do sol é extremamente grande e, certamente, suficiente para sustentar a atividade econômica no sistema solar por tempo indeterminado, apesar de fósseis os estoques de minério, de combustíveis e metais, poderem vir a se esgotar.

Argumenta-se neste trabalho que o verdadeiro significado econômico da Segunda Lei reside no fato de que a energia é: (i) não conservada, e (ii) é uma medida útil para recursos de qualidade, assim como a quantidade, aplicável a materiais e energia. Assim, a exergia pode ser usada para medir e comparar as entradas e saídas de recursos, incluindo os resíduos e as perdas.

Segundo Ayres (1995), a entropia é um termo muito usado e muito pouco compreendido. Isso é lamentável. Tecnicamente, entropia é uma variável de estado extensa. O termo, juntamente com o conceito subjacente, foi introduzido por Rudolph Clausius, no século XIX, para ajudar a explicar a tendência de temperatura, pressão, densidade e gradientes químicos (na verdade, todos os tipos de gradientes) para desaparecer gradualmente ao longo do tempo. A lei física por trás do conceito de estado é enganosamente simples: se o sistema é isolado e fechado, de modo que não importe uma mudança ou um troca de energia com qualquer outro sistema, sua entropia aumenta com cada ação física ou transformação que ocorre dentro do sistema. A entropia não pode diminuir dentro de um sistema isolado ou em um universo como um todo. Quando o sistema isolado atinge um estado de equilíbrio interno, sua entropia é maximizada. Quando dois sistemas interagem com outro, sua entropia total combinada também tende a aumentar ao longo do tempo. Esta não-decrescente propriedade, a *grosso modo*, é conhecida como a Segunda Lei da Termodinâmica, ou apenas a lei da entropia.

No entanto, para descrever os fenômenos econômicos na linguagem da física é diferente da aplicação da conceitos da física (como a Lei da Conservação da matéria ou as Leis da Termodinâmica) para alcançar uma compreensão de como o ser humano e a economia

podem ser colocados dentro de ecossistemas. Isso pode ser a terceira posição, a de Georgescu-Roegen e de seus precursores, e que é dos economistas ecológicos de hoje. Assim, a história econômica inspirada na economia ortodoxa estudaria, em particular, operações comerciais que utilizem as categorias de ciência econômica; enquanto uma história econômica inspirada pela economia ecológica poderia estudar, por exemplo, os sistemas de energia da humanidade.

Para Layrargues (2000), as leis da natureza encontrariam espaços inseridos em normas sociais na mesma medida que leis de mercado impõem regras. Superando a resistência entre desenvolvimento e proteção ambiental, pode-se ter a substituição do confronto pela compatibilização de interesses entre economia e ecologia.

Segundo Sachs (1986), os economistas não poderiam mais ignorar na gestão ecológica do planeta a dimensão da dispersão de calor e a entropia. Por outro lado, a caixa de ferramentas com instrumentos tradicionais dos economistas não garantem a boa gestão dos recursos.

Para Montibeller-filho (2008), a entropia funciona como um sistema que mede a desordem do sistema. Ou seja, nas transformações de recursos naturais de baixa entropia, em matéria-prima ou produto, gasta-se energia, gerando-se concentração e dissipação de alta entropia. A busca pelo equilíbrio da natureza proporcionaria total aproveitamento energético nos processos de transformação que não se perderia energia. Em resumo, na natureza em equilíbrio não haveria dissipação de energia.

2.9.3 A economia ecológica e a sustentabilidade forte

O que se discute nessa seção é como se pode chegar a uma sustentabilidade forte. As teorias que buscam novos caminhos para a sustentabilidade podem ser uma alternativa em relação à visão tradicional da economia neoclássica.

Martinez (1998) argumentou que a expressão desenvolvimento sustentável é aceitável porque desenvolvimento significa mudança, e não apenas crescimento. Porém, a crítica feita ao Relatório Brundtland é que, ao conceituar desenvolvimento ecologicamente sustentável como crescimento econômico, gera-se uma contradição, porque crescimento econômico não pode ser considerado sustentável. Ainda, o autor acrescentou que com a globalização do discurso do desenvolvimento sustentável, o tema penetrou nas políticas e nas ações ecológicas dos países do Sul e Norte. Mas os efeitos da globalização econômica entrelaçam-se com processos ecológicos, causando uma espiral negativa de degradação ambiental que está

alterando a dimensão dos problemas. A complexidade apresenta-se como potenciais sinérgicos, mas, também, como efeitos destrutivos.

Patten e Costanza (1995) relataram que, biologicamente, a sustentabilidade significa evitar a extinção da vida para sobreviver e se reproduzir. Economicamente, isso significa evitar grandes percalços e colapsos, proteção contra instabilidades e descontinuidades. A avaliação da sustentabilidade deve também esperar até depois do fato. O que passa como definições de sustentabilidade são, muitas vezes, as previsões de ações tomadas hoje que se espera que venham a conduzir à sustentabilidade.

Da mesma forma, a sustentabilidade de qualquer sistema econômico só pode ser observada após o fato. Muitos elementos de definições de sustentabilidade são as previsões das características do sistema que se espera levar à sustentabilidade, não são realmente elementos de uma definição. Como todas as previsões, elas são incertas e devem justamente ser objeto de muita elaboração, discussão e discordância.

Por exemplo, a maioria das definições de desenvolvimento sustentável (WCED, 1987; PEZZEY, 1989; COSTANZA, 1991) contém elementos de: (1) uma escala sustentável da economia em relação ao seu sistema de suporte de vida ecológico; (2) uma distribuição equitativa de recursos e oportunidades entre as gerações presentes e futuras; e (3) uma alocação eficiente de recursos que adequadamente contam para o capital natural. É importante alcançar um consenso sobre essas características desejáveis dos objetivos sociais.

O problema está quando alguém diz que um sistema tem alcançado a sustentabilidade sem especificar o intervalo de tempo envolvido. Alguns argumentam que a sustentabilidade significa “a manutenção para sempre”. Mas nada dura para sempre, nem mesmo o universo como um todo. Sustentabilidade, portanto, não pode significar uma esperança de vida infinita ou nada seria sustentável.

Já Leff (2010) relatou que a crise ambiental coloca a racionalidade econômica em questão. Por isso surgiram novos movimentos e filosofias sociais que buscam integrar a descentralização da economia e a reapropriação da natureza como sistema ambiental produtivo. Neste sentido a economia ecológica vem se distinguindo da economia ambiental (neoclássica dos recursos naturais e da contaminação ambiental), contrapondo novos enfoques com o objetivo de colocar a questão ambiental através dos mecanismos de mercado.

A economia fundada nos princípios da mecânica tirou a vida e a natureza do campo da produção, minando as condições de sustentabilidade ecológica do desenvolvimento. A extrapolação dessas externalidades econômicas para a arena dos conflitos socioambientais

está mobilizando a construção de novas bases para o processo de produção. As propostas teóricas da Economia Ecológica estendem-se à Ecologia Humana. Nela surgiram perspectivas neomalthusianas, que considerem a sustentabilidade em relação ao crescimento populacional, escassez de recursos e limites ecológicos, na qual uma capacidade de carga fixaria os limites do crescimento do sistema econômico.

As identidades culturais e os valores da natureza não podem ser contabilizados e regulados pelo sistema econômico. Assim, o discurso e as políticas da sustentabilidade estão se abrindo para o campo heterogêneo de perspectivas e alternativas, marcado pelos conflitos de interesses em torno da apropriação da natureza.

A racionalidade intrínseca do crescimento econômico é que destrói as condições culturais e ecológicas da sustentabilidade, aumentando o fluxo de consumo de energia e matéria, gerando escassez de recursos, resultantes da destruição ecológica, da degradação ambiental e do aumento da entropia. A economia ecológica questiona os fundamentos da economia a partir da percepção dos seus limites ecológicos e entrópicos, surgindo um campo de pesquisa sobre condições ecológicas da sustentabilidade. Ao naturalizar os limites do crescimento, a EE separa-se do campo da ecologia política. A Economia Ecológica envolve a importância de conservar a base de recursos e os equilíbrios ecológicos.

Para Daly (1999), a importância da Economia Ecológica deve-se à mudança de paradigma que ela busca considerar, a valorização da natureza. É uma mudança paradigmática, na qual a economia neoclássica desconsiderou a importância da natureza. Essa mudança paradigmática estabelece uma valorização do capital natural em relação ao paradigma anterior (neoclássico), que valorizava aspectos puramente econômicos.

Conforme Dupas (2008), a crise ecológica global está num patamar de impor uma severa recessão à atividade econômica, enfraquecer as atividades produtivas, de agravar os problemas sociais e fragilizar a espécie humana, bem no momento em que as suas necessidades aumentem devido ao crescimento demográfico do modelo ocidental da sociedade de consumo. O que acaba acontecendo é a natureza se opondo ao frenesi da lógica capitalista. Ela reage com mudanças climáticas e consequências humanas imprevisíveis; um exemplo disso seria exaustão de recursos, contaminação das fontes de renovação de vida, dejetos e poluição dos rios e diminuição da fertilidade da terra. Esses são fatores puxados pelo consumo e comportamento da sociedade. Os desequilíbrios entre o crescimento econômico e a preservação ambiental (problema do desmatamento) cada vez agravam-se devido à exploração descontrolada em busca de novas oportunidades de negócios.

Ainda Dupas (2008), as alternativas para lidar com o desafio da temática ambiental começam a surgir na mesma proporção do desemprego e da exclusão. O capital reage de acordo com o autor com a cosmética mercadológica chamada “responsabilidade social da empresa”, a tendência inicial a seguir buscando empresas “verdes” (grifo do autor) de responsabilidade ambiental. Essas ações em escala, todavia, não serão suficientes se o modo de produção dominante continuar o mesmo.

O próprio autor enfatiza a opinião de alguns cientistas franceses que em lugar de uma economia linear, que desperdice e acumule dejetos, uma economia circular busque aproximar os ecossistemas industriais no sentido encontrar um funcionamento equilibrado quase cíclico em relação aos ecossistemas naturais. Essa regra, mudando o estilo de sistema de produção dominante, seria um imperativo para a redução no consumo de materiais e energia e substituiria a premissa de bens substituíveis a cada dia. A meta seria reutilizar, reciclar, transformar resíduos em novas matérias-primas; revisar o processo de fabricação e mudar, se necessário, para o equilíbrio do seu balanço ecológico; economizar e não desperdiçar. A lógica de produção global seria progressivamente aplicada ao conjunto de atividades e incluiria reconversões técnicas e sociais, setor por setor. No caso, a economia circular introduziria a durabilidade dos bens, não a sua obsolescência planejada e de oferta ampla.

De acordo com Dupas (2008), a questão que recorre seria verificar o material e a energia necessária para a produção de cada produto desde que ele nasce até ser sucateado, verificando o seu impacto ambiental. A pergunta é como conseguir uma revolução na economia de mercado sem um forte intervenção que se coloca os fatores alinhados com esse novo objetivo? A prioridade nesse novo sistema seria a durabilidade dos bens como requisito e não descarte e substituição como no sistema atual vigoram. A manutenção utiliza um número muito maior de mão-de-obra que a fabricação.

O desenvolvimento de uma economia funcional deveria priorizar a generalização da locação em vez da propriedade individual. Nesse contexto a adição de valor dar-se-ia pela fabricação de produtos corretos em matéria de consumo, energia e durabilidade. A eficácia da economia circular dependeria da generalização.

De acordo com Dupas (2008), na biodiversidade a estratégia seria integrar a preservação do patrimônio natural à estratégia de desenvolvimento durável, com a criação de uma rede ecológica que ligue todos os espaços protegidos e garanta as suas funções ecológicas. No caso da saúde seria avaliar o peso das degradações ambientais no custo global

das doenças, e se engajar em uma política de uma melhor alimentação, combatendo o uso de pesticidas.

As contradições que existem nos processos econômicos, políticos e sociais dificultam os interesses da sociedade como um todo, mostrando esses interesses difusos tanto no trato dos recursos naturais como também no processo político-administrativo. Os proprietários privados parecem ter o interesse em que os recursos naturais sejam mantidos de forma duradoura, mas os próprios com a concorrência e a competição acirradas entre eles, dentro da lógica do processo produtivo, ocasionam a depredação acelerada dos recursos.

A necessidade de pagar pelo direito de poluir produz ainda mais produtivismo e a competição pelos recursos escassos, deixando as nações e as empresas mais ricas em uma posição favorável na competição mais globalizada. E não dá para ignorar a proposta dos títulos de poluição, e talvez ainda mais as propostas de internalização dos custos ambientais via tributação ou taxas ambientais, o que na sua essência contradizem o princípio do liberalismo.

A preocupação com o equilíbrio ecológico e climático global deveria se fazer presente em todo pensamento sobre o desenvolvimento (SACHS, 1986b). Ele destaca que a aposta seria na capacidade e na criatividade ecológica (1993). A resistência e a criatividade do povo mostram-se mais fortes do que as imposições do clima e do ecossistema. Sachs (1986b) afirma que os problemas ambientais revelam-se de forma mais nítida; os políticos, não. A força da sociedade deveria ser a força motriz dentro de um projeto de desenvolvimento sustentável.

Segundo Almeida (2002), existe a mudança do paradigma do cartesiano - reducionista, tecnocrático, mecanicista; para o orgânico, holístico e participativo, da sustentabilidade. O primeiro paradigma centra-se em seres humanos e ecossistemas separados com uma relação de dominação e ênfase na renda. Já o segundo, centra-se nos seres humanos inseparáveis do ecossistema, em uma relação de sinergia; ênfase na qualidade de vida.

Para Azqueta e Delacámara (2006), os indivíduos derivam utilidade de seu acesso aos recursos fornecidos pela biosfera, através da satisfação de um número de necessidades. Essas, porém, não podem muitas vezes ser cumpridas simultaneamente, uma vez que eles competem uns com os outros. Esse conflito não é apenas relevante em nível individual ou mesmo intrageracional. Na verdade, implica uma série de incertezas e irreversibilidades no futuro, o que não deve ser deixada ao esquecimento.

A questão, segundo Foladori (1999), é que a sociedade humana estabelece regras de comportamento com o seu entorno. Para responder à crise ambiental, primeiro precisa-se entender quais são as contradições que as relações sociais de produção provocaram. Quando colocam-se os limites físicos como ponto central do problema entre ser humano e natureza, esquece-se que o foco do desequilíbrio está na crise das relações sociais entre seres humanos.

A ideia básica que norteia o pensamento ambientalista incide na troca de paradigmas, na qual a racionalidade econômica sai do eixo central para a racionalidade ambiental assumir este papel (LAYRARGUES, 1998, p. 213):

Não há indícios de haver uma dissolução das forças de mercado, muito pelo contrário, elas se encontram cada vez mais fortalecidas pelo substituto do desenvolvimento convencional, o desenvolvimento sustentável, que, por sinal, opera com a mesma lógica operacional, isto é, a livre-iniciativa e a competição, em detrimento da cooperação. A aparência mudou, mas a essência permaneceu inalterada.

Para Layrargues (2000), o ambientalismo é o questionamento da sociedade industrial de consumo. O modelo de desenvolvimento no qual o mercado é a instância reguladora da vida social, em que objetivo e a maximização do lucro conduzem velozmente para o precipício, ao mesmo tempo em que advoga que esse mesmo padrão que nos colocou nessa situação será capaz nos tirar dela.

Segundo Laville (2009), a economia moderna que está baseada em energia fóssil deve-se rapidamente substituir por uma economia pobre em carbono. Para ser eficiente, tal estratégia deve seguir alguns itens como: reduzir as emissões de gases de efeito estufa ligadas às fábricas ou caldeiras, mas também à produção da eletricidade comprada; compensar no curto prazo a emissão de resíduos que não possam ser reduzidos; ir além da neutralidade de emissão de carbono; e tornar-se uma empresa positiva em carbono.

Para Acselrad (2001), os métodos de exploração dos recursos naturais para os quais existe um mercado organizado levam à destruição de recursos conexos. Se estiver em jogo o valor deste recurso bem-delimitado pode-se supor que os métodos ditos sustentáveis também implicarão na preservação dos estoques desses recursos. Nessa lógica, este tipo de processo ambientalmente danoso estaria supostamente resolvido pelo método sustentável de produção e o estoque do recurso utilizado estaria preservado. O problema está muitas vezes em como estabelecer uma regulação para a utilização e extensão de uso do recurso natural de modo a preservar o equilíbrio geral dos ecossistemas. Também a dificuldade em definir um sistema de preço que contemple o uso da biosfera. A questão está na valorização do capital natural,

respeitando as particularidades de cada sociedade. A valorização do ser humano também é um aspecto para atingir-se uma sustentabilidade considerada forte.

Nas seções 2.6 a 2.9 buscou-se discutir a economia e sua relação com o desenvolvimento sustentável. Primeiramente, discutir a sustentabilidade sobre o alicerce da economia ambiental e o surgimento da economia verde prestigiado pela ONU como a solução para a sustentabilidade. Buscou-se a gestão da qualidade que através da certificação ambiental auxilia no processo de operacionalização do DS. A responsabilidade social que operacionaliza os aspectos sociais da sustentabilidade. O contraponto, a crítica ao desenvolvimento tradicional, o ecodesenvolvimento e a EE são questionamentos que devem ser frisados, questionando a conduta das empresas. Essas seções também servem de base para o quadro de análise da empresas (quadro 11). Exemplo disso está na classificação de Carrol (1991), verificando o nível da responsabilidade social. Já no próximo capítulo será abordado a teoria institucional e sua relação com o contexto empresarial.

3 A TEORIA INSTITUCIONAL COMO SUPORTE PARA DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL

Este último capítulo da parte teórica do estudo não serve de base para a construção do modelo de análise como os capítulos anteriores. O presente capítulo, todavia, vem a ser o instrumento de análise do comportamento das empresas frente ao tema de pesquisa. A teoria institucional aqui serve para explicar e interpretar como as empresas agem em relação ao desenvolvimento sustentável.

Nesta parte do texto será abordado o conceito de teoria institucional como forma das empresas responderem às pressões institucionais. Também observa-se a questão de como as empresas respondem ao dilema da sustentabilidade baseado no isomorfismo.

Para DiMaggio e Powell (1991), o institucionalismo supostamente representa uma abordagem distinta para o estudo dos fenômenos sociais, econômicos e políticos. No entanto, é frequentemente mais fácil obter um acordo sobre o que não é do que sobre o que é. Existem várias razões para essa ambiguidade: estudiosos que escreveram sobre as instituições têm sido, muitas vezes, bastante casuais sobre a definição deles. O institucionalismo tem significados diferentes em diferentes disciplinas e, mesmo dentro da teoria da organização, os institucionalistas variam em sua importância relativa das características micro e macro, em suas ponderações dos aspectos cognitivos e normativos das instituições, e na importância que atribuem aos interesses e redes relacionais na criação e difusão das instituições. Para Scott (1995), a conceituação de instituições derivam três pilares básicos.

Segundo Scott (1995, p 33), "*instituições consistem em estruturas e atividades cognitivas, normativas e regulativas que proporcionam estabilidade e significado para o comportamento social*". Com base nesse conceito as instituições são compostas por três pilares básicos: o regulativo, o normativo e o cognitivo.

No pilar regulativo são estabelecidos normas sociais, regras de conduta através de sanções ou recompensas como forma de coerção e como base de legitimação a sanção legal. No pilar normativo é que as instituições se apoiam na conduta moral, valores e normas, na qual a base da legitimidade é a moral. No último pilar o cognitivo, constituem os mapas cognitivos, no qual o indivíduo estabelece sua forma de interação com outros indivíduos ou grupos. As instituições são conduzidas pelas culturas, estruturas e rotinas, operando dentro dos vários níveis dentro dos seus limites físicos.

De acordo com DiMaggio e Powell (1991), a linha sociológica reconhece que as instituições não se limitam a refletir as preferências e o poder das unidades que os constituem, e sim as próprias instituições moldam as preferências e o poder. Nesta visão mais orientada para o processo, as instituições constituem atores, assim como os obriga, aos interesses que surgem dentro de determinados contextos históricos e normativos. O velho institucionalismo centra-se na análise de conflito do grupo e da estratégia organizacional. O novo institucionalismo há ênfase estrutural está no papel simbólico da estrutura formal, sendo as organizações incorporadas em campos, setores ou sociedade.

Ambos preocupam-se com a relação entre as organizações e seus ambientes, reforçam o papel cultural na formação da realidade organizacional. Outras diferenças importantes decorrentes desta: institucionalização na visão antiga estabeleceu um único "personagem cristalizada através da preservação dos costumes e precedentes" da organização. Assim, o foco da velha institucionalização está na organização e do novo no campo ou na sociedade. As diferenças entre o velho e o novo institucionalismo - em foco de análise, abordagem ao meio ambiente, pontos de vista dos conflitos e mudanças, e as imagens da ação individual - são consideráveis. No antigo o foco dos conflitos de interesses é central, e no novo é periférico (DIMAGGIO; POWELL, 1991).

DiMaggio e Powell (1983) questionam o que torna as organizações tão similares? Os autores concluem que o mecanismo da racionalização e da burocratização se movem do mercado e da concorrência para o Estado e as profissões liberais. Uma vez que um conjunto de organizações emerge como um campo, surge um paradoxo: atores racionais tornam suas organizações cada vez mais semelhantes a eles e tentam mudá-las. Deceve-se três processos de isomorfismo - coercitivo, mimético e normativo - que conduzem a esse resultado.

Há diferentes organizações da mesma linha de negócios que estão estruturadas atualmente dentro do mesmo campo. Forças emergem para tornar essas organizações mais semelhantes entre si. As organizações mudam objetivos ou desenvolvem novas práticas dentro de um mesmo campo. Mas, a longo prazo os atores da organização constroem em torno de si um ambiente racional para a tomada de decisão que limita sua capacidade de mudar este processo ao longo dos anos. Cada organização adota inovações por serem geralmente impulsionados por um desejo de melhorar o desempenho.

Para Mintzberg (2000), a teoria institucional visualiza o ambiente como repositório de dois tipos de recursos os simbólicos e os econômicos. Os recursos econômicos são o dinheiro, a terra e o maquinário. Os recursos simbólicos, intangíveis, incluem coisas como reputação e

eficiência, líderes reconhecidos por realizações passadas e o prestígio de fortes conexões com empresas poderosas. A estratégia passa a se conseguir recursos econômicos para transformá-los em recursos simbólicos. Isso chama-se, segundo o autor da administração, de impressões.

Segundo Meyer e Rowan (1977), muitas organizações criam suas estruturas formais refletindo racionalmente com regras institucionais. Dessa maneira, a elaboração de regras no Estado moderno e na sociedade contam parte de uma expansão e incremento pela complexidade da estrutura formal das organizações. Regras institucionais são incorporadas as organizações ganhando recursos, estabilidade e aumentando a perspectiva de sobrevivência.

As organizações tornam-se estruturas isomórficas com o mito do institucionalismo ambiental. Existem a busca por técnicas de produção e permuta com outras organizações (há decréscimo do controle interno em ordem e manutenção da legitimidade). As estruturas são dissociadas para cada atividade em curso, em lugar de coordenação, inspeção e avaliação, a lógica da fé confiante ao bom empregado.

As organizações são levadas a incorporar as práticas e procedimentos definidos por conceitos racionalizados de trabalho organizacional prevalecentes e institucionalizados na sociedade. Organizações formais são geralmente entendida como sistemas de atividades coordenadas e controladas. Isso permite que muitas organizações novas possam surgir e possuam forças suficientes para incorporar novas práticas e procedimentos. Isto é, as organizações são levadas a incorporar as práticas e procedimentos definidos por conceitos racionalizados predominante do trabalho organizacional e institucionalizados na sociedade. As organizações que fazem isso aumentam sua legitimidade e suas perspectivas de sobrevivência, independente da eficácia imediata das práticas e procedimentos adquiridos (MEYER; ROWAN, 1977, p. 340).

A instituição é definida como um produto natural de equilíbrio das pressões sociais as quais ele tenta se adaptar. Este fenômeno é tratado como um idealismo de um grupo de interesses que estão interagindo e não podem declarar seus interesses, esses que são supridos pela instituição ou por suas ações. As marcas são exemplos altamente institucionalizados e legitimados pela sociedade. A instituição é um ordenamento técnico de blocos de construção em um organismo social. (SELZINIK, 1971, p.120)

Para Oliver (1991), as organizações lidam com pressões através de leque de repostas estratégicas. Estas incluem 1) aquiescência (ceder plenamente) 2) compromisso (ceder parcialmente); 3) evitação (tentar opor-se a conformidade); 4) desafio (resistir ativamente as pressões institucionais); 5) manipulação (tentar alterar ou modificar as pressões).

Quadro 6 - respostas estratégicas para teoria institucional

Estratégias	Táticas	Exemplos
Aquiescência	Hábito	Seguir normas invisíveis, dadas como certas
	Imitar	Imitar modelos institucionais
	Aceder	Obedecer às regras e aceitar normas
Compromisso	Balancear	Balancear as expectativas de públicos múltiplos
	Pacificar	Aplacar e acomodar elementos institucionais
	Barganhar	Negociar com os interessados institucionais
Evitação	Ocultar	Disfarçar a não-conformidade
	Amortecer	Afrouxar as ligações institucionais
	Escapar	Mudar metas, atividades ou domínios
Desafio	Contestar	Ignorar normas e valores explícitos
	Descartar	Contestar regras e exigências
	Atacar	Assaltar as fontes de pressão institucional
Manipular	Cooptar	Importar pessoas influentes
	Influenciar	Moldar valores e critérios
	Controlar	Dominar públicos e processos institucionais

Fonte: elaborado pelo autor, a partir de Oliver (1991:152).

Para Tolbert e Zulker (1998), a teoria institucional ao frisar o papel das influências normativas nos processos de tomada de decisão organizacional oferece um leque de perspectivas e abordagens para explicar a estrutura organizacional. A racionalidade dos decisores é limitada, tornou-se um dos componentes básicos em pesquisas. Mas como a racionalidade é limitada, em que intensidade, isso é raramente explorado. A abordagem institucional oferece o Quadro 6 de referência para abordar essas questões. Uma compreensão maior do processo institucionalização permitiria definir um maior número de aspectos sociais para a tomada de decisão, tais como efeito da posição social dos que fornecem informações e as condições sob as quais as previsões de uma escolha em particular somente serão feitas se foram incluídos determinados aspectos para análise.

Também a questão de quais são os benefícios potenciais de se criarem estruturas semelhantes, ou convergir para as mesmas estruturas que levam ao isomorfismo institucional que vimos com tanta frequência. O desenvolvimento da teoria institucional torna-se um paradigma coerente no auxílio à análise organizacional.

Segundo Meyer e Rowan (1977), a formação de Estados centralizados e penetração das sociedades por centros políticos também contribuem para o surgimento e propagação da organização formal. As organizações formais são endêmicas nas sociedades modernas. A necessidade particularmente de assumir livremente o pressuposto na prática da estrutura formal de coordenação e controle no trabalho. De implantar na rotina de trabalho estruturas, políticas, procedimentos de regras caracterizadas pela estrutura formal da organização.

As mudanças (evolução) nas estruturas formais/Estabilização tornam-se necessárias para o sucesso organizacional e auxiliam a sobrevivência da empresa. A seguir três implicações que Meyer e Rowan (1997) relatam em seu trabalho sobre a teoria institucional:

1. Ambientes e domínios ambientais que institucionalizam um número maior de mitos racionais geram uma organização mais formal.
2. Organizações que incorporam mitos institucionalizados são mais legítimos, mais bem sucedidas, tem mais chances de sobreviver. Aqui a investigação deve comparar organizações similares em diferentes contextos.
3. Os esforços de controle organizacional, especialmente em contextos altamente institucionalizados, são dedicados à conformidade ritual, tanto internamente quanto externamente.

3.1 Teoria Institucional e a legitimidade

A institucionalização de produtos, serviços, técnicas, políticas e programas, funcionam como poderosos mitos, e muitas organizações adotam esses mitos ritualmente. Mas a conformidade com as regras de institucionalização, muitas vezes gera conflitos com critérios de eficiência. Entretanto, inversamente, para coordenar e controlar a atividade de forma a promover a eficiência, enfraquece a conformidade formal da organização e sacrifica o seu apoio a legitimação (MEYER; ROWAN, 1977).

As regras institucionais envolvem obrigações normativas, mais, muitas vezes, entrar na vida social requer atenção, sobretudo, como fatos devem ser levados em consideração pelos atores. A institucionalização envolve processos, obrigações, ou atualidades, vindo a assumir um estatuto de regra vital do pensamento e ação social. A questão fundamental é que para estrutura das organizações necessita-se seguir regras definidas pela sociedade.

Uma clara distinção deve ser feita entre a estrutura formal de uma organização e seu real dia a dia das atividades de trabalho. A essência de uma organização burocrática moderna reside no caráter racional e impessoal destes elementos estruturais e das metas que os vincula a eles. O que se considera também é de como o impacto do meio ambiente nas organizações pode fazer com que essas tentem se legitimar frente às instituições que a circulam (MEYER; ROWAN, 1977).

Assim, fatores como o tamanho, o aumento de tecnologia, a complexidade das relações internas e a divisão do trabalho entre as organizações que atravessam fronteiras aumentam os problemas. Isso se deve ao aumento da necessidade de coordenação sobre estas condições. Porém, ao mesmo tempo o trabalho formalmente coordenado traz vantagem competitiva e as organizações com estrutura formal racionalizada tendem a se desenvolver (MEYER; ROWAN, 1977).

A legitimidade da racionalização de estruturas formais nas teorias vigentes consiste em uma informação de que: as afirmações repousam sobre burocratização na hipótese de normas de racionalidade. As estruturas formais não são apenas criaturas de redes relacionais na organização social. Por isso, muitos elementos da estrutura formal são altamente institucionalizados e funcionam como mitos. Exemplos inclui profissões, programas e tecnologias (MEYER; ROWAN, 1977).

Segundo Amorim (2009), o ambiente deve ser compreendido e analisado dentro da perspectiva institucional a qual privilegia a questão da legitimação e da sobrevivência em que normas sociais forçam as organizações a adotarem procedimentos tidos como racionais para serem percebidos como legítimos e para aumentarem sua chance de sobrevivência. A sociedade passa a ter um papel decisivo nesse processo de mudança sendo responsável por pressionar eticamente. Também a ética corporativa deve ser guiada por valores e princípios como honestidade, justiça e integridade.

Nem que seja por realismo político (cumprimento de sanções legais), agregar valor a sociedade, fazendo o bem, para formar a idoneidade que é a imagem da empresa, valorizando a marca e trazer orgulho aos funcionários. Esse aspecto da valorização da empresa é decisivo para a sua sustentação (SROUR, 2000). Isso se deve ao sistema econômico que está enfrentando desafios, problemas entre as dimensões social, ambiental e econômica.

As condições ambientais na qual a empresa está inserida determinarão se ela precisará de legitimação ou eficiência. Isto depende do estágio em que ela se encontra. Um exemplo seria quando o mercado no qual o produto vai ser inserido for fácil de ser avaliado e os

consumidores possuem considerável direito de controle e inspeção, a empresa necessita ser eficiente. Já quando o mercado é instável e o produto é de difícil avaliação, a eficiência não resolve, a empresa necessita de legitimação. Ou seja, em ambientes institucionalizados as organizações tornam-se vulneráveis ao ambiente externo e as pressões que possam existir (todo esse medo deve-se à preocupação que elas têm de suas ações serem consideradas negligentes, irracionais e desnecessárias).

Assim o sucesso organizacional depende de fatores que vão além da eficiência na coordenação e controle das atividades de produção. Independentemente de sua eficiência produtiva, organizações inseridas em ambientes institucionais altamente elaborados legitimam-se e ganham recursos necessários a sua sobrevivência se conseguirem tornar-se isomórficas nos ambientes (MEYER; ROWAN, 1977, p. 352).

Na sequência, observa-se a questão do isomorfismo e de como ele funciona dentro da teoria institucional. Percebe-se que em alguns casos as empresas procuram tornar-se iguais ao seu em torno.

3.2 Teoria Institucional e o isomorfismo

O conceito que melhor captura o processo de homogenização é o isomorfismo. A teoria do isomorfismo não aborda os estados psicológicos dos atores, mas os determinantes estruturais da gama de escolhas que os atores percebem como racionais ou prudentes. Para DiMaggio e Powel (1991), o conceito de *isomorfismo* é processo que força um ente da população a imitar outro nas mesmas condições ambientais. Há dois tipos de isomorfismo: o competitivo e o institucional. O competitivo vem da própria competição e do processo de imitação e competição entre as organizações empresariais, e normalmente é mais importante em mercado abertos e de livre competição. Já o institucional tangue para interiorização de processos e que as organizações não competem apenas por recursos e clientes, mas por poder político e legitimidade institucional, que servem precisamente bem como aptidão econômica. Ainda DiMaggio e Powell (1983) relatam que a estrutura organizacional, que costumava surgir a partir das regras de eficiência no mercado, agora surge das limitações institucionais impostas pelo Estado e as profissões. O isomorfismo é um "processo restritivo que força a unidade em uma população para se parecer com outras unidades que enfrentam o mesmo conjunto de condições ambientais".

Os autores identificam três mecanismos pelos quais a mudança isomórfica institucional ocorre, cada um com seus antecedentes próprios: 1) isomorfismo coercitivo que deriva da influência política e do problema da legitimidade; 2) isomorfismo mimético resultante das respostas-padrão para a incerteza; e 3) isomorfismo normativo, associado com a profissionalização.

Assim, Mintzberg (2000) relata que a teoria institucional distingue três tipos de isomorfismo institucional: a) coercitivo que representa as pressões pela conformidade, exercidas através de padrões, regulamentos e assemelhados (uniformidade de estrutura e estratégia); b) mimético que resulta empréstimos e imitação (copiam concorrente bem sucedidos/benchmarking); c) normativo o qual resulta da influência de especialistas na suas áreas de atuação (*experts* na tomada decisão).

Para DiMaggio e Powell (1983), o isomorfismo coercitivo resulta de ambas as pressões formais e informais exercidas sobre as organizações por outras organizações nas quais eles são dependentes e pela expectativas culturais da sociedade em que as organizações funcionam. Tais pressões podem ser sentidas como força, como a persuasão, ou como convites para ingressar em conluio. Em algumas circunstâncias, a mudança organizacional é uma resposta direta ao mandato do governo: os fabricantes estão em conformidade com as normas ambientais; manter contas de entidades sem fins lucrativos, e contratar contabilistas, a fim de atender exigências da lei fiscal, e as organizações empregam funcionários de ação afirmativa para afastar as alegações de discriminação (estruturas formais).

No isomorfismo mimético: o processo mimético é incentivado principalmente pela incerteza que encoraja a imitação. Também os modelos organizacionais podem ser difundidos através da migração do empregado ou por empresas de consultoria. Isso geralmente acontece quando a empresa se visualiza em um universo sem alternativa, buscando modelos já testados e aplicação em outras empresas.

Já no isomorfismo normativo, as pressões normativas são trazidas pelas profissões. Um modo para realizar essa legitimação e a educação formal está na base cognitiva produzida pelos especialistas das universidades. O outro é o das redes inter-organizacionais que abrangem organizações, nas quais modelos ultrapassam os muros das empresas e rapidamente se difundem. A contratação dentro das empresas industriais também incentiva isomorfismo. Exemplo: profissionais com a mesma formação educacional abordarão os problemas na maioria das vezes da mesma maneira. Socialização no trabalho reforça essas conformidades. As semelhanças causadas por estes processos permitem que as empresas possam interagir

entre si mais facilmente e construam a legitimidade entre as elas (DIMAGGIO; POWELL, 1983).

Os autores com o objetivo de facilitar o entendimento quanto a questão do isomorfismo elaboraram um Prognóstico do Nível Organizacional. Este prognóstico tem a intenção de verificar em que nível as empresas estão referente ao isomorfismo:

A-1: Quanto mais dependente de outra organização, mais parecidos se tornará;

A-2: Quanto maior a centralização da oferta de recursos, mais ele vai mudar para assemelhar-se às organizações que é dependente;

A-3: Quanto mais incerteza, mais uma organização modelar sua estrutura depois que as empresas bem-sucedidas;

A-4: Quanto mais ambíguo dos objectivos, mais uma organização vai imitar um sucesso para estabelecer a legitimidade;

A-5: Quanto maior a confiança na utilização de credenciais acadêmicas para escolher o pessoal, maior será a semelhança com outras organizações. Além disso, a maior participação de membros de organizações profissionais, a semelhança será maior entre as empresas.

A teoria institucional usa a expressão isomorfismo institucional para descrever a convergência progressiva através da imitação. Meyer e Rowan (1977, p. 349) introduziram a expressão no sentido da empresa se proteger contra ter sua conduta questionada. A organização de certa forma torna-se legítima. Segundo os autores, o isomorfismo no ambiente institucional tem algumas consequências cruciais para as organizações: a) incorporam elementos que são legitimados externamente, e não em termos de eficiência. b) utilizam critérios de avaliação externa ou de cerimonial para definir o valor de elementos estruturais e dependência c) em instituições externas fixa diminui a turbulência e mantém a estabilidade.

A relação das empresas com seu ambiente institucional se cria através do isomorfismo. Assim, as organizações têm imitado elementos do ambiente na sua estrutura. Por isso, as origens dos mitos racionais institucionais acontece:

1. a elaboração de complexas redes relacionais.
2. o grau de organização coletiva do meio ambiente.
3. esforços de liderança das organizações locais.

Na maior parte das vezes, as organizações formais estão frouxamente agrupadas (...) elementos estruturais estão apenas frouxamente ligados entre si e às atividades, normas são frequentemente violadas, decisões não-implementadas, ou, se implementadas, tem

conseqüências incertas, tecnologias são de eficiência problemática, e sistemas de avaliação e inspeção são subvertidos ou tornados tão vagos de modo a garantir pouca coordenação (MEYER; ROWAN, 1977, p. 342).

Neste capítulo foi abordado à teoria institucional, com o objetivo de fornecer o suporte para analisar o comportamento das empresas. Buscou-se verificar se o processo de desenvolvimento sustentável já está institucionalizado pelas empresas no seu dia a dia.

4 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Este capítulo apresenta os aspectos relacionados aos procedimentos metodológicos executados no presente estudo. A natureza do trabalho remete para uma pesquisa qualitativa, histórica e em profundidade, características que são privilegiadas pela técnica de pesquisa denominada estudo de caso. O estudo de caso, de acordo com Yin (2005), é amplamente usado nas ciências sociais incluindo diferentes áreas como sociologia, administração, psicologia, planejamento urbano e regional, e outras.

A discussão inicial sobre desenvolvimento sustentável, economia ambiental, economia verde, ecodesenvolvimento, economia ecológica e teoria institucional teve como objetivo identificar e analisar como as empresas operacionalizam a sustentabilidade em relação às dimensões econômica, social e ambiental. Também o estudo destas teorias serviu como forma de preparar a montagem do modelo que foi suporte para análise das ações de sustentabilidade das empresas, inserindo a teoria institucional como método de análise do comportamento das empresas.

Assim, Godoy (1995a) relata que a pesquisa qualitativa de maneira diversa não procura enumerar ou medir os eventos estudados, nem emprega análise estatística dos dados, partindo de questões de interesse amplas que vão se definindo à medida que o estudo se desenvolve. Ainda, a autora entende que a abordagem qualitativa oferece três diferentes possibilidades de se realizar pesquisa: a pesquisa documental, o estudo de caso e a etnografia. O estudo qualitativo pode partir de questões amplas que vão se resolvendo no decorrer da investigação, assim, a pesquisa pode ser conduzida através de diferentes caminhos.

De acordo com Godoy (1995b), para um melhor resultado no estudo, o fenômeno deve ser investigado em campo. Essa abordagem enquanto exercício de investigação não se apresenta como uma proposta rigidamente estruturada. Ela permite que a imaginação e criatividade levem os pesquisadores a propor trabalhos que explorem novos enfoques.

A intenção foi selecionar e analisar as empresas que tivessem maior divulgação sobre desenvolvimento sustentável não somente no seu endereço eletrônico, mas também por meio de relatórios específicos de sustentabilidade. Nesse sentido, as empresas foram contatadas para verificar qual o estágio em que se encontram em relação ao tema do estudo e se possuíam interesse em colaborar com a pesquisa.

Segundo Yin (2005), o estudo de caso utiliza algumas técnicas aplicadas pelas pesquisas históricas, mas acrescenta duas fontes não incluídas pelo repertório do historiador

que são observação direta dos acontecimentos que estão sendo estudados e entrevistas das pessoas neles envolvidas.

Para Godoy (1995b) no caso do estudo envolver dois ou mais sujeitos, duas ou mais instituições, pode-se falar de casos múltiplos. Aqui, podem-se encontrar pesquisadores que tem como único objetivo descrever mais de um sujeito, organização ou evento, e aqueles que pretendem estabelecer comparações. A autora cita como exemplo o estudo de quatro empresas do ramo de material elétrico no intuito de descrever a área de marketing da cada empresa.

No desenvolvimento do estudo de caso pode acontecer do pesquisador encontrar uma situação que ele não tenha procurado, mas isso não é comum. A escolha da unidade a ser investigada tem relação direta com o problema ou questão que preocupa o investigador.

O estudo aqui caracterizado trata-se de multi casos, que, segundo Beuren (2008), quanto aos procedimentos à pesquisa se caracteriza como um estudo de caso no qual os pesquisadores desejam aprofundar conhecimentos a respeito de um caso específico. No caso do estudo, como as indústrias com mais 500 funcionários do Rio Grande do Sul abordam esse tema (no estudo 8 empresas aceitaram participar).

O estudo, com relação à coleta e análise dos dados, buscou encontrar várias fontes em estudos anteriores sobre o tema para desenvolvê-lo com sucesso. Para Cooper e Schindler (2003), relatórios de estudos anteriores permitem descobrir uma quantidade interessante de dados históricos ou modelos de tomada de decisão, para que se possa basear o estudo em eventos anteriores a este. Segundo os autores, revendo as metodologias anteriores no estudo exploratório, podem-se identificar as metodologias que foram eficientes ou ineficientes para aplicá-las em seu trabalho.

As evidências do estudo vieram de cinco fontes distintas: documentos, registros em arquivos, entrevistas, observação direta e documentos fornecidos pelas empresas participantes. A pesquisa foi aplicada no Estado do Rio Grande do Sul, em empresas do setor industrial com mais de 500 funcionários, cadastradas na Federação das Indústrias do Estado do Rio Grande do Sul - FIERGS (cadastro ano base 2008). Nesta trajetória, foram observadas as diferenças existentes entre os conceitos de sustentabilidade das empresas entrevistadas e em que nível elas estão em relação ao tema.

Para a coleta e a análise dos dados, utilizaram-se documentos como Balanço Social, relatórios de certificação, de governança corporativa ou relatórios sobre sustentabilidade coletados juntamente com questionários e entrevistas aplicadas nas empresas. As entrevistas foram todas gravadas e transcritas e posteriormente convertidas em um banco de informações.

Nesse sentido iniciou-se a coleta de dados com as entrevistas e a aplicação das entrevistas conforme Apêndice D e E. Na busca por informações procurou-se obedecer à sequência e o roteiro das perguntas. Essas entrevistas foram realizadas com os responsáveis pela área de sustentabilidade, gerentes, coordenadores e diretores. Já os questionários (anexo A) foram compostos por perguntas de múltipla escolha e abertas aplicadas para alguns funcionários das empresas participantes do estudo, dentro das regiões da Grande Porto Alegre, Serra Gaúcha, Centro e Centro-Oeste do Estado do Rio Grande do Sul.

4.1 Casos Estudados

O marco temporal do presente estudo foi o período de 2008 a 2012. Após foi realizado o levantamento do número de empresas do ramo industrial cadastradas na Federação das Indústrias do Estado do Rio Grande do Sul com mais 500 funcionários, ativas, que possuam informações e divulgação em seus sites sobre o tema desenvolvimento sustentável. Também considera-se que a seleção de empresas com o mais 500 funcionários, deve-se a essas serem de grande porte, e por isso, causam um impacto maior nos recursos naturais e nas partes interessadas (como funcionários, clientes e sociedade). Nesse sentido, buscou-se empresas que tivessem as seguintes características:

- i) que possuíssem setor de sustentabilidade;
- ii) que produzissem relatório de sustentabilidade;
- iii) que divulgassem práticas sustentáveis em seu meio;

Para contato das empresas foram seguidas as etapas de:

- i) contato por email e telefônico como primeira abordagem diretamente com as empresas;
- ii) email com apresentação dos objetivos da pesquisa, bem como carta de apresentação do programa e roteiro de entrevistas e o questionário e;
- iii) novo contato para aceitação ou não aceitação em participar da pesquisa.

As empresas foram selecionadas conforme o Apêndice A da seguinte maneira: haviam 205 empresas cadastradas na FIERGS atendendo ao critério de, no mínimo, 500 empregados; dessas, 47 eram filiais da mesma empresa; outras 44 não tinham endereço eletrônico ou seu contato telefônico não funcionava e 64 empresas não possuíam em seus endereços eletrônicos (ou relatórios) notícias ou programas de sustentabilidade.

Por fim, sobraram no grupo de respondentes 50 empresas (Apêndice A), as que possuíam em seus endereços eletrônicos programas ou notícias sobre desenvolvimento sustentável, sendo que todas foram contatadas. O resultado foi que oito empresas responderam positivamente ao estudo, sendo visitadas, entrevistadas e às mesmas aplicados os questionários no período de janeiro de 2011 a abril de 2012. Também em respeito à solicitação das empresas, o seu nome foi preservado; assim, para fim do estudo, elas foram numeradas de um a 50.

Algumas das empresas selecionadas alegaram dificuldade em participar da pesquisa por possuírem os setores ou os responsáveis pela área de sustentabilidade fora do Estado do Rio Grande do Sul, o que dificultaria o contato com o entrevistado ou até mesmo que estariam em período de reestruturação conforme declararam algumas empresas (Apêndice B). As empresas que enviaram o motivo da não participação foram 21 e outras 21 empresas não enviaram resposta aos contatos realizados. No capítulo dos resultados há uma seção destinada às empresas que não participaram do estudo.

Essas 50 empresas tinham uma maior divulgação sobre a temática como relatórios de sustentabilidade para serem pesquisados em seu site, bem como ações, projetos sociais e ambientais relacionados em seu endereço eletrônico. Nas empresas entrevistadas (Apêndice C), as entrevistas foram realizadas com as seguintes pessoas: dois presidentes de empresa, sete diretores, cinco gerentes de recursos humanos, quatro coordenadores de área e dois analistas de qualidade e meio ambiente. As entrevistas tiveram uma média de duração de duas horas por empresa. Quanto ao questionário foram aplicados 15 no total de oito empresas, todos na parte operacional da empresa, "chão de fábrica" (os questionários não são representativos em relação ao total de funcionários). No Apêndice C, descreve-se o cargo dos funcionários. Houve uma empresa que não autorizou a aplicação do questionário. Também após as entrevistas foram feitas visitas às instalações das empresas.

Cabe ressaltar que as empresas que aceitaram participar do estudo foram receptivas ao tema do estudo. Ainda sobre as empresas que não aceitaram e pelo menos manifestaram sua consideração via email ou por contato telefônico, essas forneceram alguma explicação justificando-se respeitosamente. Já as empresas na situação "no aguardo" (Apêndice A), nem ao menos relataram a sua intenção em não participar.

4.2 Modelo proposto de análise de sustentabilidade das empresas

Nesta seção encontra-se o instrumento confeccionado para atingir os objetivos propostos no estudo (quadro 11). Na seleção dos casos estudados conforme descritos anteriormente restaram 50 empresas que possuíam contato com o tema. Dessas, oito empresas participaram da pesquisa.

Na sequência do estudo, com a intenção de coletar a melhor informação possível, foi elaborado um quadro para analisar o nível de sustentabilidade das empresas. A seguir será relatado como foi construído esse quadro e em que se balizou para construí-lo.

Para um melhor entendimento sobre como as empresas estão abordando a temática da sustentabilidade, foi elaborado um quadro para classificação quanto ao nível que elas se encontram. Esses níveis foram baseados, principalmente, em Costanza (1991, p. 5), que compara a economia convencional, a ecologia e a economia ecológica. A seguir tem-se as categorias que foram adaptadas ao estudo.

Quadro 7 - comparação entre economia e ecologia

	Economia convencional	Ecologia convencional	Economia ecológica
Visão básica do mundo	- Mecanista, estática, atomística - Gostos e preferências individuais tomados conforme expressas e consideradas como força dominante - A base de recursos considerada como sendo essencialmente ilimitada devido ao progresso técnico e à sustentabilidade infinita	- Evolucionária, atomística - Evolução atuando em nível genético considerada força dominante. A base de recursos é ilimitada. Seres humanos são só mais uma espécie, mas raramente estudada	- Dinâmica, sistemática, evolucionária. - Preferências humanas, compreendendo que a tecnologia e a organização co-evoluem para refletir amplas oportunidades e limitações ecológicas. Seres humanos são responsáveis por compreenderem seu papel dentro do sistema maior e por gerenciarem-no para a sustentabilidade.
Quadro temporal	- Curto - 50 anos no máximo, 1-4 anos no geral	- Escala múltipla - Dias e eras, mas escalas temporais muitas vezes definem subdisciplinas que não se comunicam	- Escala múltipla - Dias e eras, síntese em escala múltipla
Quadro espacial	- Local e internacional	- Local e regional	- Local e global - Hierarquia de escalas
Quadro de espécies consideradas	- Apenas humana	- Apenas não-humanos	- Todo o ecossistema

Fonte: elaborado pelo autor, a partir de Costanza (1991, p. 5).

O problema desta proposta é a centralização na comparação entre essas três categorias, fugindo do objeto de estudo que é o desenvolvimento sustentável e as empresas. Buscaram-se outros autores que falassem mais especificamente sobre sustentabilidade em seus aspectos, encontrando-se a classificação de Daly e Goodland (1996), quatro graus de sustentabilidade ambiental, que podem ser divididas em fraca, intermediária, forte e muito forte. De acordo com o autores, deve-se reconhecer que há pelo menos quatro tipos de capital para

classificação desses graus: o homem pleno (homem feito), o capital natural, o capital humano (investimento em educação, saúde e nutrição dos indivíduos) e capital social (a base institucional e cultural de uma sociedade).

A Sustentabilidade Fraca significaria manter capital total intacto sem levar em conta a sua composição, dentre os quatro diferentes tipos de capital (natural, humano pleno, social ou humano). Isto implicaria que os diferentes tipos de capital são substitutos perfeitos, pelo menos dentro dos limites dos níveis atuais de atividade econômica e dotação de recursos. Dadas as atuais ineficiências graves no uso dos recursos, sustentabilidade fraca seria uma melhoria, como um primeiro passo, mas não seria de forma alguma uma sustentabilidade ambiental. A Sustentabilidade Intermediária para os autores é uma melhora em relação à sustentabilidade fraca e parece "sensata". Porém, a sua fraqueza está na dificuldade de definir os níveis críticos de cada tipo de capital, sendo cada tipo de capital natural um fator limitante. Já a Sustentabilidade Forte requer manter diferentes tipos de capital separadamente intactos. Assim, para o capital natural, se as receitas provenientes do petróleo esgotarem, deve ser investido em assegurar que a energia estará disponível para as gerações futuras, pelo menos tão plenamente quanto usufruírem os beneficiários de consumo atual de petróleo. Por último, a Sustentabilidade Muito Forte que consiste em nunca esgotar os recursos. Nesse caso os recursos não-renováveis devem ser usados com cautela e os recursos renováveis devem ter seus ciclos de renovação respeitados. O problema aqui é que para poder trabalhar nesses níveis esta pesquisa deveria focar as diferenças entre os capitais e tentar trazê-los para dentro das empresas.

Existem outros métodos, como as dimensões do ambientalismo classificadas por Pearce e Turner (1990, p. 14). Essa classificação coloca o homem no centro do universo (antropocêntrico) ou o ecossistema no centro (ecocêntrico). A questão é quando mais as ações forem em direção à preservação dos recursos naturais, otimizando uso dos recursos não renováveis e respeitando o ciclo dos renováveis, a dimensão focada é o ecossistema, e o grau de sustentabilidade vai em direção a sustentabilidade muito forte. Mas, se a maximização do lucro for um dos objetivos e o foco é o crescimento econômico, a dimensão focada é o tecnocêntrico, e o grau de sustentabilidade vai em direção a sustentabilidade muito fraca. O estudo de Pearce e Turner avalia os requisitos baseados na economia do meio ambiente, centrando-se na dimensão ambiental para sua análise. No presente estudo o objetivo foi envolver as três dimensões da sustentabilidade (econômica, social e ambiental) e não somente uma.

Quadro 8 - dimensões do ambientalismo

Graus de sustentabilidade	Sustentabilidade muito fraca	Sustentabilidade fraca	Sustentabilidade forte	Sustentabilidade muito forte
Rótulo ambiental	Exploração de recursos, orientação para o crescimento	Conservacionismo de recursos, posição gerencial	Preservacionismo de recursos.	Preservacionismo profundo.
Economia	Economia de livre mercado.	Economia verde, mercado verde, mercado controlado por instrumentos economicos.	Economia verde profunda, o Estado fixo regulando, regulação macro ambiental	Economia verde profunda, forte regulação para minimizar o uso de recursos.
Estratégia de gestão	Objetivo economico a maximização de resultados. Lucro.	Modificação do crescimento, norma do capital constante	Crescimento economico nulo, Saúde de todo ecossistema.	Reduzida a escala da economia e da população.
antropocêntrico-----ecocêntrico				

Fonte: elaborado pelo autor, a partir de Pearce e Turner (1990, p. 14).

Outra classificação desenvolvida por Callado (2010) coloca quatros níveis de sustentabilidade empresarial: a sustentabilidade empresarial satisfatória, a sustentabilidade empresarial relativa, a sustentabilidade empresarial fraca e a sustentabilidade empresarial insuficiente. Pelo modelo proposto pelo autor são definidos dentro dessas categorias escores que devem ser atingidos para que a empresa seja classificada nesses níveis. Nesse estudo Callado (2010) buscou um modelo de indicador de sustentabilidade empresarial. As empresas foram classificadas conforme o autor no Escore de Sustentabilidade Empresarial (ESE) (quadro 9) pontuadas de zero a três de acordo com o grau de sustentabilidade atingido pela empresa pesquisada.

Quadro 9 - classificação das empresas quanto à sustentabilidade

Resultado	Interpretação	Significado
ESE= 3	sustentabilidade empresarial satisfatória	Empresas conseguem conciliar um bom desenvolvimento nas três dimensões do desenvolvimento sustentável consideradas, sugerindo um certo equilíbrio entre as ações de sustentabilidade.
ESE= 2	sustentabilidade empresarial relativa	Empresas conseguem conciliar um bom desenvolvimento em pelos menos em duas das três dimensões do desenvolvimento sustentável consideradas, mas que precisam ajustes nas dimensões para atingir uma sustentabilidade mais equilibrada.
ESE= 1	sustentabilidade empresarial fraca	Empresas conseguem conciliar um bom desenvolvimento em pelos menos em uma das três dimensões do desenvolvimento sustentável consideradas, mas que precisam melhorar seus esforços em busca da sustentabilidade.
ESE= 0	sustentabilidade empresarial insuficiente	A empresa que não possui bom resultado em nenhuma das dimensões do desenvolvimento sustentável consideradas, e que precisam desenvolver ações que busquem a sustentabilidade.

Fonte: elaborado pelo autor, a partir de Callado (2010, p. 89).

A classificação de Callado(quadro 9) busca um *grid* para verificar as dimensões econômica, social e ambiental dentro de uma organização e verificar como anda a gestão da empresa e o que ela pode fazer para aperfeiçoar-se sobre a temática sustentabilidade. A diferença do estudo de Callado, que teve como objetivo propor um modelo de mensuração de sustentabilidade empresarial através de indicadores, para o presente estudo, deve-se ao fato de que o trabalho em questão tem como foco analisar como as empresas trabalham o

desenvolvimento sustentável e as suas dimensões (em termos conceituais). Também que os critérios levados em consideração são mais específicos ao estudo e não envolvem a confecção de indicadores.

Segundo Calado, as empresas que possuem a certificação ISO 14000 e o sistema de gestão ambiental apresentam um nível satisfatório de sustentabilidade. Para Layrargues (2000), a certificação traz mais uma melhora no controle gerencial do que melhora no desempenho ambiental. A comprovação disso é que as empresas participantes desse estudo, que não possuem certificação ISO 14001, têm desempenho ambiental superior a empresas do estudo que possuem a certificação do sistema de gestão ambiental. Conforme o presente estudo verificou-se que o sistema de gestão ambiental não é garantia de desempenho ambiental satisfatório. Todas essas classificações estão colocadas em estudos que tratem sobre desenvolvimento sustentável ou que possuem alguma relação com o tema sustentabilidade. O problema é que nenhum desses modelos ou classificações insere na discussão de quatro vertentes da economia para a questão da sustentabilidade.

Nesse sentido, para explicar como foi elaborado o quadro dos níveis de sustentabilidade (quadro 11), para a classificação das empresas, descreve-se cada característica. A construção do quadro foi baseada nos estudos realizados por Robert Costanza (1991), PNUMA (1999), Carrol (1991), Sachs (1986, 1993, 2007).

Na característica “economia” buscou-se classificar como a empresa trata a questão econômica; não há intenção em aprofundar o tema, somente classificar o desenvolvimento sustentável dentro da economia. Assim, os quatro níveis foram divididos em ‘ausência de sustentabilidade’, na qual valem a competição e as regras de mercado. O lucro é visto como objetivo, conforme Friedman (1985) defende que a empresa não deve se preocupar com questões sociais, somente com o negócio.

A ‘sustentabilidade fraca’ na qual, segundo Romeiro (2010), o sistema econômico é visto como suficientemente grande para que a indisponibilidade de recursos do meio ambiente se torne uma restrição a sua expansão, mas uma restrição apenas relativa, superável pelo progresso científico e inovação tecnológica. A sustentabilidade fraca baseia-se nos fundamentos da economia ambiental. Já a ‘sustentabilidade moderada’ tem características da chamada economia verde, que, de acordo com o Pnuma (2011), é definida como a economia que não trava o crescimento, proporcionando um trabalho digno à população, preservando o meio ambiente e reduzindo a emissão de carbono. Como último nível definiu-se a ‘sustentabilidade forte’, que se baseia na economia ecológica, a qual, segundo Costanza

(1991), é uma nova abordagem transdisciplinar que abrange toda gama de inter-relação entre o sistema econômico e o ecológico. Esta ampliação, segundo o autor, é essencial para entender e compreender como administrar o nosso planeta com sabedoria, diante dos problemas globais relacionados com o meio ambiente, a população e o desenvolvimento econômico. Esta economia dá ênfase à sustentabilidade com foco para novas pesquisas.

Nas outras variáveis dos quatro níveis de sustentabilidade (ausência, fraca, moderada e forte) sempre que o foco estiver baseado nos interesses econômicos estará classificado no nível ausência de sustentabilidade e quando a empresa apresentar uma evolução buscando uma distribuição de recursos mais igualitária e justa, preservando o meio ambiente, estará migrando em direção à sustentabilidade forte.

Na questão do desenvolvimento sustentável, é como a empresa entende o seu conceito¹¹, em que consiste a sustentabilidade, como ela definiria o seu conceito. Para verificar se uma empresa está com o conceito de sustentabilidade mais arraigado utilizou-se a pirâmide¹² desenvolvida por Burgenmeier (2009).

Também neste item as variáveis foram balizadas por:

i) na ausência da sustentabilidade o crescimento econômico é o fator principal, tendo como contribuição social o pagamento de imposto (BOFF, 2012; FRIEDMAN, 1985);

ii) na sustentabilidade fraca o conceito de desenvolvimento sustentável fica direcionado para ser alcançado pela inovação tecnológica e o progresso técnico, atendendo aos requisitos estabelecidos pela legislação, mas com variável econômica como principal foco (ROMEIRO, 2010);

iii) na sustentabilidade moderada, o desenvolvimento sustentável busca, através de uma relação de cooperação entre as dimensões e o deslocamento da produção de bens e material, ser acelerado, consideravelmente, produzindo resultados sociais e ambientais positivos (ABRAMOVAY, 2012), e

iv) na sustentabilidade forte, a solidariedade com gerações futuras, o respeito à biodiversidade e à valorização do capital humano servem de base para este item (SACHS, 1986; 1993).

¹¹ O conceito é o elencado pela comissão da ONU "Nosso Futuro Comum", WORLD COMMISSION ON ENVIRONMENT AND DEVELOPMENT. *Our Common Future*. The World Commission on Environment and Development. Oxford and New York: Oxford Univ. Press, 1987.

¹² Diferentes interações do desenvolvimento sustentável (BURGENMEIER, 2005, p 59).

Na variável visão de mundo busca-se verificar como a empresa sente-se inserida na sociedade e como ela se observa no mundo. Este item foi buscado no quadro de diferenciação de Costanza (1991), entre economia, ecologia convencional e economia ecológica, assim como o tempo que cada empresa leva em consideração para considerar no seu planejamento estratégico, bem como que tipo de interferência o sistema econômico gera e de que maneira é considerado o capital. Também considera que quanto mais a questão econômica interfere, o nível está em ausência de sustentabilidade e quanto maior for a participação de outros agentes como meio ambiente e sociedade, mais tem a evoluir para uma sustentabilidade forte.

No item tempo objetivou-se analisar como a empresa programa-se em relação ao tempo, quanto mais curto o prazo mais baixo o nível de sustentabilidade. Na escala espacial a busca está em relacionar a que nível de espaço ela encontra-se, ou seja, quanto mais pensar no espaço como sendo somente seu, mais baixo é no nível de sustentabilidade, mas se empresa considera o local e o global nas suas ações, mais alto será o seu nível de sustentabilidade.

Segue esta mesma lógica no item das espécies, na qual quanto mais espécies são consideradas, maior será nível de sustentabilidade. A intenção é verificar se a empresa centra seus esforços somente no ser humano. Estes itens são baseados no quadro de Costanza (1991) citado na seção sobre economia ecológica.

A partir disso os quesitos como recursos, estratégia, questão ambiental, questão social e desenvolvimento sustentável foram itens inseridos pelo presente estudo para a busca dos objetivos traçados. Na questão de recursos buscou-se observar como as empresas utilizam e pensam os recursos em seu processo de produção, elaboram-se mudanças tecnológicas, procuram-se inovação e substituem recursos não renováveis por renováveis no intuito de preservá-los. Também há de se considerar se a empresa procura respeitar o ciclo de renovação desses recursos, auxiliando ou não nessa recuperação. Quanto maior é a responsabilidade da empresa em recuperar e preservar, mais perto da sustentabilidade forte ela estará.

Já no item estratégia o que foi analisado é como a empresa pensa em chegar ao desenvolvimento sustentável, que ações pretende desenvolver, que ações faltam para melhorar seu desempenho sustentável e se o assunto e o tema permanecem no planejamento estratégico da empresa. Essas ações para serem classificadas como mais ou menos sustentáveis, devem ter como foco aspectos socioambientais e o bem-estar das pessoas.

Na questão ambiental, o objetivo é verificar se a empresa possui alguma certificação ambiental e/ou sistemas de gestão ambiental. Também se estas ações de certificação e implantação de sistemas têm como objetivo atender à legislação, marketing, controle

gerencial ou preocupação ambiental na melhoria e preservação no uso dos recursos. Aqui quanto mais o foco for em direção à preservação, maior será o nível de sustentabilidade.

Na questão de responsabilidade social, o foco é verificar se a empresa somente paga imposto e se esta é a sua preocupação com o social ou é assistencialista, filantrópica ou se preocupa com o desenvolvimento das pessoas e de todos. A base teórica neste item é a pirâmide¹³ de Carrol (1991), que classifica a empresa quanto mais na base da pirâmide ela estiver, menor é o seu nível de sustentabilidade. Também visualiza-se o conceito ecodesenvolvimento, pelo qual quanto mais as pessoas estão inseridas no processo, maior será o nível de sustentabilidade.

As questões abordadas foram definidas conforme quanto o melhor uso de recursos e estratégias que visem à obtenção de um desempenho social e ambiental melhor, melhor será o seu desempenho em relação ao DS. Com isso, a classificação dessas empresas tende a ir para níveis mais elevados de sustentabilidade. Então, confeccionou-se o quadro baseado em parte nos níveis de sustentabilidade usados por Daly e Goodland (1996).

Nesta pesquisa, para melhor classificação no nível de sustentabilidade empresarial, elaborou-se uma pontuação classificando cada variável pesquisada de zero a três pontos¹⁴. Quanto mais características sustentáveis em uma categoria, a empresa atinge a pontuação três para sustentabilidade forte, dois para sustentabilidade moderada, 1 para sustentabilidade fraca ou zero para ausência de sustentabilidade, podendo a empresa atingir o máximo de trinta pontos¹⁵ se tiver pontuado em todas as categorias analisadas como sustentabilidade forte. Nesse sentido elaborou-se o quadro 10 com o escore a ser alcançado por cada empresa para os itens analisados na pesquisa para sua classificação final. Também com essa classificação pode-se dizer a tendência da empresa em relação à sustentabilidade. A pontuação para verificar o nível de sustentabilidade será a seguinte:

Quadro 10 - Classificação da sustentabilidade das empresas

Ausência sustentabilidade - AS	De 0 a 9 pontos
Sustentabilidade Fraca - SFr	De 10 a 19 pontos
Sustentabilidade Moderada - SM	De 20 a 25 pontos
Sustentabilidade Forte - SF	De 26 a 30 pontos

Fonte: elaborado pelo autor.

¹³ Carrol (1991).

¹⁴ Outra possibilidade de definição dos pesos para cada nível de sustentabilidade indicada pela banca examinadora foi a realização de um fórum de especialistas na área de sustentabilidade.

¹⁵ Existem dez itens no quadro de classificação: 10 características x 3 = 30 pontos, máximo atingido pelo escore de classificação.

Com a classificação das empresas em cada uma dessas características, buscou-se situar em que nível elas podem estar em relação ao desenvolvimento sustentável. Para verificar o seu nível de sustentabilidade as empresas foram classificadas em dez variáveis relacionadas a seguir no quadro 11.

Quadro 11 - Níveis de sustentabilidade para as empresas

Variáveis	Ausência sustentabilidade	Sustentabilidade fraca	Sustentabilidade moderada	Sustentabilidade forte
Economia	Economia neoclássica	Economia ambiental	Economia verde	Economia ecológica
Desenvolvimento sustentável	Crescimento econômico. Lucro como principal pilar.	Sustentabilidade com inovação tecnológica redução de custos e atendimento a questão legais. Pequena interação entre as dimensões	Desenvolvimento com cooperação entre as dimensões. Ecoeficiência. Aumento nos lucros, com melhor condição socioambiental.	Desenvolvimento de maneira igualitária tanto econômico quanto social e ambiental. Respeito ao homem e a natureza.
Visão de mundo	Aceita regulação do estado, mas o mercado segue sozinho influenciando nos demais agentes sua lógica concorrencial	Mecanicista, estática, atomística Gostos e preferências individuais tomados conforme expressas e consideradas como força dominante A base de recursos considerada como sendo essencialmente ilimitada devido ao progresso técnico e à sustentabilidade infinita	Visa manter o capital total, mas estabelecendo uma composição aceitável em termos de capital natural, humano e econômico, com a definição de níveis críticos para cada tipo de capital	Dinâmica, sistemática, evolucionária. Preferências humanas, compreendendo que a tecnologia e a organização co-evoluem para refletir amplas oportunidades e limitações ecológicas. Seres humanos são responsáveis por compreenderem seu papel dentro do sistema maior e por gerenciarem-no para a sustentabilidade.
Tempo	Curto prazo Imediatista	Curto prazo 50 anos no máximo, 1-4 anos no geral	Médio, intermediário.	Escala múltipla Dias e eras, síntese em escala múltipla
Escala espacial	Local.	Local e internacional; Estrutura invariavelmente em escala espacial crescente, unidades básicas mudam de indivíduos para organizações e para países	Local e regional. Pensamento no ecossistema local, mas as escalas estão ficando maiores.	Local e global Hierarquia de escalas
Quadro de espécies consideradas	Apenas humana; Plantas e animais não incluídos no valor de contribuição	Apenas humana; Plantas e animais apenas raramente incluídos para o seu valor de contribuição.	Humana e a natureza. Recursos são incluídos no valor de contribuição	Todo o ecossistema Todos são incluídos
Recursos	Explora de maneira indiscriminada	Redução no uso dos recursos através inovação tecnológica. Redução de custos.	Melhora no uso dos recursos, substituindo-os por recursos renováveis (quando houver possibilidade em substituí-los).	Uso correto dos recursos, respeitando os seus ciclos de renovação.
Estratégia	Visa lucro Não interação entre os pilares da sustentabilidade	Manter-se no mercado, redução de custos. Pequena interação entre os pilares da sustentabilidade	Manter-se no mercado, com boa imagem. Há interação entre os três pilares	Desenvolver em caráter social, ambiental e econômico. Interação total entre os três pilares.
Questões ambientais	Atende a legislação.	Atende à legislação. Investe em normas de certificação; Uso do recurso e fabricando mais com menos;	Investe em normas de certificação e procura superar a legislação com cuidados ambientais. Retorno do recurso utilizado	Investe no cuidado a biodiversidade respeitando seu limite. Não há uso de recurso se afetar a sua existência.
Responsabilidade social	Pagamento do imposto é sua contribuição social. Responsabilidade econômica.	Com parcela do imposto de renda investe em questões sociais. Caráter assistencialista. Responsabilidade legal.	Utiliza o imposto de renda para questões sociais. Caráter social. Procura envolver as pessoas no processo. Responsabilidade ética.	Preocupa-se com o desenvolvimento social dos agentes envolvidos no processo. Busca o bem-estar. As pessoas são bem mais valiosas. Responsabilidade filantrópica.

Fonte: elaborado pelo autor.

Caber ressaltar que a construção do quadro 11 baseia-se no eixo principalmente de duas economias, a ambiental e a ecológica. Na economia ambiental estão baseadas as maiorias dos instrumentos que classificam a sustentabilidade ou tentam medi-lo. A economia ecológica surge como um contraponto à visão da economia ambiental, valorizando aspectos antes não focados como valorização da biodiversidade. Também surge a economia verde que aparece como a nova onda trazida por organismos como WBCSD e a Rio + 20, colocada como alternativa para evoluir-se sustentavelmente. A economia verde é uma nova roupagem com instrumentos antigos da economia.

A identificação de como as empresas abordam o tema aconteceu através de análise de relatórios, documentos e visitas feitas às empresas. Cada variável foi classificada de acordo com conceitos retirados da teoria deste estudo como:

i) Economia: no caso em que o objetivo da empresa estiver centrado no lucro, ela é classificada no nível ausência de sustentabilidade, mas se a empresa busca a valorização da biodiversidade e do capital humano, o seu nível de sustentabilidade é forte;

ii) Desenvolvimento sustentável: se a empresa busca um desenvolvimento integral, completo e holístico, sua sustentabilidade é forte; mas se o crescimento econômico for a sua meta, mais baixo é o seu nível de sustentabilidade;

iii) Na visão de mundo, tempo, escala espacial e quadro de espécies consideradas: a base de classificação dessas variáveis foi o estudo de Costanza (1991), no qual, se a empresa tem requisitos da economia ecológica, o seu nível de sustentabilidade é considerado forte;

iv) Recursos: quanto mais programas de prevenção e economia de recursos a empresa tiver, maior é o seu nível de sustentabilidade;

v) Estratégia: nessa variável a empresa que possui a sustentabilidade como um dos princípios dentro do seu planejamento estratégico, tem o nível de sustentabilidade forte;

vi) Questões ambientais: é avaliado se a empresa possui certificações, selos verdes, que reforçam a conduta sustentável da empresa (sustentabilidade fraca). Mas para atingir o nível de sustentabilidade forte a empresa deve seguir a filosofia da economia ecológica, valorização da biodiversidade;

vii) Responsabilidade social: utilizou-se a classificação da pirâmide de Carrol para verificar o nível de sustentabilidade da empresas.

Sabe-se que existem outros aspectos, mas neste estudo, centralizou-se nesses de acordo com a teoria referendada nos capítulos 2 e 3. No próximo capítulo, será analisada cada empresa participante do estudo.

5 AS INDÚSTRIAS GAÚCHAS E O DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL

Nesta seção do estudo será apresentado como as empresas abordam o tema desenvolvimento sustentável. Esta seção tem como objetivo verificar que ações essas empresas desenvolvem sobre o tema e como o assunto é trabalhado no contexto da empresa.

5.1 Análise das empresas participantes

a) Empresa 1

A Empresa 1 atua no setor de alimentos produzindo, comercializando e distribuindo bebidas das linhas The Coca-Cola Company, Heineken e Fonte Ijuí, com 750 colaboradores. A empresa possui uma fábrica em Santa Maria com 23.000 m² de área construída e área total em torno de 90.000 m², além de centros de distribuição em Passo Fundo e Santa Cruz do Sul, gerando em torno de 750 empregos diretos (do site da empresa).

A operação da empresa conta atualmente com 4 linhas de equipamentos de fabricação (1 linha de envase para latas, 2 linhas de embalagens PET e 1 linha de embalagens retornáveis de vidro). Segundo a empresa por causa desses equipamentos modernos torna auto-sustentável nas embalagens de vidro, PET e latas de alumínio. A intenção da empresa é satisfazer e surpreender a seus clientes e consumidores. A empresa 1 tem como política buscado produzir, distribuir e ofertar diversas opções de produtos para as mais variadas necessidades e desejos. Atualmente são disponibilizadas diversas categorias de produtos, somando cerca de 300, todas no ramo de bebidas, tais como: refrigerantes, cervejas, sucos, chás, energéticos, água mineral, águas saborizadas, hidrotônicos e achocolatado. Dentro de cada categoria de produto, a Empresa 1 trabalha com diferentes marcas de refrigerantes (Coca-Cola, Fanta, Sprite, Kuat, Charrua, Schweppes), marcas de cervejas (Kaiser, Heineken, Bavária Clássica, Bavária sem álcool, Bavária Premium, Sol, Sol Premium, Summer, Bock, Xingu, Gold, Dos Equis, Murphy's Irish Red, Murphy's Irish Stout, Amstel Pulse, Birra Moretti, Edelweiss Hefetrub), marcas de sucos (Del Valle Mais, Del Valle Frut, Kapo, Del Valle Kapo), marcas de chás (Leão Ice Tea, Matte Leão), marcas de energéticos (Burn,

Gladiator), marcas de águas minerais (Fonte Ijuí, Fonte Ijuí Levíssima), águas saborizadas (Aquarius Fresh) e marcas de hidrotônicos (i9, Powerade) (do site da empresa).

Depois desta breve apresentação da empresa, tem-se a seguir o quadro de análise do nível de sustentabilidade da empresa. A classificação das empresas nas dez variáveis avaliadas se dará da seguinte maneira: de acordo com avaliação da variável e das repostas, a empresa será classificada quanto ao nível de sustentabilidade em: Ausência de Sustentabilidade (AS), Sustentabilidade Fraca (SFr), Sustentabilidade Moderada (SM) ou Sustentabilidade Forte (SF).

Quadro 12 - Nível de sustentabilidade empresa 1

Variável	Respostas	Nível sustentabilidade
Economia	Economia ambiental	SFr
Desenvolvimento sustentável	Capacidade de obter resultados hoje que não comprometa a capacidade de obter resultados futuros.	SFr
Visão de mundo	Há o investimento em inovação tecnológica para que até 2020 utilize-se plástico de forma renovável, transformando o produto em sustentável. As pessoas querem produtos orgânicos, mas não estão dispostas a pagar por isso.	SFr
Tempo	A empresa terá água pelos próximos 50 anos.	SFr
Escala espacial	Local e internacional. O mundo está mais exigente e a Coca-Cola também.	SFr
Espécies consideradas	Foco na humana.	SFr
Recursos	Há economia na questão energética, o consumo de água por garrafa produzida está sendo reduzido. 97% lata reciclável e Pet 70%. Há estudo para utilizar o Bio-Pet feito a base de cana-de-açúcar. Também substituição do conservante artificial por natural.	SM
Estratégia	Há matriz socioambiental integrada com toda a empresa: energia, produto, embalagem, tratamento de efluentes e resíduos. O desenvolvimento sustentável tem de fazer parte o planejamento estratégico dando ênfase as pessoas, capacitando-as para que isso torne-se realidade. Há revisão de processo, mudou-se mais 300 processos dentro da empresa. No tripé da sustentabilidade o econômico funciona no curto prazo.	SFr
Questões ambientais	Possuem certificações ISO 9000, 14000, 18000 e 22000. Busca reciclar latas e pets. Melhora no uso de energia e água.	SFr
Responsabilidade social	Usa dedução do Imposto de Renda 6%. Investe na formação de líderes, há doações. Há programas sociais bem definidos. Há investimento na parte de pessoal em cursos e segurança no trabalho.	SM

Fonte: elaborado pelo autor.

Ao analisar a empresa sob a ótica do desenvolvimento sustentável verifica-se que sua estrutura está baseada na economia ambiental, na qual o progresso técnico e a inovação tecnológica são meios para impedir as barreiras que venham a surgir no uso de recursos naturais. Segundo Romeiro (2010), o conceito de economia ambiental dá suporte para que a

empresa supere os limites impostos pela natureza através do progresso técnico. Em síntese, que o sistema econômico é suficientemente grande para se restringir a limites impostos pela escassez de recursos naturais. Há uma restrição apenas relativa, superável indefinidamente pelo progresso tecnológico.

A empresa 1 tem um papel importante no cenário local por ser uma das maiores empresas do município de Santa Maria com 750 colaboradores, gerando emprego e renda. Por ser franqueada da Coca-Cola tem a questão de ser pressionado pela marca. A empresa tem histórico ligado à questão social e muito se deve por causa da filosofia dos gestores familiares que a administram. A empresa pensa que a responsabilidade social deve ser compartilhada com a sociedade, devendo esta estar envolvida no processo. Porém, conforme declara o gestor da empresa, existe certa resistência das pessoas em envolverem-se em questões sociais, permanecendo acomodadas na sua individualidade.

No caso da empresa existem programas sociais desenvolvidos como o programa de limpeza de rios, na qual há uma boa adesão por parte dos funcionários, voluntária. Também realiza a semana do meio ambiente com o slogan: "O otimismo que transforma (ações)". Conforme avaliação dos gestores esta atividade traz benefícios e os colaboradores ficam motivados a realizar ações ambientais. Para avaliar como esses funcionários percebem o evento há uma pesquisa de satisfação.

Além dessas ações, existem programas de qualificação desenvolvidos dentro da empresa como EJA, Ensino fundamental, Aluno bom de nota, o programa de incentivo aos filhos dos colaboradores que com boas notas são convidados a participarem do programa e recebem ajuda com o material escolar. A empresa oferece, por meio de seleção entre os colaboradores, ajuda de custo de 30 a 70 % para cursos de pós-graduação, graduação e inglês realizados pelos mesmos. Já aos colaboradores que realizam cursos relacionados à área de atuação dentro da empresa, é oferecido 100% do valor do curso. Existe a publicação de um balanço social, referentes às ações elencadas no texto. Outro projeto de cunho social é realizado com a associação de recicladores através da destinação do pet, lata e outros produtos.

O ambiente de trabalho é bem conceituado pelos funcionários e avalizado por critérios de indicadores de desempenho. Exemplo disso, a empresa 1 é a segunda fábrica do sistema Coca-Cola que mais investe em qualificação pessoal em relação ao percentual de vendas. Há também uma avaliação das práticas sustentáveis na empresa através de auditorias externas que verificam determinados quesitos e se eles estão em conformidade. Mas, não há produção de

indicadores de sustentabilidade por parte da empresa. Nesta parte não fica claro quais os quesitos que são avaliados, e se essa auditoria é feita considerando as três dimensões conjuntamente. Na avaliação realizada verificou-se que as dimensões social, ambiental e econômica possuem pouca correlação entre si.

Na questão ambiental verificou-se que a empresa possui a certificação ambiental ISO 14001 de sistema de gestão ambiental. A implantação desse sistema auxiliou na redução do consumo de água, que é o principal recurso utilizado. A redução no consumo de água foi de 5.4 Litros para 2,7 Litros para a produção de refrigerantes. Existe também a preocupação com a reciclagem das embalagens Pet e de Latas. Segundo o gestor, uma empresa tem de estar no mercado sem retirar mais do que ela pode fornecer, sem prejudicar a sociedade, mantendo uma relação equilibrada com seu em torno, minimizando os impactos dos resíduos gerados. Essa informação que empresa passa como objetivo em termos de sustentabilidade, ela própria declara: "sabe-se que não zeraremos estes resíduos (PET, latas), mas queremos minimizá-los ao máximo". Nesse ponto a empresa busca ser eco-eficiente, um dos pressupostos da economia verde. O gestor declara ainda que a empresa é sustentável no recurso água pelos próximos 50 anos. Por isso, percebe-se que a mesma necessita estudar melhor o assunto sustentabilidade, porque retirar água de um poço artesiano dependendo da sua exploração pode prejudicar o recurso hídrico ocasionando a sua escassez (ALBUQUERQUE, 2004).

A questão que deve ser analisada é que as certificações e os programas de qualidade possuem mais características de controle gerencial e melhoria de imagem, do que para atender a requisitos estabelecidos por seu colaborador e pela sociedade. Esses programas existem para melhorar os processos e a coleta de informações. A sociedade está mais atenta as ações que as empresas executam em seu negócio, por isso buscam estratégias para se sustentar no mercado.

A empresa está cada vez mais preocupada com o que a sociedade pensa; por isso, a preocupação com a imagem que as pessoas possuem da empresa. Nesse sentido, ela investe na divulgação de suas ações tanto sociais como ambientais. A empresa define a sua estratégia de negócio que é "desenvolver e sustentar marcas de valor". Essa estratégia demonstra a preocupação da empresa em sobreviver no seu negócio, afirmando que a questão econômica influencia no curto prazo e que as pessoas não estão dispostas a pagar mais caro por produtos orgânicos. Então, como que a estratégia da empresa preocupa-se com a valorização da sua marca?

A questão aqui é que se preocupar socialmente e ambientalmente tem a ver com a preservação de recursos, com justiça e equidade social, não com a marca da empresa ou sua

imagem. Também a preocupação da empresa com a sua imagem está alicerçada na Teoria Institucional na qual

As organizações são levadas a incorporar as práticas e procedimentos definidos por conceitos racionalizados de trabalho organizacional prevaletes e institucionalizados na sociedade. Organizações que fazem isto aumentam sua legitimidade e suas perspectivas de sobrevivência, independentemente da eficácia imediata das práticas e procedimentos adquiridos (MEYER; ROWAN, 1977, p. 340).

A expressão acima diz que as empresas buscam ferramentas e práticas eficazes realizadas por outras empresas para serem aceitas pela sociedade, mesmo que a eficácia destas ferramentas não sejam as ideais.

A pressão da sociedade e de seu fabricante faz com que a empresa busque atitudes que a transformem em uma empresa sustentável; porém, para que isso ocorra é necessário que a empresa estude e conheça o tema desenvolvimento sustentável e consiga defini-lo dentro de sua estrutura. Percebe-se esse aspecto porque a empresa sente a necessidade de comunicar-se melhor internamente e conhecer mais sobre sustentabilidade.

Na questão socioambiental, a empresa enfatiza a questão da qualificação dos colaboradores, que se mostram motivados para desempenharem suas funções, devido ao programa de incentivo a qualificação impulsionado pelos gestores. A empresa também tem uma forte pressão por parte do seu detentor da marca para desempenhar estas funções e desenvolver atividades que valorizem aspectos socioambientais. A empresa necessita desenvolver programas de voluntariado, mostrando ética nos negócios, evitando o assistencialismo, trazendo para o colaborador programas que tragam um ambiente melhor para se viver e trabalhar.

Embora existam os programas de incentivo aos funcionários, não se percebe o reconhecimento por meio de melhores salários. Há também uma questão quanto à filosofia do fabricante, que influencia os colaboradores e faz com que eles defendam essa estrutura com louvor. Mas, isso não quer dizer que a empresa tenha as questões socioambientais resolvidas. A empresa deve inserir os princípios de sustentabilidade dentro da própria cultura da empresa ao invés de ser manipulada pelo dono da marca ao qual representa.

b) Empresa 2

Fundada em 1924, a Empresa 2 começou sua trajetória com produtos derivados da borracha e é hoje uma das marcas mais tradicionais do Brasil. Fundada em Santa Cruz do Sul (RS), onde atualmente tem duas fábricas, é referência no segmento de material escolar e de escritório, no qual consagrou a imagem de sua borracha estampada com o deus Mercúrio no inconsciente coletivo de várias gerações de estudantes (do site da empresa).

Atualmente, a Empresa 2 concentra seus negócios em quatro unidades diferentes: Stationery (escolar, escritório e artesanato), Body Care (produtos para esportes, saúde e bem-estar), Revestimentos (pisos para construção civil e soluções customizadas, disponibilizando lençóis de borracha, correias atóxicas e peças técnicas) e Internacional (importação, exportação e gestão internacional). A empresa emprega diretamente cerca de 650 colaboradores e detém um portfólio de mais de 1,5 mil itens que vão de borrachas de apagar, colas e corretivos, a bolsas térmicas, bolas para ginástica, muletas, tintas para artesanato, papéis para *decoupage*, esteiras para linha de produção industrial e pisos táteis.

Atuando em todo o Brasil por meio de parceiros, a Empresa 2 comercializa seus produtos em mais de 30 países da Ásia, Europa e Américas. Para potencializar ainda mais as exportações, acaba de abrir uma subsidiária nos Estados Unidos com objetivo de expandir seus negócios na região e disseminar ainda mais a marca pelo mundo. É um exemplo de que inovação e tradição podem andar de mãos dadas, já que, mesmo consolidada, apresenta crescimento consistente. Estes mais de 80 anos no mercado de borrachas mostram que a fórmula de apostar na inovação sem abrir mão da tradição tem dado certo. Prova disso é que a Empresa 2 tem registrado crescimento médio de 20% ao ano nos últimos cinco anos (do site da empresa).

A empresa tem a hierarquia por unidade de negócios, são empresas dentro de empresas. Segundo um facilitador "Nos tínhamos que mexer na estrutura da empresa para trabalhar com sustentabilidade." Para a organização, foi um choque na estrutura vertical, bem tradicional, que agora tinha que mudar cargos, como de diretores para facilitadores. Ou seja, de uma estrutura tradicional passou para uma estrutura de grupos, em que comitês trabalham os assuntos específicos de forma colegiada, sendo o processo de decisão realizado democraticamente.

Para Rattner (1999), a onda verde crescente em projetos de desenvolvimento se deve muito ao processo de democratização do processo de decisão. A fórmula usada nos discursos

acadêmicos e políticos sobre sustentabilidade é de economicamente viável, socialmente justo e ecologicamente correto. O conceito da sustentabilidade ultrapassa o exercício detalhado de explicar a realidade e exige um teste de lógica em aplicações práticas, onde o discurso é transformado em realidade objetiva. Os agentes sociais e suas ações adquirem legitimidade política para comandar comportamentos sociais e políticas de desenvolvimento por meio de práticas concretas.

Depois desta breve apresentação da empresa, tem-se a seguir o quadro de análise do nível de sustentabilidade da empresa. A classificação das empresas nas dez variáveis avaliadas se dará da seguinte maneira: de acordo com avaliação da variável e das repostas, a empresa será classificada quanto ao nível de sustentabilidade em: Ausência de Sustentabilidade (AS), Sustentabilidade Fraca (SFr), Sustentabilidade Moderada (SM) ou Sustentabilidade Forte (SF).

Quadro 13 - Nível de sustentabilidade da empresa 2

Variável	Respostas	Nível sustentabilidade
Economia	Economia verde	SM
Desenvolvimento sustentável	A questão da sustentabilidade não é tratada como marketing pela empresa. Nesse sentido, a principal função em termos de sustentabilidade é que tudo tem que ser feito para as pessoas, e isso se dá através das atitudes da empresa.	SM
Visão de mundo	A empresa usa a cooperação ao invés da competição. Se a empresa deixasse de existir o mundo sentiria sua falta. Senão sentir porque ela precisa existir? A empresa quer algo mais. A pessoa precisa ser para depois ter, e não ter para ser alguém.	SF
Tempo	Curto 50 anos	SFr
Escala espacial	Local e regional	SM
Espécies consideradas	Humana e natureza	SM
Recursos	Existe na empresa a situação em que 21% de tudo foi que utilizado internamente é matéria prima recuperada como retalho, sucata, rebarba. A caldeira a óleo foi substituída pela caldeira a lenha. No cálculo da pegada ecológica a empresa precisava plantar 24.000 árvores, mas plantou somente 5.000.	SM
Estratégia	A sustentabilidade pode ser atitudes e/ou escolhas que devem ter um propósito. Esse propósito deve ser para as pessoas. A empresa tem auxiliado na formação de mundo melhor, se ela não existisse faria falta a sociedade na qual está.	SM
Questões ambientais	Existe relação de indicadores, cálculo de pegada ecológica. GHG ¹⁶ da Fundação Getulio Vargas. Na premiação do GHG obtiveram o troféu prata, por não ter realizado auditoria de terceira parte (externa). O desafio de substituir a matéria-prima não renovável por renovável. Logística reversa está no começo. A empresa quer buscar o cálculo do ciclo de vida dos produtos. Não possuem certificação ISO 14000.	SM
Responsabilidade social	As pessoas estão inseridas nos processos, pensando em inovações para os problemas a serem resolvidos. Trocou-se a estrutura de cargos da empresa para atender a sustentabilidade. Exemplo disso, não existe mais diretores e sim facilitadores, e as decisões são feitas por colegiados (grupos). Há ações socioambientais como o programa de participação nos lucros.	SF

Fonte: elaborado pelo autor.

¹⁶ WBCSD, WRI & BCSD - Protocolo de Gases com Efeito de Estufa. Lisboa, 2006.

A empresa buscou estudar a temática e o instituto Paulo Freire auxiliou nesse processo. Baseou-se no GRI^{17, 18} para elaborar planos de ação para os seus 650 funcionários sobre assuntos relacionados com sustentabilidade. Foram criados oito grupos de estudos, buscando conhecer o assunto para depois colocá-lo em prática. O momento em que se alterou a estrutura, foi chamado pelos entrevistados como "a hora da virada". Como destaque para esse momento de implantação o grupo frisou a educação continuada sobre o assunto, com o objetivo de capacitar sobre determinado tema. Conforme a gerente de RH "Fomos convidados a desconstruir um entendimento e construir um novo entendimento que nunca ficará pronto, porque estamos sempre aprendendo."

Segundo Ligteringen (2012), a GRI resulta de um processo multistakeholders, oferecendo um modelo comprovado para aperfeiçoar tanto qualitativamente quanto quantitativamente as informações sobre sustentabilidade ambiental. Ainda, que as diretrizes do relatório de sustentabilidade baseados na GRI são usadas por milhares de empresas e organizações no mundo.

O que chama atenção em relação a outras empresas é que nessa a consciência para trabalhar com sustentabilidade aguçou os gestores para que mudassem suas estruturas. Aqui houve uma quebra de paradigma da administração tradicional para a administração por competências. O facilitador inclusive cita o livro "Administração para século 21", de Crhowdhury et al. (2002). Atualmente, existe um colegiado que decide em grupo, como a empresa irá se comunicar com o mercado. "Existe o cuidado de não colocar no mercado inverdades, e de como vamos divulgar a marca Empresa 2, porque existem casos de mero discurso", comenta um facilitador.

Verifica-se que a Empresa 2 passou a estudar o desenvolvimento sustentável para inseri-lo na cultura da empresa, ou seja, buscando bases teóricas para que seus colaboradores tivessem a segurança para realizar estas novas tarefas. Na empresa com o conhecimento sobre a temática da sustentabilidade surgiram novos assuntos, indagações e alternativas para soluções de problemas que antes não eram visualizados. Exemplo disso, a empresa buscou parceira com a Universidade local para resolver a seguinte questão: óleo mamona era trazido de São Paulo, então, porque não se desenvolve algo localmente para fomentar o

¹⁷ Instituto Ethos Estrutura de Relatórios da GRI (*Global Reporting Initiative*) visa a servir como um modelo amplamente aceito para a elaboração de relatórios sobre o desempenho econômico, ambiental e social de uma organização. Foi elaborado para ser utilizado por organizações de qualquer porte, setor ou localidade.

¹⁸ A GRI (2006) publica diretrizes de orientação para a confecção de um relatório padronizado, composto de indicadores qualitativos e quantitativos, que complementa os relatórios financeiros.

desenvolvimento da região, reduzindo custos e contribuindo para a diminuição da pegada ecológica ("mais pelo social de que pelo econômico" declara um facilitador).

Outros temas foram surgindo com o processo de sustentabilidade como: a alfabetização ecológica, o projeto pensando e o projeto do consumo consciente que consiste em reciclagem, em economia de água e energia. Também teve-se a preocupação de determinar como a empresa vai se comunicar em termos de sustentabilidade. Comenta um dos coordenadores de área "estamos nos comunicando com público externo, há muitas ações sociais, parcerias". Continua: "cuida-se para não fazer uma maquiagem verde".

A empresa comunica-se com seu público externo por meio de projetos e participação em conversas, fazendo ela própria a sua propaganda e declara: "as agências de publicidade não estão preparadas para comunicar uma empresa como a nossa". Comentário de um dos facilitadores: "a Empresa 2 dentro da sociedade é algo estranho, quando relatamos que a empresa funciona dessa forma. O que acontece é que o econômico fala mais alto para a maioria das empresas que não pensam como nós". A Empresa 2 quer deixar claro que não trata a sustentabilidade como marketing e que o principal é que tudo tem de ser feito em função das pessoas. "A grande comunicação se dá através de nossas atitudes", revela a empresa. Conforme Savitz (2007), a ideia da empresa sustentável é aquela que gera lucro para o acionista e, ao mesmo tempo, protege o meio ambiente e melhora a vida das pessoas com quem mantém relação.

Percebe-se a preocupação da empresa em como comunicar o seu desenvolvimento sustentável para a sociedade. Na entrevista ficou claro que empresa não quer fazer marketing com isso. Savitz (2007) relata em seu estudo que as empresas têm dificuldade em comunicar sobre sustentabilidade.

Uma questão que reforça essa preocupação foi levantada pelo facilitador durante a entrevista: qual o propósito da empresa? "A empresa precisa ser algo mais do que somente vender o seu produto". Ainda reforça "temos que pensar que a questão do bem-estar não é somente pensarmos como indivíduos, mas pensarmos como sociedade". Continua o facilitador: "Porque a sociedade capitalista cria demanda, e a sociedade muitas vezes consome apenas por consumir" e finaliza "a empresa precisa de legitimidade".

A Teoria Institucional explica essa legitimidade da seguinte maneira, as organizações formais são levadas a incorporar as práticas e procedimentos definidos por conceitos racionalizados predominante do trabalho organizacional e institucionalizados na sociedade. As organizações que fazem isto aumentam sua legitimidade e suas perspectivas de

sobrevivência, independente da eficácia imediata das práticas e procedimentos adquiridos (MEYER; ROWAN, 1977).

Observe-se que na empresa o critério de cooperação é exaltado, e não o da competição. Um exemplo disso é que a empresa possui uma linha de produtos, que necessita de costura, com o pensamento antigo se traria esse produto da China, tendo um custo mais baixo. Mas, pensando no desenvolvimento local, a empresa resolveu terceirizar esse processo em ateliers de Santa Cruz do Sul, auxiliando no emprego de 150 pessoas.

Nesse sentido, a empresa dentro da sua política de sustentabilidade busca auxiliar o desenvolvimento dos colaboradores tanto internos quanto externos (exemplo fornecedor). Conforme um facilitador: "Existe a preocupação com a sustentabilidade do meu parceiro, por isso, a empresa criou critérios para escolha de fornecedores". Para enaltecer esse aspecto, continua o facilitador, "auxiliamos na parte trabalhista, impostos, e de como se desenvolver conjuntamente, trazendo esses parceiros para dentro da empresa".

O objetivo da empresa com isso é preservar a sua cadeia e o meio ao qual ela está inserida e, assim, manter-se em constante evolução, ela e seus parceiros. Ela sabe que conseguir mapear e quantificar toda a cadeia do produto sem esquecer nenhum agente ou fato é um desafio. Assim declara um facilitador: "o correto antes de criar o produto é pensar como vai funcionar o seu ciclo de vida". Nesse sentido, a empresa está pensando em como encontrar o ciclo de vida dos produtos que produz, como declara um coordenador de área: "temos o desafio de mapear o ciclo de vida dos produtos, é algo que necessita ser quantificado".

A questão quanto ao ciclo de vida deve-se ao fato de que muitos custos ambientais anteriormente não eram computados e que não existem ainda mecanismos precisos de controle desses custos. O que para algumas empresas pode causar dificuldade em mapear o ciclo de vida dos produtos.

A análise do ciclo de vida é um desafio para as empresas, pois o importante seria verificar como fica o impacto ambiental do produto em cada fase de sua existência. A empresa 2 busca avaliar o ciclo de vida dos seus produtos. Para normatizar o ciclo de vida do produto tem-se a ISO 14044¹⁹ que busca avaliar esse ciclo com orientações e regras. O contraponto disso é que a empresa não pretende certificar-se ISO 14001, para o coordenador da área de sustentabilidade não há necessidade, porque existem requisitos da norma que já são feitos pela empresa como: indicadores, planejamento procedimentos, auditorias, indicador ambiental específico, estudo de impacto ambiental e matriz de legislação.

¹⁹ A ISO 14.044:2009. Gestão ambiental - Avaliação do ciclo de vida - Requisitos e orientações. Esta norma especifica os requisitos e provê orientações para a avaliação do ciclo de vida (ACV).

Outro tema que a empresa começa a inserir é a logística reversa²⁰, a qual consiste em recolher todo o produto que foi descartado pelo consumidor. A empresa revela ser algo muito recente: "não conseguimos ainda fazer o retorno dos produtos descartados, estamos iniciando em alguns clientes a coleta desses produtos" comenta o coordenador da área de sustentabilidade. Há o desafio de substituir a matéria-prima de não renováveis por renováveis; esse é um ponto no qual a empresa espera se desenvolver, melhorando a sua logística reversa.

As pessoas na sua maioria não acreditam que as empresas façam negócios sustentáveis. Em algumas empresas o responsável pela sustentabilidade é a área de marketing, que a transforma em um bom negócio para divulgação. No caso da empresa, existe uma área de sustentabilidade com um coordenador que busca gerir as ações sobre o tema. Esse é um ponto interessante, enquanto outras empresas passam o tema sustentabilidade para áreas como o RH e o marketing. Sobrecarregada com outros assuntos, essa empresa criou sua própria área de sustentabilidade para trabalhar o tema, fornecendo tempo e atenção que o assunto merece.

Já sobre indicadores de sustentabilidade a empresa confecciona alguns como: o cálculo de pegada ecológica e o GHG²¹ da Fundação Getúlio Vargas, que audita as emissões de carbono das empresas através de relatórios e auditorias externas. Segundo informam, a empresa foi medalha de prata por não ter feito auditoria de terceira parte.

A explicação quanto à metodologia de como funcionam os indicadores é feita pela Barra de Profundidade na qual há quatro níveis, a maioria numéricos. Exemplificando, o um seria insuficiente e quatro muito eficiente. Esse indicador pode ser calculado do seguinte modo: o total de resíduos é dividido pelo total de produção, tem-se o indicador do nível de resíduos, outro indicador, o gasto energético com a produção, é obtido dividindo-se o gasto energético pelo total produção. A empresa possui ainda indicadores qualitativos no qual relatam a dificuldade em abordar aspectos intangíveis. Outro indicador é o engajamento dos colaboradores externos, baseados no GRI e no Ethos. Já a pegada de carbono foi calculada no valor de 24000 árvores, sendo que foram plantadas 5000 árvores no município de Ivorá/RS.

A empresa para cálculo desses indicadores tem direcionadores que levam a informação para a confecção dos mesmos, verificando se a empresa está desenvolvendo ações

²⁰ Lei 12.305/2010. Publicação da lei 12.305, em agosto de 2010, que institui a Política Nacional dos Resíduos Sólidos. Exige que os municípios estruturarem seus planos municipais de gestão integrada de resíduos sólidos até agosto de 2012. A lei ainda prevê que estados e municípios devem destinar corretamente seus resíduos gerados após formulação dos planos estaduais e municipais de gestão de resíduos sólidos até agosto de 2014.

²¹ O *Greenhouse Gás Protocol* - GHG é uma ferramenta utilizada para entender, quantificar e gerenciar emissões de gases do efeito estufa (GEE) que foi originalmente desenvolvida nos Estados Unidos, em 1998, pelo [World Resources Institute](http://www.wri.org) (WRI). Disponível em: www.ghgprotocolbrasil.com.br. Acesso em: 10 ago. 2012.

sustentáveis que levem a melhorar os indicadores atuais. De acordo com o coordenador da área de sustentabilidade: "Nós conseguimos reutilizar nossos resíduos". Existe na empresa a situação em que 21% de tudo o que foi utilizado internamente é matéria-prima recuperada como retalho, sucata, rebarba.

Para a empresa, as pessoas quando inseridas no processo estão pensando em inovações diferentes para problemas a serem resolvidos. A busca pela sustentabilidade tem atitudes e escolhas que precisam ser feitas, a saída dos licenciados é um exemplo da empresa. A sustentabilidade parece se formar de atitudes escolhas que devem ter um propósito, que sejam para as pessoas.

A sustentabilidade é um processo em construção, isto é, um princípio; não existe uma verdade. Nesse sentido comenta um facilitador: "fatos que são problemas hoje, amanhã podem não ser". Esse é um processo de evolução no qual as empresas devem perceber que terão de enfrentar. Para se trabalhar o conceito de desenvolvimento sustentável, a empresa deve perceber que ele é um processo no qual tem-se que estar disposto a mudar atitudes, rever conceitos em busca de melhorar a qualidade de vida no presente e para o futuro.

A empresa declara que está fazendo sua parte no processo de desenvolvimento sustentável conforme relata o grupo de entrevistados: "nós deixamos uma linha de produtos licenciados por estes não serem sustentáveis". A questão é que não se pode confundir filantropia com responsabilidade social. Fazer o bem não é o negócio das empresas, mas, sim, obter bom resultados. Para a Empresa 2, conforme um facilitador, "obter bons resultados fazendo o bem seria o ideal", afirmando ainda que "a maioria das empresas pensa só no econômico e nada mais".

Na parte social, a empresa alterou o seu regime de trabalho de 44 h/semanais para 40 horas/semanais com o objetivo de conceder um incentivo para o colaborador. Poderia com esse regime acontecer perda de produção, mas, segundo o coordenador de RH: "o pessoal se adapta da rotina e conseqüentemente acaba tendo a mesma produtividade das 44 anteriormente feitas" e comenta ainda "deixamos o sábado para que as pessoas fiquem com suas famílias". Também a empresa promove cursos de educação continuada, na qual a metodologia desses cursos é feita de forma participativa (por grupos) de modo que todos participam em colegiado da construção de conhecimento durante o curso.

Na questão de incentivos, existe o Promepar é o indicador de participação nos lucros que tem caráter de incentivo econômico, para que as pessoas façam as tarefas, atingindo esse indicador. Poderia ser feito um teste para ver como as pessoas se comportariam se não

tivessem na composição do Promepar ações socioambientais. Assim, tendo lucro você receberia participação, como seria a adesão das pessoas? No Promepar existem indicadores que fazem parte como projetos: participação em ações ambientais como a plantação de árvores nativas e programas de voluntariado, como a doação de alimentos.

A empresa desenvolve o projeto da alimentação consciente que consiste em não deixar restos de comida no refeitório. Um facilitador questionou: "tente tirar esse indicador do Promepar para ver se o pessoal ainda vai se preocupar em deixar restos de comida (alguns vai continuar por ter a cultura já inserida no seu dia a dia e outros não)". Outro projeto incluído é a participação em ações ambientais, no qual o funcionário deve ter um número mínimo de participações em ações de preservação do meio ambiente, caso não atinja a meta é retirado da distribuição dos lucros.

A empresa tem como objetivo produzir produtos relevantes para a sociedade necessários para as pessoas, poluindo menos e utilizando menos recursos (SACHS, 1993). Ainda relata um facilitador: "para algumas empresas, as pessoas são custos, para nós sem as pessoas envolvidas no processo nunca chegaremos a um futuro sustentável".

Mas a empresa sabe que alguns problemas precisam ser resolvidos e que atrapalham a evolução da sustentabilidade na empresa. Há a questão de que a empresa ainda trabalha com importados da China, e não consegue substituí-los porque isso afetaria a dimensão econômica. Conforme um facilitador, "a substituição desses produtos são desafios que a Empresa enfrenta". Na logística reversa, a empresa tem a necessidade de verificar se o seu sistema de coleta de produtos descartados funcionará. Também como forma de teste para a empresa, deveria tirar do Programa de Participação nos Lucros o incentivo financeiro para que os colaboradores executem ações socioambientais, a fim de avaliar qual será a participação dos mesmos nos programas sociais, sem o retorno financeiro. A empresa parece estar em um estágio diferenciado se comparado com outras empresas desta pesquisa. Conforme avaliado, a empresa apresenta aspectos da economia verde como redução de recursos de maneira correta Pnuma (2011), incentivando a busca da igualdade e da melhoria da qualidade de vida, mas precisa, como ela mesma percebe, evoluir sabendo que incentivos econômicos podem mascarar a verdadeira vontade das pessoas.

c) Empresa 3

A empresa 3 é ramo de tabaco fundada em 13 de maio de 2005, sendo uma das maiores do setor. Foi resultado da união de duas tradicionais empresas do setor, reunindo mais de 200 anos de experiência combinada. A empresa 3 tem uma política de Responsabilidade Social que reflete o compromisso em conduzir os negócios com integridade e em total conformidade com os requisitos legais e regulamentares. A empresa acredita que esses princípios orientam todas as operações do dia a dia (do site da empresa).

A empresa possui um relatório de sustentabilidade que segundo declaração do diretor regional a organização fortalece seu papel de empresa socialmente responsável, voltada ao desenvolvimento regional das comunidades aonde atua. Na questão de valores a empresa acredita que uma sociedade mais equilibrada é aquela na qual a produção está intrinsecamente ligada à gestão justa e correta dos recursos humanos e naturais (esse valor permeia a cultura da empresa). Destaca o presidente da empresa "Estamos engajados em concretizar alianças e ações perenes, sob ótica da inovação e da capacidade de multiplicação". (do site da empresa).

A empresa quer que seu compromisso social sirva de incentivo para outras empresas fazerem o mesmo, através de um mundo justo e igualitário. Adotou medidas que reduziram custos; isso foi crucial para a empresa enfrentar a crise mundial. A empresa se orienta pelas práticas socialmente responsáveis. Nesta parte do discurso a empresa busca se justificar por ser uma empresa do ramo de Tabaco no qual existem casos de doenças relacionados a seu produto que são fortemente condenadas pela sociedade.

A empresa teve um marco no ano de 2010 quando implantou a nova unidade em Araranguá (SC). Mesmo assim 50% de toda a sua produção está no Rio Grande do Sul, o restante dividido entre Santa Catarina (32%) e Paraná (18%). Em termos de produtores integrados o percentual do RS aumenta em 60% contra 25% de SC e 15% PR. A empresa ocupa 59ª colocação no ranking das principais empresas exportadoras do Brasil, o que representa no setor de tabaco 20% do mercado brasileiro de exportação do setor (do site da empresa).

Depois desta breve apresentação da empresa, tem-se a seguir o quadro de análise do nível de sustentabilidade da empresa. A classificação das empresas nas dez variáveis avaliadas se dará da seguinte maneira: De acordo com avaliação da variável e das repostas, a empresa será classificada quanto ao nível de sustentabilidade em: Ausência de Sustentabilidade (AS), Sustentabilidade Fraca (SFr), Sustentabilidade Moderada (SM) ou Sustentabilidade Forte (SF).

Quadro 14 - Nível de sustentabilidade da empresa 3

Variável	Respostas	Nível sustentabilidade
Economia	Economia ambiental	SFr
Desenvolvimento sustentável	Fortalecer o papel de empresa socialmente responsável, voltada ao desenvolvimento regional das comunidades onde atuam e dos públicos que agregam valor ao negócio. Para a empresa ser sustentável e ter saúde hoje e para o futuro, focando no <i>triple boton line</i>	SFr
Visão de mundo	Depende das pessoas e do meio, porque o setor é muito combativo, por isso, por pressões externas e internas adapta-se a conduta da empresa. Tem a pressão do estado, tem pressão do cliente e tem a vontade de empresa. A sustentabilidade não era planejada; contribuía sem observar o real sentido desse assistencialismo. Tinha a intenção de ter figura de boa empresa, assistencialista.	SFr
Tempo	Curto prazo	SFr
Escala espacial	Local e internacional	SFr
Espécies consideradas	Apenas humana	SFr
Recursos	A empresa obtém da terra seu principal ativo, por isso, o cuidado com a preservação e o uso equilibrado dos recursos naturais se tornaram essenciais para o desenvolvimento do negócio. A empresa investe na inovação tecnológica para melhorar o desempenho da sua cadeia de negócio.	SFr
Estratégia	A empresa preocupa-se com o negócio e nunca começa um negócio sem um diagnóstico. A questão cultural é analisada quando se está inserindo em uma nova região, por exemplo, se entrar em uma região de cultura italiana que gosta de dança, então se promove uma oficina de dança. Existe um comitê de sustentabilidade na qual insere no planejamento estratégico empresa ações de sustentabilidade.	SFr
Questões ambientais	A empresa possui certificação ISO 9001, 14001, 18000. A empresa deve preocupar-se de como os recursos são administrados na sua cadeia de produção.	SFr
Responsabilidade social	Há uma cultura assistencialista no setor. Procuram-se ações de educação para o produtor que evitem essa cultura assistencialista. Há vários programas sociais como erradicação do trabalho infantil.	SFr

Fonte: elaborado pelo autor.

A empresa em questão tem a peculiaridade do seu setor de negócio ser muito combatido e de sofrer forte pressão da sociedade. O comentário feito pela empresa fornece uma ideia disso: "...depende das pessoas, do meio e do setor que é muito combativo, por isso, por pressões externas e internas adaptamos nossa conduta."

Conforme relata Oliver (1991), as organizações lidam com pressões através de leque de repostas estratégicas. Estas incluem 1) aquiescência (ceder plenamente) 2) compromisso

(ceder parcialmente); 3) evitar (tentar opor-se a conformidade); 4) desafio (resistir ativamente as pressões institucionais); 5) manipulação (tentar alterar ou modificar as pressões).

Na questão da sustentabilidade a empresa tem como conceito "Ser sustentável e ter saúde hoje e para o futuro" . A empresa foca a sustentabilidade no *Triple Boton Line* sistematizado por Elkington (2001). Mas, ao que parece, a questão econômica está fortemente pesando em relação às outras variáveis, como segue nessa parte da entrevista "A empresa cumpre as especificações que o cliente quer. No caso com o produtor ele é cobrado pela empresa para ter uma postura socioambiental." Ainda "o tamanho do nosso público-alvo e a questão econômica são fatores fortes. O cliente não vai me pagar um centavo a mais pela sustentabilidade, ele só me cobra isso, mas exige um produto de ótima qualidade e baixo preço."

Há um contrassenso: como ser sustentável uma indústria de tabaco? Conforme relato: "Ele é um produto lícito, mantém cadeia produtiva, 135 mil famílias vivem disso. E quem fuma tem livre arbítrio". Conforme Sachs (1986) deve-se ter um mundo mais justo e com equidade, não adianta produzir um produto que é lícito, podendo causar danos às pessoas.

Para a empresa, a sociedade tem uma dificuldade em reconhecer o conceito de sustentabilidade: "antes eu somente tinha que me preocupar com meu negócio. Mas agora você deve se preocupar com outros aspectos." A questão é que para ser sustentável devem-se ter outras variáveis além do econômico; o meio ambiente e a sociedade devem ser ouvidos. A questão aqui é se a empresa quer realmente participar do processo de sustentabilidade ou quer tentar maquiá-lo para ser aceita na sociedade. A empresa não pode esquecer de que ela faz parte da sociedade e tem responsabilidade sobre esse desconhecimento da população. Será que a empresa não se beneficia dessa falta de conhecimento, divulgando ações que declara como sustentáveis, mais não são.

A empresa se defende dizendo "Se algum atravessador oferecer um preço maior que as empresas que usam o sistema integrado o produtor troca pelo preço mais alto". Relata a entrevistada: "Há um mapeamento dos nossos públicos e daí dividimos como vamos trabalhar cada um deles especificamente." A empresa ressalta em sua conversa a preocupação com o econômico no sentido de que o fornecedor da matéria-prima irá em busca do melhor preço". A questão é que se a empresa tem uma boa relação com seu fornecedor, o produtor, porque ele troca a empresa por um atravessador que ofereça um preço maior. Talvez a empresa necessite observar as suas estratégias de parcerias entre seus fornecedores.

A empresa relata a forte pressão exercida por vários agentes "tem a pressão do estado, tem pressão do cliente e tem a vontade de empresa. As pressões institucionais²² fazem com que essa empresa busque se adaptar ao contexto exigido pela sociedade na qual cobra ações de melhoria. Aqui se verifica que a empresa observa a sociedade e o meio na qual está inserida, para verificar o que está acontecendo e como o meio se comporta. Antes era status fumar, agora a sociedade começa a criticar esse hábito ferozmente.

A empresa possui certificação ISO 9001, 14001, 18000 e declara que a certificação contribui com a sustentabilidade e melhoria da gestão. Outro aspecto frisado é a questão da cultura da certificação que se insere no processo. A moda de acordo com a empresa era certificar-se se quisesse ser bonzinho. Agora manter-se certificada era o desafio para a gestão. Ter tudo organizado para controle, saber precisamente quando se emite de poluentes e como eles são tratados dá oportunidade para tomar decisões que possam corrigir o caminho a ser percorrido. A empresa está buscando a certificação do carbono *free*. Mas não emite nenhum indicador em relação a esse aspecto.

A empresa na questão de gestão ambiental investe em tecnologia de pesquisa e gerenciamento ambiental, bem como na preservação e recuperação de espaços naturais, sejam eles ou não usados para a produção e o beneficiamento do tabaco (fonte relatório de sustentabilidade). O problema é que a certificação não é garantia de melhoria ambiental. Conforme Seifert (2010), a busca da ISO pelas empresas está muito mais para atender a legislação do que para preservação ambiental.

A empresa usa o conceito de ecoeficiência²³ para melhorar a sua gestão e aperfeiçoamento da sustentabilidade. Um exemplo disso é o uso e o aproveitamento das águas da chuva captada no telhado e direcionada para um lago artificial, na qual é bombeada para ser utilizada em todos os sanitários do complexo industrial. Além disso, as torneiras são equipadas com temporizador. Também há gerenciamento de resíduos e a utilização de lenha oriunda de reflorestamento para consumo nas caldeiras.

Na sua nova fábrica em Santa Catarina (SC), a empresa investiu em um sistema de aproveitamento da água da chuva e em uma estação de tratamento de efluentes, e também

²² Ver Di Maggio; Powell (1983) e Meyer; Rowan (1977).

²³ O termo ecoeficiência foi introduzido em 1992 pelo World Business Council for Sustainable Development (WBCSD), – Conselho Mundial de Negócios para o Desenvolvimento Sustentável, por meio da publicação do livro *Changing Course* (1992, p. 4), seu conceito diz: “A ecoeficiência atinge-se através da disponibilização de bens e serviços a preços competitivos, que, por um lado, satisfaçam as necessidades humanas e contribuam para a qualidade de vida e, por outro, reduzam progressivamente o impacto ecológico e a intensidade de utilização de recursos ao longo do ciclo de vida, até atingirem um nível, que, pelo menos, seja compatível com a capacidade de renovação estimada para o planeta Terra”.

investiu em um sistema gerenciamento de resíduos e a utilização de lenha oriunda de reflorestamento para consumo das caldeiras. A estação de tratamento de efluentes (ETE) possui equipamentos de última geração, e existe também o controle ecológico na mortalidade natural de insetos.

Também há o plantio de eucalipto que traz inúmeras vantagens entre as quais a capacidade absorção de carbono e o controle das ações dos ventos, evitando a erosão dos solos e protegendo aos mananciais hídricos. Além do benefício ao ambiente, é um retorno econômico, porque para investir na quantidade de lenha necessária para a secagem do fumo custa R\$ 500,00, enquanto para comprar o volume necessário ter-se-ia um gasto R\$ 4.500,00.

A empresa incentiva o produtor a plantar eucalipto por pensar nos benefícios ambientais e econômicos classificados anteriormente. Existe também um programa de recolhimento de embalagens de agrotóxicos no qual 87.3% dos produtores integrados aderiram ao programa.

A empresa diz buscar ecoeficiência, utilizando métodos de gerenciamento de resíduos sólidos que atendem as determinações legais e buscando realizar atividades a mais no desenvolvimento e controle na redução na emissão desses resíduos mostrando preocupação com tema. Assim todo resíduo gerado é destinado a empresas licenciadas por órgão ambiental competente e visa à reciclagem e ao reaproveitamento desses resíduos como matéria-prima e insumos em um novo processo produtivo.

Perguntando sobre a certificação sobre responsabilidade social a ISO 26000, a empresa declara "não pensamos isso no momento, mas se os clientes exigirem, quem sabe". Para a organização existe uma facilidade em implantar a ISO 26000, depois que as outras já estão implantadas ha facilidade devido a metodologia de implantação ser a mesma das outras ISO já implantadas.

A empresa revela possuir uma política de valorização do colaborador na qual desenvolve ações de qualificação para os aproximadamente 4500 colaboradores. Nessas ações estão a qualificação pessoal com o pagamento de parte dos estudos, alimentação, seguro de vida, previdência privada, saúde e segurança ocupacional e o incentivo à procura de novos cursos para aperfeiçoamento.

Alguns desses cursos de qualificação são obrigatórios para a empresa como para a saúde e segurança do trabalhador. Também a empresa preocupa-se com o produtor, e afirma que muitas vezes ele não está visualizando o futuro do negócio. Então, se o produtor não

cumprir requisitos elencados para produção e comercialização, a empresa quebra o contrato de compra e venda com ele.

"Nosso pensamento ainda estava muito assistencialista, isso não é sustentabilidade, pensou-se, eu não tenho planejamento. Então começou a trazer exemplos de outras empresas (as empresas espelham-se a outras empresas). Começou-se a trabalhar a partir de 2005 e em 2008 entrou no planejamento estratégico da empresa." Esse processo para empresa não foi fácil. Na empresa conforme entrevista existe um comitê de sustentabilidade na qual se inserem inúmeras ações no seu planejamento estratégico.

A saúde e segurança dos colaboradores da empresa 3 é primordial, sem deixar de lado os prestadores de serviço, clientes e comunidade. Há muitos treinamentos sobre esse assunto como exames médicos ocupacionais, agentes de segurança, segurança e meio ambiente (esse curso é ministrado pelo chefe imediato da cada colaborador) e outros. A empresa declara que desenvolve ações de responsabilidade social; o problema é que essas ações muitas vezes têm um caráter assistencialista. A questão social, segundo Almeida (2003), deve-se ter um conjunto de valores como respeito aos direitos humanos, valorização da comunidade e preservação ambiental. Não se pode confundir assistencialismo com responsabilidade social. Esse é um problema no setor de atuação da empresa, na qual sempre há uma dependência em relação à boa vontade da empresa. Também considerar que saúde e segurança do trabalhador, investimento em ações sociais é um erro; a legislação trabalhista obriga a empresa nesse aspecto.

Há também a forte preocupação com a erradicação do trabalho infantil. As empresas do setor até assinaram um termo com Ministério Público para trabalhar essa questão com os produtores. A empresa declara que o setor do tabaco é o que melhor recolhe o plástico na sua cadeia, inclusive recolhendo o lixo de outras culturas. E ainda, que na região a qual está inserida é muito dependente da cultura do fumo, quando não há movimento da cultura do fumo a economia da região sente os reflexos.

A empresa conforme as críticas que recebe se movimenta e incorpora práticas ao seu negócio, mas a questão a saber é: sem essas críticas ela mudaria seu negócio? Pela tendência, pouco, a preocupação existe em visualizar o que agentes externos pensam da empresa. Isso se explica pela Teoria Institucional na qual DiMaggio e Powel (1983) e Meyer e Rowan (1977) sinalizam que as empresas, para se tornarem aceitas, legítimas, incorporam procedimentos racionalizados por outras empresas para sentirem-se aceitas, mesmo que esses procedimentos não produzam resultados satisfatórios.

Existe dificuldade em verificar determinadas informações da entrevista, porque ela foi feita apenas com o coordenador de comunicação da empresa, mesmo assim a informação é que "o setor está mais aberto para divulgar informações". Na temática do desenvolvimento sustentável, não existem aspectos claros, há um relatório de sustentabilidade com vários projetos sociais, mas não há confecção de indicadores de sustentabilidade que mostrem a evolução da empresa para com o tema.

Há um peso inserido no processo por trabalhar na cultura do fumo e a região tem uma dependência do setor. A empresa também se defende relatando que existem outras culturas que matam muito mais do que a cultura do fumo. Mas cabe relatar que isso não pode ser de base para uma organização explicar seus problemas. Isso se explica pelo isomorfismo de DiMaggio e Powel (1991), se outro agente faz errado, também faço. Outro fator é que a empresa fará uma *joint venture* com a china, o que economicamente é muito viável, mas na questão social e ambiental a empresa não está pensando. Por isso, a uma forte tendência da questão econômica sobrepor-se as demais variáveis. Então, trabalhar o TBL definido por Elkington (2001) conforme a empresa relata, parece ser mero discurso, porque trabalhar o TBL envolve o tripé da sustentabilidade, e não só a dimensão econômica.

d) Empresa 4

A empresa 4 foi criada em Iowa - EUA, em 1913. Henry Wallace, então um jovem pesquisador, iniciou um programa de produção de sementes melhoradas de milho. Os estudos das linhagens e seus cruzamentos tiveram tanto sucesso que em 1924, Wallace venceu um concurso de produtividade de milho. Dois anos depois, Henry Wallace fundou a Empresa D Hi-Bred, a primeira empresa dedicada a desenvolver, produzir e comercializar sementes de milho híbrido. Desde então, a Empresa 4 mantém o perfil de uma companhia inovadora, focada na ciência e tecnologia das sementes, antecipando novos conceitos de qualidade e elevando os níveis de produtividade no campo, através de informações úteis levadas aos agricultores a fim de auxiliá-los a obter maior rentabilidade com os produtos da empresa. Sua matriz está localizada em Santa Cruz do Sul, Rio Grande do Sul, possui 505 colaboradores e tem como taxa de crescimento no último ano 30%. É a principal empresa do setor em termos de tecnologia (do site da empresa).

Na entrevista com a empresa que trabalha no setor agrícola, já em sua primeira fala, o Diretor da empresa sinaliza: "a empresa pensa o futuro com intuito de preservar ao máximo o meio ambiente, porque somos do ramo da agricultura". A empresa tem como objetivos aplicar

menos agrotóxicos na lavoura, usando embalagens que não agridam o meio ambiente. E declara: "Nos queremos lucro, mas não podemos ferir os princípios corporativos (segurança, saúde, ética e meio ambiente)".

Na gestão ambiental a busca pelo selo verde nas embalagens que comercializa como "Estamos tentando pegar um selo verde para nossas embalagens, porque sabemos que hoje é muito importante você se preocupar com questões como reciclagem, não jogar dejetos e ter segurança nos processos", comenta o diretor.

A seguir o quadro de análise do nível de sustentabilidade da empresa. A classificação das empresas nas dez variáveis avaliadas dar-se-á da seguinte maneira: de acordo com avaliação da variável e das repostas, a empresa será classificada quanto ao nível de sustentabilidade em: Ausência de Sustentabilidade (AS), Sustentabilidade Fraca (SFr), Sustentabilidade Moderada (SM) ou Sustentabilidade Forte (SF).

Quadro 15 - Nível de sustentabilidade empresa 4

Variável	Respostas	Nível sustentabilidade
Economia	Economia ambiental	SFr
Desenvolvimento sustentável	Visando ao futuro a empresa quer preservar ao máximo o meio ambiente, porque é uma empresa do ramo da agricultura. A empresa está inserida em uma cadeia e o desenvolvimento sustentável é o futuro, é um processo da qual a empresa faz parte.	SFr
Visão de mundo	Acredita-se que uma sociedade mais equilibrada é aquela onde a produção está intrinsecamente ligada à gestão justa e correta dos recursos humanos e naturais. A empresa busca o lucro, mas não ferindo os princípios corporativos (segurança, saúde, ética e meio ambiente).	SFr
Tempo	Curto prazo - 50 anos	SFr
Escala espacial	Local internacional	SFr
Espécies consideradas	Humana	SFr
Recursos	Crescer respeitando a natureza, e só melhorar a produtividade. A empresa quer chegar a um nível de verificar se o produtor está sendo correto ambientalmente (de 20.000 a 25.000 clientes). A redução no uso de defensivos, embalagens verdes e recicláveis.	SFr
Estratégia	Trabalha com um produto de alta tecnologia, alta produtividade. Desenvolver produtos e serviços visando a sustentabilidade do meio ambiente com o foco no aumento da lucratividade, mantendo os valores corporativos (segurança, saúde, ética e meio ambiente). O negócio da empresa depende do meio ambiente.	SFr
Questões ambientais	Se necessitar trocar algum processo que está errado ambientalmente, mesmo a empresa perdendo margem, ele muda esse processo, ela se preocupa muito com a imagem. Trocou-se de parceiro porque ele não estava tratando corretamente os resíduos da empresa e passou-se a pagar o dobro para outra empresa que iria tratar corretamente os resíduos deixados no processo produtivo.	SFr
Responsabilidade social	Há investimento em projetos sociais como foco em crianças (escolinhas de futebol e de formação de jovens) Há pouca rotatividade de pessoal. A empresa cuida muito de seus funcionários.	SFr

Fonte: elaborado pelo autor.

Para facilitar o acesso do cliente ao produto da empresa e diminuir agentes dentro da cadeia, a empresa relata: "O produtor comprava a semente da Empresa 4 e o químico na indústria química, agora nós já fizemos o processo dentro da empresa entregando a semente já tratada para o produtor."

Há uma filosofia da empresa em respeitar fortemente os valores corporativos por ser uma empresa multinacional. Isso explica-se porque muitas organizações criam suas estruturas formais refletindo racionalmente com regras institucionais, ou seja, cumpre regras e padrões estabelecidos pela instituição (MEYER; ROWAN, 1977). Essa organização quando comparada as outras entrevistadas é a que menos fala sobre o assunto sustentabilidade, mas existem alguns princípios que devem ser observados para que não se relate que há falta da sustentabilidade nessa empresa.

Essa organização, em princípio, foca sua base em valores corporativos que envolvem a temática sustentabilidade como ética e meio ambiente. Também cabe ressaltar que a empresa busca aumentar a sua produção e o seu volume de vendas ano a ano, "estamos crescendo quase 30% ao ano conforme estipulado no planejamento da empresa", destaca o diretor. Percebe-se um clima organizacional muito bom, isso se deve principalmente ao crescimento em termos de mercado da empresa.

A empresa faz o acompanhamento dos parceiros sabendo se eles estão respeitando o meio ambiente. Ela valoriza essa questão conforme declaração do diretor da empresa "Trabalhamos muito próximos aos parceiros como os fornecedores e clientes, eles nos ajudam a desenvolver produtos mais eficientes. Mas cobramos que eles tenham uma postura ética não jogando químicos em rios porque nós somos co-responsáveis, se não cumprem o que é exigido não podem ser nossos parceiros".

Toda essa primeira fala remete a empresa para as pressões que ela sofre de várias instituições dentre elas o Estado que regula a questão dos agrotóxicos, a sociedade que pressiona para a destinação correta para descarte do produto e o cliente que pressiona por produtos cada vez mais eficientes. A teoria institucional de Meyer e Rowan (1977) afirma que muitas organizações criam suas estruturas formais refletindo racionalmente com regras institucionais. Dessa maneira, a elaboração de regras no Estado moderno e na sociedade conta parte de uma expansão e incremento pela complexidade da estrutura formal das organizações.

Conforme o Diretor e a Gerente de Rh, não se tem um sistema que mensure as questões de sustentabilidade. Só existem ações isoladas. A empresa está mais preocupada em "atender à demanda, uma vez que, conforme declaram, o produto está em franca expansão" .

A questão na parte de sustentabilidade é que a empresa discute pouco esse processo no seu dia a dia. Conforme Savitz (2007), seria vantajoso para empresa incorporar o processo de sustentabilidade na sua estrutura, protegendo-a do risco de prejudicar cliente, funcionários e a comunidade. Também de buscar reduzir falhas gerenciais e evitar as intervenções regulatórias. Ao aplicar o processo de desenvolvimento sustentável as empresas podem inovar reduzindo riscos e melhorando o seu desempenho.

A empresa não tem intenção em se certificar - ISO 14000, sendo declarado que sua preocupação é com o produto. Ainda o Diretor afirma: "a empresa somente que crescer respeitando a natureza, e melhorando a produtividade". Mas, se a empresa não quer certificar-se porque não implanta um sistema de gestão ambiental de acordo com Dias (2011), traz algumas vantagens como: i) com o cumprimento das normas, há uma melhora no desempenho ambiental da empresas, podendo ela fornecer produtos para o mercado verde; ii) com o design do produto de acordo com as exigências ambientais torná-lo mais flexível do ponto de vista de operação e instalação; iii) com a redução de consumo de energia, reduz o custo de produção e; iv) com a redução no consumo de matéria-prima a economia dos recursos naturais. Sabe-se que a certificação para algumas empresas é algo caro, mas, segundo Seifert (2010), o que custa caro são os passivos ambientais e os custos das externalidades antes não incorporados ao custo dos produtos.

A empresa poderia investir em um sistema de gestão ambiental já que valoriza tanto a sua imagem. Para Seifert (2010), muitas empresas investem na certificação ambiental pelo status que ela fornece. Quanto à questão de logística reversa dos produtos, a empresa assevera: "nós não temos como chegar a um nível de verificar se o produtor está sendo correto ambientalmente (de 20.000 a 25.000 clientes)." Cabe ressaltar que a empresa deve sim preocupar-se com a sua cadeia, se quer ser ambientalmente correta, conforme Savitz (2007), deve-se cuidar da gestão social da cadeia dos produtos.

A empresa esta inserida em uma cadeia e para a gerente de recursos humanos "o desenvolvimento sustentável é o futuro, um processo do qual fizemos parte". Comentou-se muito sobre os valores corporativos, quando se entrevistou a gerente de RH, ela afirma "não é somente responsabilidade dos recursos humanos, é toda empresa a responsabilidade com o tema sustentabilidade". Em grande parte das empresas a questão da sustentabilidade começa a ser tratada pelo setor de recursos humanos, não é diferente na Empresa 4.

O RH tem o papel de passar/comunicar para todos os setores da empresa os valores corporativos. "A gente tem o mundo pela frente para entender o impacto que nossas ações têm

no futuro. Não há um conceito claro e definido sobre sustentabilidade". Para a gerente de RH, o tema é muito amplo e por isso há dificuldade às vezes de implantar conceitos de sustentabilidade na gestão das pessoas. A gerente de RH declara "nós focamos as pessoas". Nesse sentido há uma preocupação muito grande com a imagem da empresa.

O problema conforme avalia Laville (2009), é que muitas vezes as empresas controlam a comunicação interna e externa divulgando práticas que muitas vezes não acontecem. No caso da empresa, há claramente um problema de comunicação sobre sustentabilidade na empresa. Conforme verificado nas entrevistas feitas, existem divergências sobre as ações sustentáveis que a empresa realiza. Para o Diretor investir em escolhinhas de futebol era agir socialmente, atuando de forma responsável. O outro entrevistado, a gerente de RH, relata que a preocupação da empresa com sustentabilidade é "qual o futuro queremos para nós". No caso do Diretor, segundo Pereira (2007), é uma visão assistencialista. Já no caso da gerente de RH, a visão está mais para a economia verde (ABROMOVAY, 2012).

Na questão sobre programas sociais existem o Programa Inova, que é um programa "guarda-chuva", no qual há outros programas sociais ligados como auxílio as escolhinhas de futebol. Não existe especificamente um programa de educação ambiental. A empresa fornece a bolsa de incentivos à qualificação pessoal, e se o funcionário realizar curso na área na qual atua, a empresa paga 100% dos custos deste curso. O programa funciona da seguinte maneira: as pessoas que tem um nível mais baixo na escala organizacional da empresa ganha mais incentivo (financeiros de pagamento do curso) que um diretor.

A empresa observa as melhores práticas de outras empresas para verificar se essas ações servem para melhorar os seus processos. A teoria institucional²⁴ explica que as empresas para legitimarem suas ações frente à sociedade buscam copiar ações já desenvolvidas por outras empresas. Ainda declara que as fumageiras necessitam fazer propaganda de suas ações sociais para melhorar a sua imagem e a empresa não. Nos projetos sociais utiliza a dedutibilidade do Imposto de Renda e a organização que recebe o recurso decide como o recurso vai ser empregado. A organização tem uma preocupação em não produzir uma falsa imagem, ser uma empresa cidadã.

A empresa busca produzir uma boa imagem com ações sociais e éticas, mas não trabalha assuntos como cálculo de indicadores de sustentabilidade, pegada ecológica e *carbon free*. A própria empresa declara não que tem intenção em se certificar - ISO 14001 para

²⁴ Ver questão do isomorfismo em DiMaggio; Powel (1983).

implantar o seu sistema de gestão ambiental. Também não está trabalhando a questão da logística reversa de seu produto.

Talvez a explicação se deva ao crescimento do negócio estar em momento muito favorável e a preocupação esteja em aumentar a fatia de mercado. Mas, a empresa pode estar cometendo um erro estratégico. Conforme Savitz (2007) e Dias (2011), as empresas que investem em sustentabilidade reduzem erros, inovam e abrem novos mercados.

e) Empresa 5

A empresa 5 foi fundada em 1919, o setor de atuação é o de ferramentas gerais. Os princípios observados por ela são a busca pela inovação, design, tecnologia e acima de tudo o capital humano. Por isso, aposta no crescimento profissional e pessoal de sua equipe, que ultrapassa os 6 mil funcionários no grupo a que pertence. A empresa 5 possui 650 colaboradores que com respeito às diferenças e à diversidade são os maiores orgulhos da marca, que se consolida nos mais diversos segmentos, através de cada um de seus 17 mil itens produzidos. A empresa orgulha-se da valorização, da consciência social e do respeito ao ambiente, as quais são características fortes que norteiam as ações das dez unidades fabris, sempre preocupadas com o bem-estar e a qualidade de vida das comunidades onde estão inseridas (do site da empresa).

A empresa possui a seguinte linha de produtos: carrinhos de mão, ancinhos, enxadas, picaretas, pás, foices, foicinhas, gadanhos, cavadeiras, cortadores de grama, jardinagem e tesouras de poda. Sua fábrica localizada no município de Carlos Barbosa - RS com área de 83.108 m², fundada em 23 de setembro de 1981. A empresa investe pesado em tecnologia com objetivo de melhorar a sua estrutura de custos (do site da empresa).

Depois desta breve apresentação da empresa, tem-se a seguir o quadro de análise do nível de sustentabilidade da empresa. A classificação das empresas nas dez variáveis avaliadas se dará da seguinte maneira: De acordo com avaliação da variável e das repostas, a empresa será classificada quanto ao nível de sustentabilidade em: Ausência de Sustentabilidade (AS), Sustentabilidade Fraca (SFr), Sustentabilidade Moderada (SM) ou Sustentabilidade Forte (SF).

Quadro 16 - Nível de sustentabilidade da empresa 5

Variável	Respostas	Nível de sustentabilidade
Economia	Economia ambiental	SFr
Desenvolvimento sustentável	Ser sustentável e termos processos que evoluam com custos menores e sendo menos agressivos ao meio ambiente.	SFr
Visão de mundo	A empresa nasceu com o objetivo de ter custos operacionais baixos, por causa do baixo valor agregado do seu produto, comodites (pás, enxadas). Através de inovações tecnológicas e mudanças de processos busca-se a sustentabilidade do negócio gerando-se lucro.	SFr
Tempo	50 anos	SFr
Escala espacial	Local e internacional	SFr
Espécies consideradas	Humana	SFr
Recursos	Há iniciativas para diminuir gastos com os mesmos recursos, exemplo disso foi a compra de uma máquina a laser para corte do aço, que diminui consideravelmente o desperdício desse recurso, aumentando a eficiência do processo. A empresa possui um sistema de tratamento de resíduos modelo.	SFr
Estratégia	Maximização do lucro com redução de custos, evitando o desperdício de recursos energia através de investimento em tecnologia.	SFr
Questões ambientais	A partir da ISO 14000 houve uma maior atenção e divulgação com questões ambientais, a norma ajudou no processo de disseminação dessa cultura. Novamente a questão de processos com custos mais baixos ecologicamente corretos.	SFr
Responsabilidade social	A empresa quer ter lucro e fazer ações socioambientais. Sem lucro fica difícil tratar outras questões. Investiu em uma melhor qualidade de vida para os funcionários.	SFr

Fonte: elaborado pelo autor.

A empresa foi criada com objetivo de ter custos operacionais baixos, por causa do baixo valor agregado do seu produto, commodities (pás e enxadas). Segundo o diretor da empresa "o principal objetivo ter custos baixos". A empresa ressalta que em busca da sustentabilidade trocou sua matriz energética de carvão para a energia elétrica e de energia elétrica para gás natural. Isso traz um menor gasto energético, uma energia mais limpa. Mas é certo que isso tem relação direta com os custos mais baixos que essa energia gera. Nesta parte percebem-se princípios da economia verde de redução de gastos energéticos em busca da ecoeficiência (PNUMA, 2000). Também estão inseridos os objetivos da economia ambiental que visa a redução de custos, segundo Amazonas (2001).

A empresa teve como primeiro objetivo para a sustentabilidade redução de desperdícios e custos menores. A partir disso, buscaram-se opções que tivessem resultados melhores (ecoeficiência). Exemplo disso, o funcionário é estimulado a dar idéias para reduzir custo e desperdiçar menos matéria-prima, gerando menos resíduos para o meio ambiente. Também há na empresa a medição de índices de sucata, refugos e retrabalho que estão diminuindo ao longo do tempo conforme relato.

Nesse sentido, o diretor da empresa afirma: "Ser sustentável e termos processos que evoluam com custos menores, sendo menos agressivos ao meio ambiente. A empresa que busca ser moderna tem que gerar lucro, mas não a qualquer custo, ela esta inserida em uma cidade e sabe qual a sua responsabilidade. Ela tem que participar da sociedade na qual está inserida."

A empresa tem como política formar internamente profissionais capacitados. Segundo a empresa: "possuímos uma empresa no Pará que tem florestas que abasteciam a produção da empresa. A empresa foi a pioneira em produzir os produtos com cabos de eucalipto e para continuar inovando começa a fazer os cabos de madeira com pinus, esse processo tecnológico foi desenvolvido na Empresa 5". A empresa não busca a matéria-prima longe para evitar o custo do transporte. Compram-se essas madeiras de serralherias que buscam em pequenos produtores (não é principal atividade desses produtores). Há fornecedores do Paraná na qual essa madeira é certificada com selo *Forest Stewart Council* - FSC de manejo florestal. Também o pinus que serve de matéria-prima para produtos que vêm de florestas de Encruzilhada do Sul, onde a Empresa 5 tem uma área de plantio dessa madeira.

Na questão da sustentabilidade, conforme Savitz (2007) e Barbieri (2010), as empresas investem em tecnologia, buscando inovar com a redução no consumo e a substituição de matéria-prima. Esses pressupostos são a base da economia ambiental que busca a inovação e o progresso técnico como suporte para superar as restrições que possam haver de recursos (ROMEIRO, 2010).

A empresa possui ISO 9000, 14000 e a partir da norma ambiental houve uma maior atenção e divulgação de questões ambientais. Conforme relato: "a norma ajudou no processo de disseminação dessa cultura. Novamente a questão de processos com custos mais baixos ecologicamente corretos". Essa afirmação confirma que a norma ajuda a aumentar a conscientização do pessoal, melhora a organização interna, o clima e a comunicação interna (EPELBAUM, 2006).

Mas conforme o próprio diretor da empresa, "a ISO 14000 é muito mais marketing, do que outra coisa". Ainda complementa: "A certificação auxilia no processo de organização e controle gerencial buscando através dessa ferramenta as vantagens como uma imagem mais ambientalmente correta". Conforme relato alguns processos seriam feitos mesmo sem a certificação. Essa visão vem ao encontro a alguns autores²⁵ de que a ISO 14000 atende muito

²⁵ Ver Layrargues (2000).

mais a questões gerenciais de controle para a gestão, do que busca efetivamente uma qualidade ambientalmente correta nas ações da empresa.

Na empresa verifica-se que é muito forte o conceito da filosofia da qualidade²⁶. Um exemplo disso é que a empresa utiliza a metodologia dos grupos de trabalho, que servem para disseminar os valores e o pensamento da direção em relação aos assuntos abordados. De acordo com a empresa esses conceitos não foram colocados recentemente, eles vêm ao longo da história da empresa se formando. Com a certificação a empresa passou a vender mais produtos em mercados antes não trabalhados pela empresa, ou seja, como foco é vender mais produtos o cliente passou para empresa que seria bom a empresa se certificar, conforme relata o diretor. Outra vantagem da implantação da ISO (EPELBAUM, 2006).

Também "obtivemos n benefícios com implantação da ISO 14001 como tratamento de resíduos e controle de processos". A empresa possui estação própria de tratamento de resíduos e pintura a pó, sem solvente e menos agressivo. Nas normas de certificação, a implantação da ISO 9000 foi mais difícil de que a 14001 por causa da conscientização das pessoas em participar do processo. Já na ISO 14001 havia o espaço deixado pela 9000 de normatização de processos. Para a analista de qualidade, "temos muito a evoluir, ainda geramos muitos resíduos e temos que separar melhor esses rejeitos, as pessoas devem estar mais bem preparadas."

Para a analista, "A 14001 é mais trabalhosa, mas para o funcionário a 9000 foi mais difícil", destaca. Para a empresa o ponto forte da implantação da ISO 14001 foi a receptividade das pessoas, dando o retorno daquilo solicitado e estimulando a consciência ecológica. Já o ponto fraco seria evoluir em termos de sustentabilidade enxergando estratégias de melhoria (que as pessoas enxerguem isso) e a falta de criatividade para inovar. A norma ambiental padroniza processos por isso a dificuldade da empresa em inovar. Para Layrargues (2000), a norma visualiza resolver o curto prazo, podendo trazer dificuldades para inovar no futuro por tornar a estrutura da empresa rígida. Outro aspecto elencado pela empresa como positivo foi o estímulo a consciência ecológica. Sabe-se que a ISO não melhora produto ou o desempenho ambiental, ela normatiza processo.

Na logística reversa há canais oferecidos pela empresa 5, que coloca no produto informações de como descartar os produtos. A empresa diz não que consegue medir o sucesso desse sistema em termos de logística reversa. Mas está se começando uma pesquisa com os

²⁶ Rigby (2000) fala sobre a melhoria contínua e os círculos de qualidade no qual os problemas são abordados por um grupo criado para tratar assuntos específicos.

representantes da empresa para saber o sucesso desses canais. A questão da logística reversa a empresa necessita estudá-la melhor para ficar de acordo com a política nacional de gestão de resíduos. Também considera que a logística reversa auxilia na gestão socioambiental conforme Aligleri (2009), aproveitando melhor os recursos gerados no retorno do produto para empresa reaproveitá-lo.

Na parte social a empresa 5 desenvolve alguns programas sociais como: ajuda o funcionário a construir a sua própria casa; a programas de educação para que o funcionário desenvolva hábitos saudáveis. Também a empresa relata não fazer marketing de muitas ações que ela faz. "Utilizamos nossos produtos para dar exemplos como plantar arvores, construir canteiros. Existe a semana do meio ambiente".

A empresa possui um nível de organização forte, assim, busca trazer novos conceitos bem calmamente, passo a passo, no intuito de incutir na empresa as mudanças necessárias para essa nova ferramenta funcione. Porque conforme o gerente de recursos humanos "mexer na cultura empresarial, não é algo fácil, precisamos que o assunto tome conta do cotidiano da empresa".

No caso do setor de recursos humanos o grande desafio é mobilizar as pessoas para que tenham uma conduta que direcione para desenvolvimento sustentável. As pessoas necessitam obter uma postura mais aberta a participar, ser voluntário. Sair um pouco da sua rotina, conforme o gerente de RH, "a missão não é somente do RH, mas de toda a empresa. A gente trabalha junto com o setor de qualidade e a formação dos responsáveis por RH não contemplava a questão da sustentabilidade". Na empresa os círculos de qualidade ajudam a trabalhar esses conceitos.

A ênfase na redução de custos e desperdícios, a busca de novas alternativas que reduzam os gastos e produzam ganhos econômicos, esse é foco para ações de sustentabilidade. Por isso, intensificar mais o tema, ter ele mais em pauta, conforme o gestor de RH: "a parte ambiental com a ISO foi bem desenvolvida, mas a parte social precisa ser mais bem trabalhada". Um exemplo a ser considerado é o quanto a empresa consegue mobilizar o seu funcionário a agir socialmente, produzindo benefícios para sociedade. Atualmente a adesão e a participação em programas de voluntariado são consideradas baixas.

Para a empresa comunicação e conhecimento são essenciais para avanço do tema. Um exemplo disso é que o funcionário não sabe todo o ciclo de vida do produto, nem o pessoal da administração sabe todo o ciclo de vida. A empresa está começando esse processo e a

sugestão de ministrar cursos de educação sobre ciclo de vida, passa a ser uma alternativa para a empresa evoluir em termos de sustentabilidade.

Como já anteriormente comentado a empresa trabalha novos conceitos ou problemas surgidos, nos grupos de trabalho, no qual cada colaborador trazia algum exemplo de como reciclar produtos. Esses grupos (círculos da qualidade) que tratavam temas antes somente relacionados com qualidade, agora tratam assuntos relacionados com sustentabilidade. "quando a tendência mundial era usar o cabo de fibra de vidro (mais poluente), optou-se pelo cabo de madeira ecologicamente mais correto" destaca o diretor.

A questão da sustentabilidade começou a ser tratada com maior ênfase por parte da empresa puxada principalmente pela ISO 14001, antes havia somente ações isoladas. Uma questão que cabe frisar é que o sistema de gestão ambiental precisa evoluir, segundo a analista de qualidade "talvez tenhamos que trabalhar mais intensamente o tema." A empresa para evoluir em termos de sustentabilidade necessita buscar conceitos trabalhados pela economia ecológica. Rever sua posição valorizar e saber o que significa capital natural e biodiversidade. A empresa apesar de alguns pressupostos como a troca da matriz energética tem seu alicerce na economia ambiental, e essa economia está focando ainda a redução de custos. O conceito trazido por Sachs (2007) e Leff (2010) da troca da racionalidade econômica para ambiental poder ser um caminho para o avanço da temática desenvolvimento sustentável na empresa.

f) Empresa 6

A história da empresa 6 iniciou em 1949 com a fundação de uma pequena oficina mecânica voltada à reforma de motores industriais em Caxias do Sul, RS. Hoje, a empresa 6 é uma referência global, mantém parcerias estratégicas com empresas de classe mundial e exporta para todos os continentes. A empresa 6 está entre as maiores empresas privadas brasileiras, possuindo a liderança na maior parte dos segmentos de atuação, e faz parte do Nível 1 de Governança Corporativa da Bovespa (do site da empresa).

A empresa foi pioneira no segmento de veículos rebocados (reboques e semirreboques) no Brasil, cresceu focada no seu negócio, aproveitou as oportunidades de mercado para diversificar e inovar, oferecendo produtos com alta tecnologia. Parte relevante de seus investimentos é direcionada à preparação e qualificação das pessoas, atualização tecnológica de máquinas e de processos, pesquisa e desenvolvimento, tecnologia da

informação, além da constante ampliação da capacidade produtiva para atender as demandas de mercado (do site da empresa). Em 2009, ao completar 60 anos, o grupo da Empresa 6 também consolidou a sua presença como agente promotor de ações de sustentabilidade, por meio de políticas claras, voltadas ao meio ambiente, recursos humanos e responsabilidade social, essa última gerida pelo Instituto Empresa 6 - Pró-Educação e Cultura.

O conglomerado de Empresas 6 é composto por empresas líderes na América Latina. Conta com a mais completa linha de equipamentos para o transporte de carga terrestre, com seus veículos rebocados (reboques/semirreboques), vagões ferroviários e veículos especiais. Atuam, ainda, nos segmentos de autopeças e sistemas automotivos, além dos serviços de consórcio e de banco. Mantém uma rede internacional de vendas e serviços, atendendo a mais de 100 países (do site da empresa).

A Empresa 6 possuem negócios com sinergia entre si. Um exemplo disso é a infraestrutura tecnológica integrada da empresa 6 Implementos, Empresa 6 Veículos, Empresa 6.1, Empresa 6.2, Empresa 6.3, Empresa 6.4 e Empresa 6.5, que compõe um grande centro propício para o intercâmbio de conhecimento, desenvolvimento de novos projetos e inovações. A união das empresas contribuiu significativamente para questões de economias de escala, como processos tecnológicos, aquisições de insumos, assistência técnica, comercialização, entre outros (do site da empresa).

A empresa 6 relata no início do seu relatório de sustentabilidade que está aprendendo um pouco mais sobre sustentabilidade e que existe muito caminho a ser percorrido. Também frisa que a eficiência e a produtividade vão levar a empresa a fazer mais com menos, aceitando o desafio de continuar no processo de "Crescimento" sustentável, investindo em produtos com qualidade e inovação.

O crescimento sustentável pode somente resolver o problema no curto prazo. No crescimento os recursos continuarão e ser explorados por causa do aumento do consumo, caminhando para a sua escassez (ABRAMOVAY, 2012). Esse não é o tipo de desenvolvimento que se busca, ou seja, é necessário um desenvolvimento integral, equitativo e participativo (SACHS, 2004).

A seguir o quadro de análise do nível de sustentabilidade da empresa. A classificação das empresas nas dez variáveis avaliadas da-se-á da seguinte maneira: de acordo com avaliação da variável e das repostas, a empresa será classificada quanto ao nível de sustentabilidade em: Ausência de Sustentabilidade (AS), Sustentabilidade Fraca (SFr), Sustentabilidade Moderada (SM) ou Sustentabilidade Forte (SF).

Quadro 17 - Nível de sustentabilidade da empresa 6

Variável	Respostas	Nível sustentabilidade
Economia	Economia ambiental	SFr
Desenvolvimento sustentável	Ocupando uma posição de vanguarda em inovação, as Empresas 6 praticam uma política de responsabilidade social, ambiental e de recursos humanos, investindo na sustentabilidade como forma de fortalecer os seus negócios e estar em sintonia com o meio em que atuam. Desenvolvimento sustentável é ter lucro preservando o social e o ambiental.	SFr
Visão de mundo	O lucro é base para geração de empregos e riqueza em benefício de toda sociedade, mantendo tudo o que a empresa faz em base ética elevada. Desenvolver, absorver e fixar tecnologia criativa, inovadora e competitiva. Respeitar o ser humano como destinatário final de tudo o que a empresa faz. .	SFr
Tempo	50 anos	SFr
Escala espacial	Local e internacional	SFr
Espécies consideradas	humana	SFr
Recursos	As Empresas 6 promovem constantemente melhorias em seus processos, visando maximizar o uso de matérias-primas e reduzir a geração de resíduos. Em 2010, ocorreu um aumento na geração de resíduos em função do crescimento da produção. A atividade de metalurgia produz quantidade importante de resíduos sólidos ao final do processo industrial. Cerca de 27.430 toneladas de ferro e aço são recicladas. Os resíduos perigosos somam 31.514 toneladas, que são integralmente coprocessados, reciclados e reprocessados externamente.	SFr
Estratégia	O investimento em pessoas é um dos pilares da empresa para chegar ao autoconhecimento e autodesenvolvimento. São os funcionários que fazem a diferença, é do esforço de cada um que geramos valor para o nosso acionista, nossos clientes, fornecedores e sociedade. A intenção é ocuparmos um lugar entre as companhias sustentáveis, éticas, geradoras de resultado, com foco em segurança e qualidade.	SFr
Questões ambientais	As empresas 6 entendem que o bom desempenho econômico-financeiro deve ser acompanhado por claras atitudes em favor do meio ambiente.	SFr
Responsabilidade social	Desenvolver e preservar uma boa imagem é compromisso de todos, no trabalho, nas relações sociais e nas relações com o meio ambiente. Trabalhar em parceria, com dedicação, criatividade, competência e espírito de uma organização única.	SFr

Fonte: elaborado pelo autor.

Conforme o presidente da empresa 6, "o mergulho" na sustentabilidade levou a direção a dedicar mais tempo na educação e cultura do indivíduo, dando oportunidades para o colaborador crescer dentro e fora da empresa tornando-se um membro ativo da comunidade.

Conforme o presidente: "o investimento em pessoas é um dos nossos pilares para chegarmos ao autoconhecimento e autodesenvolvimento. São os funcionários que fazem a diferença, é do esforço de cada um que geramos valor para os nossos acionistas, os nossos clientes, fornecedores e sociedade".

Esta empresa possui sua base econômica em relação à sustentabilidade alicerçada na economia ambiental que objetiva a redução de custos, desperdícios através da inovação tecnológica (AMAZONAS, 2001). Também a empresa busca a variável econômica como objetivo principal, utilizando a lógica capitalista de racionalização de tempo, espaço e estoque de materiais, que consiste em reduzir ou eliminar todo o desperdício no processo (BECKER,

2001). A empresa faz este discurso de valorização de pessoal com o intuito de motivar seus *stakeholders*, objetivando aumentar seu desempenho econômico.

A empresa tem como objetivo ocupar um lugar entre as companhias sustentáveis, éticas, geradoras de resultado, com foco em segurança e qualidade. Nesse sentido já usa o *Global Reporting Initiative* - GRI²⁷ por três anos. A empresa utilizou a matriz de materialidade para expressar os resultados de sustentabilidade com temas apontados pelos *stakeholders*, os quais possuem maior relevância em relação a outros (a empresa fez ranking dos temas). Essa matriz foi feita somente das empresas 6 do Brasil; não incluem China, EUA e Argentina.

Na matriz de materialidade os itens mais importantes elencados são transparência na divulgação dos resultados e riscos e prevenção de acidentes de trabalho. Na sequência, itens como gestão da qualidade, seguidos por desenvolvimento de novas tecnologias, satisfação de funcionários, em seguida destinação de resíduos, depois treinamento e desenvolvimento de funcionários e segurança de passageiros e motoristas. Em outra categoria está à gestão de efluentes, guia de conduta ética, certificações e homologações socioambientais, remuneração e benefícios de funcionários, impactos ambientais decorrentes da produção e atividades operacionais.

Na relação dos itens colocados foi considerada a ordem de importância dos *stakeholders*. A questão que cabe refletir nessa matriz é que muitos impactos sociais e ambientais estão atrás de questões essencialmente econômicas. Segundo Cintra (2011) a divulgação de relatórios de sustentabilidade tem como objetivo prestar contas para a sociedade. A busca da empresa para se legitimar frente a seus *stakeholders* (teoria institucional, Meyer e Rowan). Fazendo uma análise desta matriz parece que as questões poderiam ser mais bem agrupadas, possuindo o mesmo sentido em graus de escala diferente. Mas, o que pode indicar isso?

A sustentabilidade é uma convicção? Ou será uma necessidade ou obrigação? Para a empresa no seu discurso "é uma convicção que gera atitudes". Assim a empresa criou um comitê de sustentabilidade em 2008, na qual o assunto ganhou ênfase renovada. A sustentabilidade na verdade é um processo que as empresas incorporam em suas estratégias,

²⁷ A Estrutura de Relatórios da GRI visa servir como um modelo amplamente aceito para a elaboração de relatórios sobre o desempenho econômico, ambiental e social de uma organização. GRI. Diretrizes para relatórios de sustentabilidade (ETHOS, 2006).

buscando uma vantagem competitiva no mercado (LAVILLE, 2009). A sustentabilidade é um bom negócio (ALMEIDA, 2003).

A questão a saber é se as empresas entendem o conceito de desenvolvimento sustentável. Parece muito mais uma oportunidade de negócio do que a incorporação de ações sustentáveis. O desenvolvimento integral completo e holístico conceituado por Sachs (2004), buscando a interação entre todas as dimensões econômica, social, ambiental, cultural, política e institucional parece um horizonte longe para empresa.

A empresa há mais de 18 anos optou por utilizar os princípios da excelência instituídos pela FNQ²⁸. O incentivo deve-se ao fato de que o Rio Grande do Sul lançou o Programa Gaucho de Qualidade e Produtividade baseado em práticas de gestão adotadas nos Estados Unidos e Europa. Também observou a necessidade de investir em questões sociais e ambientais. A empresa deve se preocupar com o descarte do produto, da carreta, do pneu. "A empresa compara o que os outros concorrentes executam", declara a diretora da empresa 6 (Teoria institucional²⁹).

Conforme a economia ambiental, um dos seus objetivos é a busca por novas tecnologias para melhorar os processos reduzindo custos e aumentando a produtividade (Economia ambiental). Mas, segundo a diretora da empresa, "Falta conscientização das pessoas quando a questão da sustentabilidade".

Para a analista de meio ambiente na empresa o desenvolvimento sustentável consiste na relação entre os três pilares o social, o econômico e o ambiental. Segundo a analista "no setor de meio ambiente não se vê somente o que é gerado de resíduos, mas se trabalha para não gerá-los. O objetivo é realizar ações que evitem o desperdício de recursos."

Existe uma equipe dedicada à otimização de matéria-prima, buscando processos que gerem o mínimo de resíduos, atacando questões técnicas para melhorar o processo, evitando o desperdício. "A carreta tem 80% de metal, isso é um gasto muito grande de recurso, por isso precisamos analisar o produto atentamente", destaca a analista.

Na busca por essa redução foi investido na metodologia de tecnologias limpas, para diminuir a produção de sucata na estamparia, mudando o sistema de corte do metal. Assim, os indicadores de sucata na estamparia estão sendo reduzidos conforme informa analista: "Os equipamentos são os mais modernos do mercado. Reduziu-se o peso do produto em função de

²⁸ FNQ - Fundação Nacional de Qualidade. Realiza avaliações sobre práticas de gestão. Disponível em: www.fnq.org.br. Acesso em: 28 jul. 2012.

²⁹ Ver isomorfismo em Dimaggio e Powel (1991).

tipo de corte que se faz, houve uma diminuição da geração de sucata na estamperia verificada através dos indicadores específicos sobre o tema. Com o uso de tecnologias mais limpas reduziu-se o peso do produto, sendo que a utilização dessas tecnologias ajuda na redução de desperdícios, aumentando a eficiência do processo de fabricação. Existem mudanças de materiais e trocam-se materiais não recicláveis para recicláveis."

Nessa parte da entrevista nota-se a presença marcante da economia ambiental nos processos da empresa, ou seja, avanço tecnológico para evitar a restrição que o sistema natural pode causar.

A empresa é certificada ISO 9000 há uma década e 14001 desde 2009; já as outras empresas do grupo já possuíam a ISO 14001 por exigência dos cliente e por serem do ramo de autopeças. A única não certificada ainda era a empresa 6 implementos, que se certificou para fazer marketing ambiental (diferencial de mercado) com essa conquista. Diz a analista: "Foi questão estratégica o cliente não nos obrigou".

Continua a analista, a ISO 14000 não trata de sustentabilidade, ela fala em melhoria continua. "Até para sermos competitivo a empresa precisa da ISO, a certificação serve como uma premiação". O meio ambiente está cobrando com enchentes, secas, falta de matéria-prima. A sustentabilidade vai deixar de ser uma filosofia para ser algo a ser vivido. "A ISO não tem esse nível de abrangência", comenta a analista e ainda "a certificação serve para atender a legislação nada mais".

A certificação fortaleceu a metodologia Produção mais Limpa (P + L³⁰) coletando os rejeitos e colocando conjuntamente para poder reciclar ou dar a destinação correta. Nesse sentido os analistas e os gerentes de produção foram estimulados a desenvolver novas tecnologias em conjunto com o setor de meio ambiente. Segundo Seifert aplicar a metodologia de P + L conjuntamente pode trazer benefícios como maximização dos lucros e a redução no consumo de recursos naturais.

Na pintura, o vilão era a borra da tinta, então empresa 6 investiu pesado em tecnologia para produzir um processo de pintura sem rejeitos através do sistema *icol*t, à base da água que também existe na Empresa 5. A empresa obteve resultado acima do esperado nesse setor. Mas existem alguns casos que não podem ser colocados no sistema *icol*t, como caso de um vagão. Nesse sentido teve-se a troca da tinta, por uma menos agressiva ao meio ambiente, e o ajuste

³⁰ Produção mais Limpa foi desenvolvido pelo PNUMA (1999) como uma estratégia ambiental preventiva integral dos processos e produtos a fim de reduzir os riscos ambientais para o ser humano e o meio ambiente, com o objetivo minimizar os riscos e gastos ambientais.

de troca de pistola que evitassem o desperdício de tinta e o balanço de massa para verificar o peso do vagão de trem antes e o do depois do processo de pintura. Assim obteve-se com essas ações uma economia no desperdício de cerca de 35% no resíduo gerado de um ano para outro. Foi avaliada a questão de custos, benefícios e segurança do produto.

A pintura é um processo onde há desperdício alto de tinta e para empresa torna-se um desafio buscar alternativas que reduzam ainda o consumo de tinta, também por ser inflamável e poluente. A empresa se preocupa-se com a qualidade de seus produtos e busca não alterar essa qualidade, mesmo que ela traga riscos ambientais. Aqui fica claro que a empresa busca alternativas menos poluentes, mas se essa mudança alterar a qualidade do produto ela não é feita. Para manter a qualidade do produto se não existir alternativa viável ecologicamente continua a emitir os resíduos. A teoria do desenvolvimento sustentável é clara no sentido de que se houver dano ambiental, poluição ou rejeito químico se está prejudicando a dimensão ambiental (Frey, 1999).

A questão da estamparia na qual se gera grande quantidade de rejeitos, sendo 96% desses rejeitos sucatas de corte quando o laser é feito no metal. Mas o que fazer com eles? Conforme a analista: "Procurou-se investimentos em software que reduzam a emissão de sucata no corte de peças".

Para a empresa, a questão energética é um problema na qual não observa-se melhoria no curto prazo. Segundo a analista "não dá para mudar a matriz energética". A empresa começa buscar alternativas para a iluminação dos pavilhões internos como a luz natural, ou energia solar, eólica, ou lentes prismáticas que dão um retorno bom e baixo custo de manutenção. A principal fonte é a energia elétrica; existem outras, como óleo diesel dos caminhões, poderia se optar pela alternativa do biodiesel conforme a legislação determina. Um ponto positivo segundo a empresa foi a troca das empilhadeiras por rebocadores elétricos diminuindo a emissão do gás carbônico.

O grande vilão é a energia elétrica; a analista de meio ambiente diz "pode ser muito pouco somente colocar os pavilhões durante o dia com luz natural, mas esses pavilhões ficam o dia inteiro com a luz ligada." Continua "a questão ideal seria não ligar a luz durante o dia".

A questão matriz energética é um ponto a ser estudado pela empresa já que ela trabalha com materiais pesado e possui um gasto energético alto. Também não há cálculo da pegada ecológica, para a analista: "está se buscando fazer o inventário do crédito de carbono, mas isso não está sacramentado. Questiona-se "isso vai trazer algum retorno, preciso ver se meu concorrente faz isso". Isto vai ao encontro da teoria institucional, ou seja, a empresa

procura espelhar-se no processo de outra empresa, o que ocorre é uma questão de isomorfismo.

O sistema da empresa 6 tem como objetivo mostrar para os funcionários o que envolve o seu processo de trabalho, o que sua função gera de resíduos. Para que o colaborador veja o que suas ações geram. Há o incentivo para ideias vindas dos funcionários para melhorar as atividades feitas gerando um melhor resultado. A questão das boas práticas, respeitando a ideia de todos. Comenta "Não adianta fazer uma palestra expositiva de cinco horas que muitos não absorverão nada. Por isso a participação ativa deles nesses ciclos de palestras é importante para a sua aprendizagem".

Existe a falta de uma equipe técnica especializada que consiga auxiliar a construção de análise de ciclo de vida do produto. Comenta a analista: "a análise do ciclo de vida do produto é um desafio para as empresas, tinha-se que comparar o produto fabricado de duas formas diferentes. Também deveria existir uma célula na empresa que cuidasse desse aspecto. O problema está nos dados, e de como fazer a análise do ciclo de vida do produto."

A empresa como grupo também busca em suas fábricas instalar sistemas para aproveitamento da água da chuva, recirculação de efluentes tratados; aproveitamento da iluminação natural para economia de energia; a substituição de embalagens não retornáveis por embalagens retornáveis, diminuindo a geração de resíduos; utilização de rebocadores elétricos nas áreas internas, diminuindo o consumo de gás GLP e evitando emissões atmosféricas; além da utilização de centrífugas de cavaco, que permitem o reaproveitamento de 95% dos óleos de usinagem.

Na questão do tratamento de resíduos sólidos a empresa busca aumentar o reaproveitamento por causa da matéria-prima que usa (metal pesado como ferro aço). Também por causa da Lei 12.305 da Política Nacional de Resíduos Sólidos sobre logística reversa e responsabilidade compartilhada pelo ciclo de vida do produto. A empresa 6.1, empresa do grupo passou a fazer coleta e destinação dos materiais de fricção após o uso. O objetivo é garantir o destino adequado de forma a prevenir possíveis impactos ambientais. A empresa possui um campo de provas autorizado pela Fepam, para teste de seus produtos para melhor satisfazer a seus clientes. Em contrapartida a empresa 6 terá que implantar um viveiro de mudas. A empresa declara que esses empreendimentos se localizam na zona industrial e não são áreas protegidas ambientalmente. O contraponto é que a empresa foi acionada pelo Ministério Público Estadual porque estava construindo uma de suas fábricas em duas nascentes de água.

Já na questão social a empresa criou o Instituto Empresa 6 para auxiliar no processo de gestão dos programas sociais que a empresa possui. Existe o programa Florescer que auxilia crianças carentes na sua formação. Há poucos voluntários na empresa, de 12000 funcionários apenas 130 são voluntários. Outro programa desenvolvido pelo Instituto Empresa 6 é o Programa Crescer, quando o funcionário atinge 60 anos ele é desligado da Empresa 6, assim, existe o programa que auxilia as pessoas nesse momento de desligamento da empresa.

Também nessa mesma área existe o programa Qualificar, que fornece a adolescentes que desejem cursos de qualificação, oportunidades em cursos na área de metal mecânica que se o aluno quiser se aperfeiçoar ingressa no SENAI. Quem gerencia as ações sociais é o Instituto Social criado pela Empresa 6: "nosso foco são crianças e adolescentes carentes e a segurança do trânsito" comenta a diretora do Instituto.

A empresa utiliza o incentivo do governo Estadual que concede benefícios através da redução na alíquota do Imposto sobre Circulação de Mercadorias e Serviços (ICMS) para investimentos em programas sociais. Também utiliza incentivos fiscais do governo Federal, destinando recursos para esses projetos. O incentivo no caso do governo federal acontece com o valor do Imposto de Renda, 6 % do imposto devido pode ser aplicado em programas sociais.

Na empresa 6 os objetivos, metas e como ela fará com a gestão da empresa está declarado no planejamento estratégico corporativo, no qual é estabelecido as diretrizes a serem seguidas. No caso foi estabelecida a questão da qualidade e segurança no trabalho como metas para esse ano. "Nosso desafio é atender ao público de maneira satisfatória, mas muitas vezes não conseguimos fazer isto" declara o gestor. Ainda o gestor da empresa "cumprimos o que está estabelecido no planejamento estratégico do grupo".

Segundo o Instituto Ethos (2009), um dos pressupostos para implantar a sustentabilidade dentro da empresa é que ela deve estar inserida no plano estratégico da empresa. Na empresa 6, a prioridade não é a sustentabilidade, mas sim a qualidade e segurança no trabalho. Esses aspectos são importantes, mas uma empresa que diz em seu discurso tratar o desenvolvimento sustentável como um dos objetivos deve no mínimo incluí-lo dentro de suas prioridades.

Na questão de sustentabilidade a analista declara que "é muito sobre maturidade, onde eu estou, onde quero chegar, que mundo quero deixar para futuro". Para ela, a questão dos três pilares ainda é vista de forma individualizada, não é uma integração entre esses pilares. Ainda "estamos no início do desenvolvimento sustentável, eu entendo uma coisa outro colega outra. Necessitamos um maior respaldo a nível corporativo". "A empresa está participando do

IBOVESPA, e para participar temos que fazer o inventário da emissão de CO2", destaca a analista. O que a empresa precisa é saber o que a alta direção quer e qual o objetivo a ser alcançado. Relata um colaborador, "a alta direção precisa dar o norte, estamos engatinhando sobre sustentabilidade".

A empresa está investindo muito mais em redução de custos para ser mais competitiva do que com preocupação ambiental. A empresa possui uma estrutura complexa e em termos de sustentabilidade o que manda são os custos e o retorno que ela terá (economia ambiental). Fica claro que a variável econômica nessa empresa ganha ênfase sobre as outras. A empresa necessita trabalhar melhor a interação entre as dimensões da sustentabilidade. A impressão que a empresa passa é que cada variável do Tripé da sustentabilidade trabalha os seus aspectos separadamente, sempre com ênfase no econômico. Entende-se que a empresa deve pensar no econômico, mas há aspectos que devem ser levados em consideração. Será que a empresa investe no social para obter financiamentos Federais (o Banco Nacional de Desenvolvimento (BNDES) somente libera empréstimos se a empresa tiver programas sociais).

A empresa possui uma gestão voltada para redução no consumo de recursos e redução de custos. A empresa busca a ecoeficiência, produzir mais, gastando menos recursos e minimizando o impacto de suas ações na natureza (PNUMA, 2011). A empresa nesse aspecto poderia estar rumo a uma economia verde, pois uma vez que melhorou processos e esta gastando menos recursos. Mas, há problemas de interação entre as dimensões, tendo a variável econômica maior peso maior que as outras. A empresa se insere na empresa legalista (CARROL, 1991), faz o que o Estado cobra através da legislação, atende a requisitos estabelecidos pelo cliente e busca satisfazer o seu acionista.

Também a empresa tem de estar atenta às demandas da sociedade, a empresa foi alvo de processos judiciais sobre questões ambientais. A empresa em seu relatório declara preservar o meio ambiente, mas estava construindo uma fábrica sobre duas nascentes de água.

g) Empresa 7

A empresa foi criada em 1999, quando Empresa 7, a empresa-mãe, comprou as operações de fora dos Estados Unidos da multinacional RJ Reynolds. Na época, a aquisição da RJ Reynolds International (RJRI) foi a maior aquisição no exterior já feita por uma empresa japonesa. O mesmo ocorreu quando, em 2007, Gallaher, uma empresa FTSE 100 foi comprada e tornou-se parte da ITC (do site da empresa).

Houve muitos eventos que influenciaram a forma e o sucesso do negócio conforme declara a empresa, "No entanto, é a aquisição de RJRI que nos criou, e da aquisição de Gallaher que dobrou o tamanho da nossa, que são - até agora - os maiores marcos da nossa história" (do site da empresa).

A empresa trabalhou rapidamente para transformar RJRI em empresa 7, aproveitando ao máximo de pessoas experientes que empresa e marcas de alto perfil, incluindo Winston e Camel. A aquisição da Gallaher, mais uma vez acolheu as habilidades e experiência das pessoas da empresa, bem como sua carteira de produtos de prestígio internacional. A estratégia é tirar o máximo partido dos ativos da empresa por meio de um enfoque de longo prazo na construção de *brand equity*, com ênfase em nossas oito marcas emblemáticas Globais - Winston, Camel, Mild Seven, Benson & Hedges, Silk Cut, Sobranie, Glamour e LD (do site da empresa).

Conforme a empresa: "O nosso compromisso com as comunidades onde operamos, como uma empresa global, que se conectar a diversas comunidades, como um empregador, um fornecedor, um contribuinte é como um vizinho. Além disso, contribuimos para essas comunidades de uma forma que atenda às suas necessidades".

Segunda a empresa a filantropia empresarial é a forma como se descreve as escolha para contribuir para as sociedades em que atuamos, de forma que seja significativa, considerada, voluntária e fora das operações comerciais da empresa. A empresa trabalha em muitos níveis diferentes, com pequenas instituições de caridade, bem como instituições de renome mundial. Aplica-se um conjunto comum de valores para decidir quais instituições de caridade e instituições culturais com que se trabalha. "E nós vê-los como parceiros, ao invés de simplesmente beneficiários", destaca em seus relatórios (do site da empresa).

A empresa possui um bom discurso sobre a atenção com questões socioambientais, "não podemos resolver isso sozinho, com a participação de vários agentes poderemos resolver algo (curto prazo no social é 20 anos)", comenta o diretor da empresa. A empresa trabalha em um setor bastante criticado pela sociedade atual, mas se defende relatando que o produto é lícito e economicamente gera de imposto em torno de R\$ 10 bilhões (Friedman, 1970). Mas, se considera que independentemente do produto que fabrica, destaca o diretor "temos que ter responsabilidade social" e completa, "todo o produto gera algum dano ambiental, ou social".

Depois desta breve apresentação da empresa, tem-se a seguir o quadro de análise do nível de sustentabilidade da empresa. A classificação das empresas nas dez variáveis avaliadas se dará da seguinte maneira: De acordo com avaliação da variável e das repostas, a

empresa será classificada quanto ao nível de sustentabilidade em: Ausência de Sustentabilidade (AS), Sustentabilidade Fraca (SFr), Sustentabilidade Moderada (SM) ou Sustentabilidade Forte (SF).

Quadro 18 - Nível de sustentabilidade da empresa 7

Variável	Respostas	Nível sustentabilidade
Economia	Economia ambiental	SFr
Desenvolvimento sustentável	Nós observamos o desenvolvimento econômico do nosso negocio, como funciona a dinâmica social, ambiental e cultural. Nos países que atuamos existe sempre uma demanda social e ambiental.	SFr
Visão de mundo	A demanda da sociedade está distorcida e não há relação tão desproporcional entre pequeno produtor e grande empresa. Se esta relação não desse certo não teríamos o sistema integrado de produção com quase 100 anos.	SFr
Tempo	50 anos	SFr
Escala espacial	Local e internacional	SFr
Espécies consideradas	Humana	SFr
Recursos	Utilizar os recursos de maneira adequada que produzam uma maior renda e um menor desperdício desse recurso.	SFr
Estratégia	Temos ser a empresa de tabaco mais bem sucedida e mais respeitada no mercado. Por isso, possuímos três pilares corporativos: transparência, empreendedorismo e desafio.	SFr
Questões ambientais	Uma atividade que venha a trazer preservação ambiental com ganhos econômicos, isso é o ideal.	SFr
Responsabilidade social	A empresa não pode se preocupar somente em pagar imposto; esta é uma visão míope. O papel da empresa é como o de qualquer outro agente da sociedade. Cada um de nós tem de fazer a sua parte.	SFr

Fonte: elaborado pelo autor.

A empresa é responsável, sim, pelo produto que fabrica, ainda mais quando esse produto pode trazer danos a saúde da população. Segundo Sachs (1986), todas as pessoas têm uma oportunidade de levarem uma vida plena e gratificante, provendo-se de meios de subsistência decentes e aprimorando continuamente seu bem-estar. A empresa deve ter uma postura socialmente responsável, sendo economicamente viável, socialmente justa e preservando ambientalmente.

A empresa ainda relata que a participação ou não na pesquisa se deve ao fato primeiro de que outras empresas achem que isso vai dar trabalho, segundo que podem ser mal interpretadas e terceiro podem se sentir expostas.

Na questão da sustentabilidade, a empresa relata a necessidade de manter a cultura economicamente atrativa para produtor que é um elo importante na cadeia, buscando um ponto de equilíbrio para negocio, no qual seja atrativo para a empresa e para o produtor,

encontrando novas tecnologias que reduzam custos (ROMEIRO, 2010). Também na procura do arranjo produtivo local e de outra cultural alternativa que dêem a esse produtor a oportunidade de ganhos extras e para que ele não fique dependente unicamente da cultura do tabaco.

Para se ter uma ideia a média das propriedades na cultura do Tabacco é de 17 ha apenas 2,5 ha são plantados com tabaco, ou seja, 16% da área corresponde a 65% do faturamento da propriedade, conforme comenta o diretor da empresa.

Existe uma preocupação quanto à masculinização e envelhecimento no campo, isso afeta a sustentabilidade do negócio. Como vai haver a sucessão na propriedade se muitos jovens estão saindo do campo e indo para a cidade, questiona o gestor. A preocupação da empresa deve-se ao caso da sustentabilidade da sua cadeia produtiva, com a evasão do campo pelo jovem produtor a empresa perde o fornecimento de matéria-prima.

Conforme a demanda da sociedade elas vão sendo tocadas pelas empresas, a sociedade pressiona e a empresa busca se adaptar. O cliente começou a pressionar para que houvesse mudanças com questões sociais e ambientais. Neste aspecto, observa-se pressupostos da teoria institucional na qual por pressões institucionais e para a empresa legitimar-se incorpora práticas organizacionais aceitas pela sociedade (MEYER; ROWAN, 1977).

Para o diretor "a empresa quer desenvolver negócios com quem quer desenvolver negócios. Então ele tem certos requisitos para atender para trabalhar com a empresa 7". Nesse sentido o gestor relata "Há padrões bastante rígidos para trabalhar com a empresa 7, por isso, a empresa fornece incentivos, mas cobra resultados dos colaboradores". A empresa relata um forte investimento no orientador agrícola que está na linha de frente com objetivo de solidificar o negócio, conforme o diretor, "através da nossa assistência técnica estamos levando técnicas que preservem um solo fértil respeitando as nascentes de rios não os assoreando. Que o produtor use só lenha reflorestada. Se produtor não tem capacidade para produzir sua própria lenha, nos compramos a lenha para ele."

Há um programa, o P10, no qual existem dois softwares o Planagri e o Contragri. O produtor é chamado para ver como funciona sua propriedade economicamente. E em outro momento como ele pode planejar o manejo da sua cultura. Esse programa funciona em parceria com sindicato dos produtores e a EPAGRI³¹.

Conforme o diretor, "Necessitamos ter uma assistência técnica afiada para que ele tenha condições de qualificar e ajudar os produtores a melhorar os seus processos. Verifica-se

³¹ Empresa de Pesquisa Agropecuária e Extensão Rural de Santa Catarina.

o que nosso funcionário precisa para melhorar sua atividade, então, buscam-se cursos com parceiros externos".

Os *stakeholders* são importantíssimos a empresa que se preocupa em atender a demanda da sociedade senão pode ocorrer perda de mercado. O cliente é tão importante quanto o fornecedor: "somos um elo dentro da cadeia", destaca a empresa.

Sustentabilidade é conceito que muito se fala pouco se conhece e em muitos casos pouco se faz. Nesse sentido o gestor relata "Acho interessante quando fala-se em sustentabilidade remete-se para empresa, mas o cidadão tem o seu papel não só a empresa". A questão é que não adianta em nada a empresa dizer que faz sustentabilidade, e isso ser somente um discurso, deve-se ter ações práticas nesse sentido. Reconhecer as práticas realmente sustentáveis e valorizá-las. Conforme Foladori (2001), a empresa faz parte deste processo de sustentabilidade e pode ser o agente, coordenando este processo entre a população e a sociedade. Para Laville (2009), a empresa vai ser cada vez mais questionada de qual o seu papel no planeta. Ainda mais questionada será uma empresa do setor de Tabaco.

Para o gestor no Brasil não há uma valorização quanto a se um produto tem ou não tem na sua confecção práticas sustentáveis. O que importa é o preço. Ele complementa: "Por uma questão de renda no Brasil hoje não é prática normal, o cliente não comprar determinado produto porque a empresa fornecedora não prática sustentabilidade, isso está muito no começo no Brasil".

Quando questionado sobre certificação, a empresa possui a ISO 9000, 14000 e 18000, mas declara que os japoneses não valorizam a questão ISO muito. Para o gestor é muito mais uma questão gerencial do que ambiental "para nós o que vale é termos processos integrados e eficientes". O interessante de observar é que padronização de processos e qualidade ganhou força em companhias japonesas.

As empresas realmente comprometidas fazem muito além da ISO, "temos um conceito forte de 5s". A certificação é uma maneira de auxiliar o processo gerencial de padronização de processos, a ISO é usada muito mais como benchmarking do que por questão de sustentabilidade. A empresa não deve ser restringir apenas à certificação, deve ir além. Destaca ainda o diretor: "Temos que saber qual o impacto que geramos, calcula-se qual a emissão de carbono da empresa". A empresa busca que a sua atividade venha a trazer preservação ambiental com ganhos econômicos.

Para o gestor, "Queremos ter uma resposta mais efetiva, onde estamos, onde queremos chegar para definir isso no nosso planejamento estratégico". Ainda o gestor salienta que não

podemos falar sobre sustentabilidade separadamente nos três pilares, "busca-se agir de forma integrada privilegiando esses aspectos, mas quando nossos *stakeholders* nos cobram algo que não faz parte do nosso processo temos o cuidado em alertá-lo para isso".

A empresa revela adaptar-se à cultura de cada região na qual está inserida e que possui desafios como a matriz energética do produtor, a questão da sucessão da propriedade com questão do jovem rural, como o jovem pode participar sendo agente de desenvolvimento, respeitar acordo com trabalho infantil e manter a lucratividade da empresa. O gestor finaliza dizendo "Você vai ver que em tudo que falei vai ter um aspecto social, ambiental e econômico e também cultural. A conscientização de como temos fazer, e qual é a nossa missão, e de que forma inserir isso no nosso planejamento estratégico".

A empresa acha que a sustentabilidade não é uma questão utópica (BOFF, 2012), mas sim difícil, é uma incógnita que não tem receita. Para se conseguir alcançar a sustentabilidade deve-se dialogar com todas as partes da sociedade, somente assim a empresa saberá o que a sociedade vai querer com o produto dele. O diretor da empresa conclui "não existe um modelo pronto, poderão surgir outros modelos, o que hoje faz sentido amanhã pode não fazer sentido".

A empresa possui um discurso bem fundamentado e o gestor conhece a temática sustentabilidade. Mas alguns pontos em questão devem ser relatados: faltaram alguns exemplos práticos sobre temáticas sociais e ambientais para comprovar-se a efetividade desse discurso. Talvez pela área de atuação da empresa exista todo esse sigilo sobre algumas questões da pesquisa. Sentiu-se falta em falar com mais gestores da empresa para dividir e compartilhar essas visões.

Quando questionado sobre se a empresa emitia relatórios sobre sustentabilidade e o cálculo da pegada ecológica a empresa relatou não realizar. Então se quer obter o selo de *carbon free*, é lógico que o cálculo da pegada e o cálculo de alguns indicadores para atingir esse objetivo devem ser utilizados. Todos esses aspectos levam a considerar a empresa inserida dentro de uma economia ambiental conceituada por Amazonas (2001), na qual se investe em tecnologia para superar as restrições que possam ocorrer na gestão dos recursos produtivos.

h) Empresa 8

A empresa 8 é uma indústria gaúcha presente no mercado internacional de celulose de fibra curta de eucalipto. Ela conta com uma fábrica no município de Guaíba que ocupa hoje uma área de 106 hectares e investe no cultivo de florestas como fonte de suprimento de matéria-prima para o Estado do Rio Grande do Sul e seus cidadãos. (do site da empresa).

A empresa 8 é a maior fabricante gaúcha de celulose branqueada a partir de fibra curta de eucalipto. Sua unidade industrial, que também produz papel. Mantém operações florestais em 41 municípios gaúchos. É uma empresa sediada no Rio Grande do Sul, mas com forte presença no mercado nacional e internacional de celulose. Em 2010, o mercado brasileiro de papel não revestido para impressão e escrita representou uma demanda total de 811.618 toneladas, das quais 64.457 toneladas, ou 7,95%, foram comercializadas pela empresa 8, que assim se constituiu na quarta maior fornecedora nacional do produto. Os principais segmentos usuários foram distribuidores (42%); editorial (25%); impressões personalizadas (12%) e gráfico (10%). Na logística: todas as entregas, independente da localização geográfica do cliente, são efetuadas via modal rodoviário, através de transportadora dedicada, com avançado know-how no transporte de papel e celulose. A área de cultivo da empresa compreende 212 mil hectares, entre áreas próprias (186 mil hectares) e de terceiros (26 mil hectares de parceiros). São florestas renováveis de eucalipto intercaladas com reservas nativas, fundamentais para o equilíbrio do ecossistema. Essas áreas de reserva legal, somadas às áreas de proteção permanente (APPs), somam 79 mil hectares. O viveiro da empresa tem capacidade de produção de 30 milhões de mudas por ano (do site da empresa).

Para a empresa antes o recurso natural era ilimitado, mas atualmente o planeta dá sinais que seus recursos são finitos. Conforme Meadows e Meadows (2007), no ritmo de crescimento que se estava assistindo, os limites e a escassez de recursos seriam logo alcançados. Para o diretor da empresa, a biosfera tem limite, conforme relata o gestor "começa a se estabelecer o censo governança mundial, começa a se discutir um novo modelo para gerenciar a biosfera. Assim surgem novos sistemas e até um novo conceito de nação". Por isso, existem questões transnacionais, como as certificações, que para poder vender a qualquer parte do mundo, a empresa necessita obter um selo de certificação como o FSC³².

³² Forest Stewart Council (FSC) é requisito para a obtenção do selo verde referente ao manejo correto de áreas florestais. Mais detalhes no Conselho Brasileiro de Manejo Florestal. Disponível em: www.fscbrasil.org.br. Acesso em 01 ago. 2012.

Cabe ressaltar, que o ramo de atuação da empresa 8 é criticado por alguns estudos feitos. De acordo com o estudo em questão, o discurso do Estado e das empresas florestais está afinado, pois falam em desenvolvimento e geração de emprego e renda. Essas estratégias têm privilegiado o crescimento econômico em curto prazo ao custo de recursos naturais. Também considera-se que com outras culturas como a pecuária, a fruticultura e o turismo trariam desenvolvimento, respeitando as características de cada local (BINKOWSKI, FILIPPI, 2008).

Depois desta breve apresentação da empresa, tem-se a seguir o quadro de análise do nível de sustentabilidade da mesma. A classificação das empresas nas dez variáveis avaliadas se dará da seguinte maneira: De acordo com avaliação da variável e das repostas, a empresa será classificada quanto ao nível de sustentabilidade em: Ausência de Sustentabilidade (AS), Sustentabilidade Fraca (SFr), Sustentabilidade Moderada (SM) ou Sustentabilidade Forte (SF).

Quadro 19 - Nível de sustentabilidade empresa 8

Variável	Respostas	Nível sustentabilidade
Economia	Economia Verde	SM
Desenvolvimento sustentável	Busca-se uma cadeia sustentável, com ecoeficiência para todo o recurso usado. A empresa deve usar mínimo de recurso, tendo que maximizar o ganho social. Por se tratar de uma empresa de base florestal, entende que a sobrevivência do seu empreendimento está diretamente ligada à utilização renovável dos recursos naturais, garantindo sua disponibilidade às futuras gerações.	SM
Visão de mundo	Percepção social é que a biosfera tem limites, isso tem alto impacto que a sociedade percebe. Por isso, a empresa precisa planejar o futuro.	SF
Tempo	50 anos	SFr
Escala espacial	Local e internacional.	SFr
Espécies consideradas	Humana e natureza.	SM
Recursos	Se a biosfera tem limite, o mercado começa ver o seu consumo, mudando tecnologias e adaptando novas práticas.	SFr
Estratégia	A empresa quer administrar a sua ecoeficiência, buscando soluções criativas.	SM
Questões ambientais	A busca da ecoeficiência com redução e melhor aproveitamento no uso do recurso. Também é certificada ISO 14000 e selo FSC.	SM
Responsabilidade social	Cuidar a distribuição dos empregos na região, devendo ter o cuidado com parceiro da empresa e de como ele está tratando o seu funcionário. A empresa quer construir a licença social, não só a licença legal. Isso parte da busca por interação entre as partes interessadas, precisando estabelecer uma relação que traga equilíbrio.	SFr

Fonte: elaborado pelo autor.

A empresa busca melhorar suas ações socioambientais, um exemplo é a sua preocupação com a emissão de carbono, tendo como meta diminuir consideravelmente a sua emissão. Para reforçar essa ideia o gestor relata "nosso consumidor nos cobra por ações socioambientais". Nesse sentido, a empresa busca conhecer a sua cadeia de valor³³.

³³ Cadeia de valor, conforme Porter (1985), são atividades de uma organização que vão desde busca por matéria-prima, fornecedores, confecção do produto, distribuição e descarte final do produto e seu reaproveitamento.

Segundo comenta o gestor: "Por isso eu preciso conhecer a minha cadeia. Tenho que administrar minha ecoeficiência³⁴, buscar soluções criativas. Tenho que buscar o lucro para continuidade do meu negocio. Por isso, a ecoeficiência e a continuidade são fatores fundamentais. Preciso cuidar a distribuição dos empregos na região na qual atuo, e isso envolve como o meu parceiro esta tratando o seu funcionário".

Para Binkowski e Filippi (2008), o desenvolvimento pregado pelas empresas florestais é puramente econômico. Porque, o processo de desenvolvimento vem de cima para baixo, imposto, no qual não é respeitada a particularidade do local atingido pela atividade florestal.

O termo ecoeficiência foi introduzido pelo World Business Council for Sustainable Development (WBCSD) – Conselho Mundial de Negócios para o Desenvolvimento Sustentável, por meio da publicação do livro *Changing Course* (1992), sendo endossado pela Conferência Rio-92, como uma forma das organizações implementarem a Agenda 21 no setor privado. A publicação teve como objetivo auxiliar de maneira conjunta como poder-se-ia reduzir o impacto ambiental e aumentar a rentabilidade do negócio, ou seja, produzir bens e serviços de forma a satisfazer a pessoas, melhorando sua qualidade de vida e reduzindo impactos ambientais.

Segundo a empresa, em cada ação deve-se procurar quais são ganhos sociais, ambientais e econômicos. Conforme o Diretor de comunicação "de qual local vem a mão de obra que eu vou utilizar, tenho que utilizar a mão da obra de minha região, buscar parceiros dentro da minha região, mas eles precisam ser competitivos para não sermos assistencialista". Para Laville (2009), está visão da empresa encontra suporte na teoria de responsabilidade social no qual a empresa busca visualizar que ganhos poderá obter com ações socioambientais.

Para a empresa, o fornecedor era avaliado pelos seguintes fatores: índice de aderência, desempenho técnico, desempenho social, gestão RH, seu convívio com sua comunidade e como ele gerenciava seu meio ambiente. Há na empresa um programa de incentivo para que os funcionários despertem o espírito empreendedor e virem fornecedores da empresas. A empresa buscou a Fundação Dom Cabral para capacitar esses funcionários.

A empresa preocupa-se com a questão do voluntariado relata o diretor, "Temos que trabalhar melhor o nosso programa de voluntariado, porque muitas vezes nossos parceiros

³⁴ WBCSD (2000), Texto Medir a ecoeficiência. A ecoeficiência e um conceito chave que pode ajudar as empresa, indivíduos e organizações sustentáveis, a se tornarem mais sustentáveis. Reúne ingredientes econômicos e ambientais, reduzindo custos e utilizando menos materiais.

estão fazendo melhor que nós". Ainda "Há um parceiro que implantou um programa de participação dos lucros no qual quem recebe a bonificação é a família e não o empregado".

A questão pode estar segundo Voltolini (2008) na orientação *top-down* – as empresas fazem com seus funcionários e colaboradores aceitem programas de cima para baixo, sem seu envolvimento. Um dos efeitos piores da gestão sem a participação dos funcionários e colaboradores é que ela afasta o compromisso, desperdiça a potencial energia de colaboração e desmotiva a circulação de idéias necessárias para criar cultura interna de sustentabilidade.

Para o gestor, existe muita tecnologia no setor florestal e "não nos comunicamos e por isso recebemos críticas. O setor não tinha representatividade e agora começa a se comunicar por causa da cobrança da sociedade". Um exemplo disso são declarações conforme diretor "de que o eucalipto desertifica, nesse sentido precisamos explicar a cultura do eucalipto". Aqui se considera segundo Voltolini (2008), na inabilidade de ouvir seus *stakeholders*, ou seja, a empresa não se comunica corretamente e acaba recebendo críticas.

Para as críticas ao setor, a empresa relata que no Brasil existem apenas 6 milhões de hectares plantados e no Japão são 10 milhões, e a indústria recuperou áreas degradadas como no Espírito Santo. A empresa também ajuda na recuperação de nascentes de rios. No Rio Grande do Sul existe a questão do zoneamento e não se pode plantar florestas em qualquer lugar. Segundo o gestor, "Nós continuamos estudando biodiversidade que está integrada nos modelos de desenvolvimento dos nossos negócios. Estamos nos comunicando melhor, mas existem ainda grupos que não querem dialogar". Volta-se a considerar o problema de comunicação com seu público externo. Por exemplo, há estudos realizados na Universidade Federal de Santa Maria, na área de gestão de recursos hídricos, que relatam que as plantações de Eucalipto melhoram a irrigação do solo no qual são plantadas.

Quanto à questão da matriz energética, foi perguntado por que se utiliza o carvão. Segundo o gestor "se pararmos com o carvão teremos um problema com estado do Rio Grande do Sul, o Estado quer a liberação, o Governo Federal não". A região carbonífera do Estado é muito pobre e a empresa é a principal compradora dessa energia, comenta o gestor "se nós pararmos pode haver uma sensível baixa nos rendimentos dessa região". No caso do carvão outros países usam esse recurso como Inglaterra e EUA, destaca o gestor.

Mas está correto continuar utilizando carvão somente porque outros usam? A questão tem relação com o isomorfismo que resulta da expectativa cultural e de pressões pela uniformidade de estratégia de outras empresas. Também há de se considerar que utilizar uma

matriz energética com um recurso não renovável ainda coloca a empresa em uma posição que está baseada na exploração de recursos da economia ambiental (FOLADORI, 2001).

Ainda que o assunto sustentabilidade seja novo, e não esteja consolidado, é necessário medir os projetos sociais, porque muitos ainda estão no assistencialismo, não há ainda uma transformação sustentável em termos sociais, destaca a empresa. O presidente da empresa declara "posso ter um projeto maravilhoso, mas sem capital social para alavancar isso esse projeto não funcionará".

As empresas estão ainda apreendendo como fazer a sustentabilidade. A análise do ciclo de vida é assunto complexo para alguns e fácil para outros. Esse tema está ainda muito teórico; faltam encaminhamentos práticos, destaca a empresa.

Para o gestor, a certificação é a forma de a empresa ter livre a acesso ao mercado externo de celulose. Por exemplo, o selo de certificação de manejo florestal *Forest Stewart Council* (FSC), é selo mais aceito no mundo para essa área, é uma condição para vender para determinados mercado, *sine qua non*. A empresa está conseguindo o selo FSC porque foram consultadas as partes interessadas, a comunidade, que deu aval positivo sobre a empresa. O FSC exige o atendimento de aspectos que eram prontamente implantados e cobrados por toda a cadeia que participa do processo. Por exemplo, existe uma preocupação para que o fornecedor não fique dependente somente da empresa. Segundo o Presidente da empresa: "Isso é nocivo para nós e para empresa, prejudica competitividade. Ainda, "Eu quero maximizar ganho, nem que para isso aumente custo".

A empresa é certificada ISO 9000, 14000 e 18000 e através da gestão da norma de gestão ambiental chegou ao selo FSC. A questão das certificações na empresa tem os seguintes motivos: melhorar a imagem da empresa frente a seus *stakeholders*, vender para novos mercados e controle gerencial (SEIFERT, 2010). Como se observa a melhoria de aspectos socioambientais não está mencionada.

A sustentabilidade é questão ampla, e o que não está colocado na discussão precisa ser inserido. Para o gestor, "A empresa necessita ser cidadã, na sociedade o setor empresarial não tem qualidade de representação" e completa "A escola e a empresa são dois agentes de mais representação de mudança social".

Necessita-se de um debate para melhorar a questão social, sendo importante a participação das empresas nesse processo. "Devemos nos organizar melhor, não como estrutura sindical como está colocado, mas sim com novas representações, pensar a sociedade e de como a empresa está inserida, e de como o cidadão vive" comenta o gestor.

Na entrevista realizada, a direção busca frisar o seu comprometimento em relação aos aspectos socioambientais, e da visão de como ela acha que a sociedade deve agir "Não devemos buscar sindicalismo, aquela história em que uns ganham nas custas dos outros não está correto", declara o gestor. Ainda declara que "o setor deveria rever a questão capital-trabalho". "Se eu não tenho qualidade na participação isso pode me levar para o buraco". Nesse aspecto a empresa quer focar a relação da empresa com a sociedade e o Estado. Hoje interação é muito grande, por isso questiona "qual deverá ser o tamanho do Estado?" Pela lógica de mercado se teria as empresas no comando da sociedade e o aumento das desigualdades sociais. O crescimento, ou seja, o desenvolvimento deve ser acompanhado pelo Estado que deve sim regular e cumprir sua função de distribuir renda igualmente.

A empresa possui uma boa estrutura quanto à questão de sustentabilidade e seus pontos fortes são o reaproveitamento de grande parte dos resíduos gerados no processo produtivo, que são reaproveitados para geração de energia. Os gestores entrevistados mostraram uma visão na qual entendem como inserir a sustentabilidade dentro da empresa, isso facilita qualquer processo de implantação. A empresa está se certificando com selo FSC que para área florestal é o principal selo exigido por mercados externos.

Já os pontos negativos se devem a empresa ainda usar de 20% de carvão na sua base energética, não a substituindo porque o Estado do Rio Grande do Sul incentiva a empresa a comprar carvão que vem de uma região muito dependente da venda desse recurso economicamente. Também o selo FSC tem como objetivo principal, alavancar novos mercados que exigem o selo. A empresa mostrou estar ainda com pressupostos da economia do meio ambiente, por utilizar o carvão e por falhas que estão ocorrendo na área de responsabilidade social como inabilidade para ouvir os *stakeholders* e orientação *top-down*.

i) Questionários aplicados na empresas

Para confirmar os dados coletados com os gestores em algumas empresas foi coletado através de um questionário como as empresas tratavam o tema pelos funcionários da parte operacional, o chamado "chão de fábrica" (Ver Apêndice C). O que foi encontrado não é uma resposta de todos os funcionários, e sim apenas uma tendência que possa reforçar a opinião dos gestores. Em uma das empresas não foi possível coletar essas informações porque a mesma não abre esse tipo de informação. O que se verificou é que, as repostas em sua maioria vão ao encontro aos que os gestores falam como:

- conhecer mais o assunto;
- a partir da inserção do tema na empresa a condição de trabalho vem melhorando;
- que a RSC é uma contribuição voluntária para melhorar a sociedade e o meio ambiente;

Algumas repostas fugiram do contexto do que foi falado por parte dos gestores da empresas entrevistadas como:

- Melhorar a comunicação do tema sustentabilidade na empresa;
- Que a empresa não atua de forma ética com seus funcionários e com a sociedade;
- Ter conhecimento das ações voltadas para o meio ambiente da empresa.

A informação coletada do questionário relata algumas falhas de comunicação entre a direção da empresa e os funcionários e para isso devem existir mais cursos de treinamento e qualificação ou outras formas de abordar o tema sustentabilidade. Não pode somente haver uma semana do meio ambiente ou jornais informativos de abordem o assunto, é necessário introduzir de vez a questão dentro da cultura da organização.

Para evoluir em termos de desenvolvimento sustentável as empresas devem perceber que as pessoas têm de estar realmente inseridas, participando do processo de construção da sustentabilidade. Estes questionários conforme já relatado não são um fechamento do que os funcionários acham, é sim uma tendência de que estão alinhados ou não com a filosofia da empresa.

5.2 Nível de sustentabilidade das empresas pesquisadas

Na sequência desta seção para uma visualização do nível de sustentabilidade das empresas, elaborou-se um quadro de escore no qual as empresas pontuaram zero para ausência de sustentabilidade, um fraca, dois moderada a três para sustentabilidade forte em cada item. Podendo, por exemplo, se a empresa chegar a uma pontuação máxima de 30 pontos ser classificada na sustentabilidade forte.

A pontuação foi definida no sentido de considerar, por exemplo, que a empresa nos dez itens avaliados deve chegar ao mínimo de 20 pontos para ser considerada em um nível de sustentabilidade moderada. Não adianta ela pontuar em nove itens como sustentabilidade moderada (escore 2) e em um sustentabilidade fraca (escore 1). Ela somara dezanove pontos ($2 \times 9 = 18 + 1 \times 1 = 1$) e será classificada em um nível de sustentabilidade fraca. Considera-se aqui que para ser classificada em um nível superior ela deve atingir esse mínimo. Assim

conforme a classificação do quadro anterior lista-se o resultado das empresas participantes do estudo:

Tabela 1 – Escore de pontuação das empresas

Variável	Empresa 1	Empresa 2	Empresa 3	Empresa 4	Empresa 5	Empresa 6	Empresa 7	Empresa 8
Economia/	1	2	1	1	1	1	1	2
Desenvolvimento sustentável	1	2	1	1	1	1	1	2
Visão de mundo	1	3	1	1	1	1	1	3
Tempo	1	1	1	1	1	1	1	1
Escala espacial	1	2	1	1	1	1	1	1
Quadro de espécies consideradas	1	2	1	1	1	1	1	2
Recursos	2	2	1	1	1	1	1	1
Estratégia	1	2	1	1	1	1	1	2
Questões ambientais	1	2	1	1	1	1	1	2
Responsabilidade social	2	3	1	1	1	1	1	1
Total	12	21	10	10	10	10	10	17

Fonte: elaborado pelo autor.

Conforme se observa, no quadro acima, a maioria das empresas entrevistadas ainda está inserida na sustentabilidade fraca, na qual a economia ambiental é o suporte para a empresa funcionar no sistema econômico. Seu conceito³⁵ declara que o sistema econômico é suficientemente grande para sofrer restrição de recursos e que essas restrições serão derrubadas pelo suporte do progresso técnico e da inovação. As empresas nesse estudo estão vinculadas à geração de resultados e à busca pela redução de custos e desperdícios; tornou-se uma ótima oportunidade de melhorar o seu desempenho e produzir uma boa imagem.

Há no caso uma empresa que pode ser classificada em um nível de sustentabilidade moderada. Há também outra empresa que quase atingiu o nível de sustentabilidade moderada. Essas empresas estão mais evoluídas no aspecto de sustentabilidade, isso se deve a aspectos como a alteração da estrutura de uma das empresas para a introdução e desenvolvimento do tema dentro de seus negócios. E considera a própria empresa em questão, de que não é possível desenvolver a temática desenvolvimento sustentável em estruturas verticais de administração.

Percebe-se também que as empresas se encontram em um processo de conhecimento e posicionamento sobre assunto. As empresas ainda estão iniciando a sustentabilidade como conceito dentro da sua estrutura e que devido a pressões institucionais³⁶ elas inserem o assunto dentro da empresa.

³⁵ ROMEIRO (2010).

³⁶ Meyer e Rowan (1977), no texto *Institutionalized organizations formal structure as mythand ceremon*, relatam as pressões sofridas pelas empresas através da sociedade, na qual as empresas incorporam essas pressões por questões de sobrevivência.

O que se observa é que as empresas estão buscando de uma maneira em graus diferentes introduzir o assunto sustentabilidade no seu dia a dia. Essa introdução começa na sua maioria com novas tecnologias e inovações, através de processos que reduzam custos e desperdícios dentro dos seus negócios. Há empresas que somente introduziram o assunto, pensando na redução de custos e nada mais, conforme o conceito da economia ambiental já citado.

As empresas estão apenas começando a verificar como devem fazer para que seu produto, após o descarte, volte para a empresa e seja reaproveitado ou reciclado (ou mesmo que se dê destino correto para ele). A questão da logística reversa é o caso, algumas empresas relataram dificuldade pelo número de clientes e produtos, e outras ainda não pensaram o assunto. O problema para elas é como aplicar essa logística reversa³⁷ no seu processo.

Na parte social todas trabalham a questão da responsabilidade social focando principalmente seu público interno. As empresas entrevistadas mostram programas sociais de incentivo e qualificação para os colaboradores. Também investem em programas sociais dando uma boa visibilidade frente aos seus *stakeholders*. O que se pode observar é que as empresas, seis, estão dentro de pirâmide de Carrol localizadas na responsabilidade legal, fazem aquilo que a lei determina e utilizam o incentivo do Imposto de Renda³⁸ para programas sociais, o que na verdade tira esse recurso do Estado deixando-o nas mãos da empresa que pode investir no programa social que quiser.

As outras empresas, uma está classificada na responsabilidade ética na qual busca fazer o que é certo, ser ética, e a outra está na responsabilidade filantrópica, que busca que seus colaboradores sejam bons cidadãos. A diferença dessas é que a com responsabilidade filantrópica busca em suas ações mudar estilos tradicionais administração, um exemplo disso, a empresa mudou sua estrutura de decisão, antes verticalizada, para uma estrutura horizontal na qual foram criados grupos de colegiados para tomada de decisões nos setores. Também a empresa escolheu um fornecedor local que mesmo com um custo maior para costurar o seu produto, optou-se por isso, ao invés dele vir da China costurado a um custo menor (isso não traria desenvolvimento para a região e com fornecedor local se incentiva a economia da região).

³⁷ Ver Aligleri; Aligler; Kruglianskas (2009, p. 108) sobre logística reversa.

³⁸ 6% do imposto de renda devido podem ser usados para programas sociais. Disponível em: www.receita.gov.br. Acesso em: 28 jul. 2012.

No aspecto ambiental as empresas em cumprimento com a legislação seguem regras de normas de certificação como a ISO 14000 e algumas ainda possuem selos mais específicos como FSC. Todas enaltecem a importância das certificações algumas para melhorar processos gerenciais e outras simplesmente para marketing empresarial. As certificações têm essa tendência em organizar e controlar melhor processos, isso contribui para melhora no desempenho ambiental, mas não é principal quando se certifica, e sim evoluir com processos mais eficientes com o objetivo de serem eco-eficientes (aqui a empresa busca continuar competitiva).

Já na questão de indicadores de sustentabilidade o foco parece ainda estar em mostrar para os investidores como a empresa controla bem aspectos sociais, econômicos e ambientais. Relatórios de sustentabilidade são baseados em requisitos que devem atender a legislação, como tratamento de efluentes e resíduos sólidos, ou seja, poucos são os exemplos de ações que visam à sustentabilidade como seu conceito define. Um exemplo disso se verifica no cálculo de pegada ecológica ou *carbon free*, poucas fazem o cálculo especificamente (duas) e como exemplo plantam árvores para compensar sua pegada.

A preocupação das empresas com o desenvolvimento regional endógeno de suas comunidades não ficou claro, somente em duas empresas é que se visualizou esse cuidado. Um exemplo a contratação de um fornecedor local mesmo sendo mais caro que outro fornecedor mais barato e situado em outro país.

O desafio de aplicar o conceito de sustentabilidade e de relacionar o tripé social, econômico e ambiental deve-se ao fato que essas empresas não acham exemplos que possam ser aplicados no seu contexto. As empresas buscam exemplos de outras empresas com o objetivo de sentirem-se mais legítimas e aceitas pela sociedade³⁹. Pelo cliente, se ele preocupar-se com aspectos socioambientais investe-se, senão, não. Algumas empresas consideram que o cliente não está disposto a pagar mais por um produto ecologicamente correto e ainda há uma preocupação maior com a imagem que deixam para seus *stakeholders*. Segundo Savitz (2007) envolver esses agentes em questões que possam afetá-los é cada vez mais importante para sentirem-se participantes da gestão da empresa, assim, talvez essa passividade desses agentes esteja mudando.

As empresas ainda estão observando o processo da sustentabilidade. Percebe-se ainda que as empresas encontram dificuldade em comunicar-se com seus clientes, fornecedores e até mesmo seus funcionários quando o assunto é sustentabilidade. Pode ser que cada agente

³⁹ Ver DiMaggio; Powell (1983) sobre isomorfismo mimético.

tenha um entendimento sobre o assunto, por isso, é papel da empresa coordenar esse processo. Também teve-se a limitação que algumas empresas procuradas não participaram do estudo, por isso, elaborou-se uma seção que abordará o tema a seguir.

5.3 Empresas não participantes

Nesta seção pretende-se abordar de maneira sucinta porque as empresas não participaram do estudo e tentar estabelecer o motivo do mesmo. Do cadastro de 205 empresas da FIERGS somente 70 tem alguma informação vinculada em seus domínios sobre sustentabilidade, dessas 50 foi estabelecido contato, as outras 20 não se obteve sucesso. Nas empresas que não participaram da pesquisa e responderam os emails de contato conforme Apêndice B ainda deram alguma justificativa, outras não mandaram justificativa. Então, nessa seção far-se-á uma breve discussão sobre este resultado encontrado no estudo que pode apontar alguma tendência.

A resistência encontrada no estudo tem explicação segundo Robbins *et al.* (2010), que função a cultura da empresa desempenha. Primeiro, a cultura define a fronteira da empresa, criando distinção entre uma empresa e outra. Segundo, a cultura fornece identidade aos membros da organização. Terceiro, facilita o comprometimento com algo maior que o interesse da cada um. Quarto, ela incentiva a estabilidade do sistema social e dá forma a atitudes e comportamento dos funcionários, ou seja, a cultura define as regras do jogo.

Então a resistência das empresas em não participar tem relação com essa cultura, definida muitas vezes pelos gestores que ficam receosos em divulgar informações da empresa. A cultura nesse aspecto de acordo com Robbins *et al.* (2010) torna-se uma barreira a mudança e a diversidade. E ainda quando uma organização passa a ser valorizada pelos bens e serviços que ela produz, ela adquire vida própria, ou seja, passa por uma institucionalização. E uma empresa institucionalizada, conforme Meyer e Rowan (1977), envolve processos, obrigações, ou atualidades, vindas a assumir um estatuto de regras vital do pensamento e ação social. A questão fundamental é que para estrutura das organizações necessita-se seguir regras definidas pela sociedade.

Assim, a empresa somente participará ou irá implantar aquilo que a sociedade a pressionar a fazer. Se as empresas concorrentes não estão fazendo, porque a empresa tem que fazer. A cultura organizacional, para Robbins *et al.* (2010), começa pela filosofia dos

fundadores da organização e depois passa por critérios de seleção classificados pelos dirigentes que socializarão esses, e depois os inserem na cultura da empresa.

A sustentabilidade para algumas empresas é algo novo, estranho, no qual essas empresas ainda não entenderam o seu conceito. Para Robbins *et al.* (2010), o ego das pessoas é frágil e muitas vezes enxergamos a mudança como uma ameaça. Também a sustentabilidade tem relação com mudança de hábitos e de atitudes. Segundo os autores, a cultura define atitudes e muitas vezes, a empresa e seus atores apegam-se a informações que digam que se está fazendo certo para não mudarem.

Então por que participar de estudos ou introduzir a discussão de desenvolvimento sustentável, se a empresa está indo bem, dando certo? Se a sustentabilidade tem relação com a mudança, e nas empresas há uma resistência natural como relatam:

As pessoas resistem à mudança quando consideram que suas conseqüências são negativas. Embora as pessoas sejam diferentes em termos de sua disposição em antever conseqüências negativas, e mesmo quando suas razões pareçam lógicas ou até equivocadas a quem esta de fora, as pessoas não resistem automaticamente às mudanças. As pessoas resistem às mudanças por alguma razão e a tarefa do gerente é tentar identificar essas razões e, quando possível, planejar a mudança de modo a reduzir ou eliminar os efeitos negativos e corrigir as percepções errôneas (COHEN; FINK, 2003, p. 350).

Para as empresas trabalharem com a temática sustentabilidade podem ter que alterar sua estrutura, ou mesmo mudar procedimentos. Essas mudanças podem a principio trazer mudanças negativas, e nesse sentido talvez esteja o receio em participar de um estudo sobre o assunto. Também o que pode justificar é que as empresas não sabem ainda como trabalhar a tematica ou como introduzi-la sem gerar consequencias negativas dentro da organização (aumento do custo da empresa pela troca por processos ecologicamente corretos). A empresa possui a identidade e características de seus gestores e funcionários, por isso, a questão do desenvolvimento sustentável é uma aspecto que deve estar inserido dentro da cultura da empresa por esses agentes.

Para Schein (2009), a cultura pode ser definida como uma padrão de suposição basicas compartilhadas, que foram sendo aprendidas pelo grupo à medida que solucionava os seus problemas de adptação externa e integração interna. Ainda que qualquer grupo e teoria organizacional distingue dois conjuntos de problemas não importando seu tamanho que devam lidar: 1) sobrevivência, crescimento e adaptação em seu ambiente e (2) integração interna, que permite o funcionamento diario e a capacidade de aprender e adaptar-se.

A empresa como um conjunto aprende sobre novas perspectivas e isso não e diferente quanto a questão da sustentabilidade. De acordo com Zadek (2004), os caminhos de

aprendizagem das organizações são complexos e interativos. As empresas podem fazer grandes avanços em uma área só para dar alguns passos para trás quando uma nova demanda é feita para eles. No entanto, à medida em que avançam ao longo do curva de aprendizado, as empresas quase invariavelmente passam por cinco fases. Essas fases são demonstradas no quadro 20. Isso reforça a teoria institucional que explica como as empresas funcionam e agem em termos de sustentabilidade. Por pressões institucionais elas buscam legitimar-se, adaptando-se e aprendendo novas práticas surgidas de novas demandas.

Quadro 20 - Os cinco estágios do aprendizado organizacional

Estágio	Como atua a organização	Por que age assim
Defensivo "não cabe a nós resolver isso"	Nega práticas, impactos, consequências e responsabilidades.	Para se defender de ataques a sua reputação capazes de, no curto prazo, afetar vendas, recrutamento, produtividade e marca.
Conformidade "faremos só o estritamente necessário"	Adota abordagem formal de conformidade como um custo para operar.	Para mitigar a erosão do valor econômico no médio prazo em virtude de risco constante de litígio e de danos à reputação.
Gerencial "o problema está na condução dos negócios."	Insere a questão societal em seus principais processos gerenciais.	Para mitigar a erosão do valor econômico no médio prazo e obter ganhos de mais longo prazo com a integração de práticas de negócios responsáveis a operações cotidianas.
Estratégico "Isso nos traz uma vantagem competitiva."	Integra a questão societal às principais estratégias de negócio.	Para reforçar o valor econômico em longo prazo e garantir a vantagem do pioneirismo, alinhando inovações de estratégia e processo à questão societal.
Civil "precisamos garantir que todos ajam assim"	Promove ampla participação do setor na responsabilidade empresarial.	Para reforçar o valor econômico no longo prazo, superando quaisquer desvantagens do pioneirismo, e extrair ganhos por meio da ação coletiva.

Fonte: elaborado pelo autor, a partir de Zadek (2004).

Para Zadek (2004), fumar antigamente era um estilo de vida, status, e que a obsidade era estilo de vida saudável e que certamente não havia responsabilidade para a empresa de alimentos. Na época do artigo essas questões não eram vistas ainda como responsabilidade corporativa além do cumprimento da lei. Mas Zadek declarava que essa posição poderia mudar. Então, o truque é que as empresas sejam capazes de prever e responder com credibilidade a sociedade e mudar a consciência das questões particulares. A tarefa é difícil, dada a complexidade das questões bem como as partes interessadas, a diferença nas expectativas sobre os negócios. Isso converge para a capacidades e responsabilidades para lidar com problemas sociais.

As empresas que não participaram do estudo, em alguns casos, não sabem lidar ainda com questões que envolvam sustentabilidade e, por isso, na sua maioria estão no estágio defensivo quando da classificação de Zadek em relação ao tema da tese. Contempla ainda

Zadek, que, conforme a maturidade⁴⁰ em questões sociais podemos classifica-las em latente, emergente, consolidada ou institucionalizada.

Para uma melhor visualização, elaborou-se uma tabela sobre as respostas das empresas que não participaram da pesquisa.

Tabela 2 - Respostas das empresas que não participaram da pesquisa

Motivo não participação	Nº empresas
- não participa de trabalhos acadêmicos	2
- não participa por estar em processo de reestruturação	4
- não tem tempo	2
- departamento de sustentabilidade está em outro estado	7
- foi marcado a entrevista mas não foi confirmada	2
- está se esperando a direção que não respondeu	3
- não deram resposta alguma	21

Fonte: elaborado pelo autor.

As respostas recebidas reforçam ainda mais os estágios conformidade e defensivo que elas estão inseridas. Conforme Zadek, as empresas estão sempre aprendendo e por isso na fase de conformidade, é que aparece a empresa política que deve ser estabelecida e observada, geralmente de formas que possam se tornar visíveis para os críticos ("Nós garantimos que nós não fazemos o que nós concordamos em não fazer "). Conformidade, segundo o Zadek, é entendida como um custo de fazer negócios e que cria valor para proteger a reputação da empresa e reduzindo o riscos de litígios. Aqui no estudo observamos que muitas respostas de não participação estavam em um caráter político, conforme declaração da empresa 10 (Apêndice A): "fizemos sustentabilidade mas não temos muito a falar sobre o assunto", resposta dada pelas empresas em contato por telefone. O nível estava mais para desculpa por não querer falar ou saber falar sobre o assunto.

Temos também as empresas que não justificaram a sua participação; nesse caso elas estão no estágio de aprendizagem organizacional defensivo sobre sustentabilidade, no qual as respostas das empresas tendem a ir ao encontro a comunicações legais e de não se envolver, "não temos tempo para isso", "estamos aguardando o aval da direção" ou nada respondem.

Todas essas repostas fazem com que se visualize que as empresas vão responder as essas questões conforme as pressões que vierem a existir. Como na teoria institucional na qual por pressões de outros agentes, as empresas tangem para o que chama-se de isomorfismo

⁴⁰ Nível de maturidade em questões sociais. Inserido do texto de Zadek S. *The Path to Corporate Responsibility*. Harvard Business Review. e os outros dados? dec., 2004.

coercitivo⁴¹. Essas pressões podem ser sentidas como força, como a persuasão, ou como convites para ingressar em cumplicidade. E de certo modo em algumas circunstâncias, a mudança organizacional é uma resposta direta ao mandato do governo⁴²: As empresas devem atender à legislação, cumprir normas ambientais, ter projetos sociais para conseguir financiamento (BNDES).

Nesso ponto as empresas convergem para que nível de responsabilidade socioambiental que possuem. A classificação utilizada conforme já relatado é através da pirâmide de Carrol. Algumas empresas possuem uma postura mais defensiva e ainda estão na base da pirâmide (na responsabilidade econômica) e outras já estão em um estágio mais evoluído (responsabilidade legal). Nesse sentido, Aligleri (2009) declara que a responsabilidade socioambiental começa depois que a lei termina, indo além das obrigações legais.

Os aspectos elencados pelos autores como Zadek (2004) e Meyer e Rowan (1977) reforçam os resultados encontrados no estudo. Empresas que pensam no curto prazo em sua maioria, esquecendo que para pensar em termos de sustentabilidade deve-se analisar o longo prazo. Também as empresas resistem à mudança para novas práticas em relação ao desenvolvimento sustentável por ficarem em um nível defensivo.

Segundo Laville (2009), o problema está em que muitos casos as empresas só visualizam quando as pressões institucionais caem sobre seus negócios. Os principais impactos de uma empresa não se relacionam com as suas práticas corporativas, mas sim aos efeitos da utilização de seus produtos e serviços. E por fim, que a responsabilidade social é uma resposta da empresa a temática da sustentabilidade e que as mesmas encontram-se em um nível RSE inicial.

A pesquisa feita pela Fundação Brasileira para Desenvolvimento Sustentável -FBDS (2007), relata a dificuldade para as empresas participarem de estudos sobre sustentabilidade. O estudo foi realizado no setor de alimentos e bebidas que encontrou o seguinte resultado que cabe destacar: i) Das nove empresas procuradas somente cinco participaram do estudo; ii) Nem todas as empresas têm a sustentabilidade corporativa inseridas em suas estratégias de negócios, planejamento e avaliações de desempenho; iii) Que a questão da sustentabilidade passa pela pressão exercida pelos *stakeholders*; e iv) A motivação principal para a

⁴¹ Para DiMaggio; Powell (1983), o isomorfismo coercitivo resulta de ambas as pressões formais e informais exercidas sobre as organizações por outras organizações nas quais eles são dependentes e pela expectativas culturais da sociedade em que as organizações funcionam.

⁴² DiMaggio; Powell (1983).

sustentabilidade tem relação com a redução de custos e melhor aproveitamento dos recursos por meio da inovação e progresso técnico.

No setor de papel e de celulose o conhecimento dos gestores e a incorporação da sustentabilidade no planejamento estratégico são aspectos positivos que demonstram uma maior inserção do setor no tema. Mas que isso também ocorre devido ao fato da forte pressão exercida pelos clientes de fora do país que exigem selos de certificação como o *FSC*.

6 CONCLUSÃO

Ao longo do estudo foram vistas teorias desenvolvidas por autores em relação ao tema da pesquisa. Esta seção trata de algumas considerações importantes quanto à pesquisa desenvolvida, partindo da retomada da problemática e dos objetivos, reforçando os resultados alcançados.

O estudo foi orientado pela seguinte pergunta: como as empresas operacionalizam a sustentabilidade, observando a relação entre o econômico (lucro), o ambiental (preservação) e o social (justiça social)? A referida indagação foi respondida, observando nas empresas estudadas como elas operacionalizam a sustentabilidade através da lente da teoria institucional. Assim sendo, nas empresas estudadas é identificado que a variável econômica tem peso muito forte (a mais forte para a tomada de decisão). Também que as decisões voltadas para as dimensões socioambientais têm muito mais relação com as pressões institucionais sofridas por essas empresas, do que uma preocupação com o social e o ambiental. Essas pressões advêm do Estado que controla as práticas empresariais através de legislação específica, ou até mesmo por boicotes de consumidores aos produtos fabricados pela empresa. Isso converge para que o tripé da sustentabilidade, a inter-relação entre as dimensões seja pequena, isto é, a empresa movimenta-se de acordo com essas pressões e não para melhorar a interação entre as dimensões da sustentabilidade

O desenvolvimento sustentável -DS é a interação das dimensões econômica, social e ambiental, ou seja, o tripé (TBL) sistematizado por Elkington (2001). O objetivo deste estudo era identificar e analisar como as empresas abordam a relação entre essas dimensões.

Com base nos resultados alcançados, sobressaem-se algumas questões relevantes a respeito da sustentabilidade e as empresas. O DS e suas dimensões para as empresas têm a ver com competitividade. Se não aderirem à temática podem ver seus concorrentes ocuparem espaços antes colocados nos seus domínios, por novas tendências surgidas através da sustentabilidade. Se aderirem podem deixar de explorar determinado recurso por ele estar se extinguindo, o que pode ocasionar prejuízo financeiro para empresa. Então, o que fazer? Esse questionamento faz que algumas empresas executem estritamente o necessário para atender à sociedade.

O tema para outras empresas surge como uma oportunidade de negócio, no qual soluções inovadoras podem trazer ganhos econômicos, como a redução de gastos. As empresas estão iniciando o processo de desenvolvimento sustentável; esse processo evolui passo a passo. O que acontece é que algumas empresas não sabem ainda como relacionar

aspectos sociais, ambientais e econômicos ao mesmo tempo. Elas são pressionadas a executarem ações para as quais muitas vezes não estão preparadas, as fazem por imposição do Estado, de seus clientes ou da própria sociedade que a cerca. A questão da sustentabilidade para as empresas tem relação com o que Fernando Almeida relata em seu livro, o bom negócio da sustentabilidade.

A Teoria Institucional serve de base para explicar as respostas das empresas e de como elas estão abordando a sustentabilidade em seu meio. Por pressões feitas, para legitimar e sentirem-se aceitas pela sociedade, elas cedem as exigências para não perderem mercado. Também não avançam mais no tema por não encontrarem exemplos de seus concorrentes, para copiar suas ações. Um exemplo disso é a questão do isomorfismo, ou até mesmo não realizam determinadas ações sustentáveis, porque está ação pode prejudicar determinadas pessoas.

As empresas executam ações estritamente necessárias para agradar a sociedade. Vivem no limite dessas ações, que muitas vezes são paliativas, como resposta para a cobrança que recebem. Mudar a cultura de uma empresa não é tarefa simples, por isso, para os gestores introduzir conceitos de sustentabilidade nas empresas não é tarefa fácil. Existe uma resistência natural sempre que algo novo é apresentado, ainda mais quando esse novo deve alterar processos feitos a anos pelos funcionários e pela empresa. Sempre há o questionamento, "isso não dará certo" ou "porque temos que fazer isso, se os outros não fazem". Talvez o desenvolvimento sustentável não seja ainda uma instituição. Ou seja, ele ainda não foi institucionalizado pelas organizações.

Algumas empresas têm mais sucesso nesse processo de desenvolvimento sustentável que outras. Esse sucesso deve-se a algumas questões levantadas nesse estudo que são essenciais: primeiro, mudaram sua estrutura organizacional para trabalhar com a temática sustentabilidade; segundo, buscaram estudar o tema até compreendê-lo a nível de empresa, para depois trabalhá-lo dentro da mesma; terceiro, A visão do gestor é expressada claramente para entendimento dos funcionários, mostrando em que sentido a empresa quer ir; quarto, entender que trabalhar com sustentabilidade é mudar atitudes e rever conceitos. Isso responde aos objetivos do estudo.

As empresas do estudo estão em um nível de sustentabilidade fraca, na qual o foco é ênfase na redução de custos e desperdícios e na inovação tecnológica. Essas empresas sentem a necessidade em comunicar e conhecer melhor o assunto. Talvez alguma dessas empresas não consiga fazer o link entre suas ações e o conceito de sustentabilidade. Sente-se que as

empresas necessitam conhecer melhor o tema, estudá-lo, para que depois elas consigam ver em suas ações, práticas sustentáveis.

Esse conhecimento possibilitará que as empresas melhorem seus relatórios sobre sustentabilidade. Alguns relatórios vistos focam objetivos que nada mais são do que produzir uma imagem de empresa sustentável, e produzir indicadores de desempenho satisfatórios para acionistas. Não adianta nesses relatórios a empresa dizer que preserva o meio ambiente e que tem ações sociais, se tenta construir uma fábrica em cima de nascentes de água, ou produz ações sociais visualizando financiamentos federais. Também não adianta dizer que são éticas, se contratam consultorias de servidores federais para não pagarem impostos. Isso não é sustentabilidade.

As empresas adaptam-se à cultura da sociedade na qual atuam e modificam seus processos de acordo com essa cultura. Se ela depara-se com uma situação na qual a lei não a cobra, provavelmente não se movimentará. Por exemplo, a questão da logística reversa: as empresas não fazem totalmente o recolhimento de seus produtos após o descarte. Muitas somente informam como devem proceder a esse descarte, deixando o problema para quem possui o produto. Algumas empresas começam a pensar mais atentamente no assunto; motivo: existe uma Lei federal que, a partir de agosto de 2012, obriga os municípios e estado a terem planos para a destinação de resíduos. Nesse sentido, as empresas percebem que o Estado cobrará a destinação dos resíduos produzidos por elas. Assim, as empresas começarão a estudar formas de controlar o descarte de seus produtos pelos consumidores.

As empresas procuram formas para adaptarem-se às exigências e as pressões da sociedade. Surge assim, a responsabilidade social e as certificações como meio para inserir o desenvolvimento sustentável nos seus negócios.

Na questão abordada sobre certificação verificou-se que todas as entrevistadas possuíam certificação. As certificações encontradas nas empresas foram a ISO 9000, a ISO 14000 e a 18000. O selo FSC somente em uma. A questão de certificação tem relação principalmente por questão de imagem (marketing) e abertura de novos mercados. Sem a certificação algumas dessas empresa ficariam impedidas de comercializar seus produtos. O que se percebe é que as empresas normatizariam e controlariam seus processos mesmos sem as certificações. Primeiro, porque a legislação está mais rigorosa na questão ambiental e, segundo, para melhorar a sua competitividade, reforça-se o controle gerencial e introduzem na empresa a filosofia da melhoria contínua. Também há de se considerar que essas

normatizações não são garantia de processos ambientalmente corretos, mas sim de processos padronizados.

Já na questão da responsabilidade social as empresas mostram-se conforme a pirâmide de Carrol; na sua maioria estão no nível da responsabilidade legal, cumprem o que a legislação determina. Isso acontece devido a resistência à mudança, falta de visão, pouco entendimento do conceito, conforme já relataram alguns autores citados no texto. Algumas empresas buscam evoluir para uma responsabilidade ética na qual a empresa comporta-se como a sociedade espera.

O fator considerado acima deve-se ao estágio de aprendizagem organizacional, que, no caso do estudo, de oito empresas seis estão no estágio de conformidade, no qual a empresa fará estritamente o necessário. As empresas quando introduzem novos conceitos em sua estrutura estão em sua maioria em um estágio defensivo, ou seja, "isso não cabe a mim resolver". Já outras empresas que absorveram e estudaram melhor a questão da sustentabilidade, assumem um estágio de conformidade, na qual já introduziram o tema como um custo operacional. Também que as mais evoluídas que percebem o valor de inserir as questões socioambientais em seus negócios, estão em uma estágio gerencial, podendo chegar facilmente ao estágio estratégico, no qual integra a questão socioambiental nos seus negócios.

Nas entrevistas, observou-se que uma empresa possui um caráter diferenciado das demais. Esta mudou sua estrutura organizacional e estudou a temática para desenvolvê-la com competências adquiridas através destes estudos feitos. Produtos foram substituídos ou não mais comercializados devido ao fato de existirem dúvidas sobre a sustentabilidade dos mesmos. E o mais interessante é que a empresa acha que está longe de entender com plenitude o desenvolvimento sustentável.

Para essas empresas, um dos problemas é o sistema econômico na qual estão inseridas. O sistema capitalista força a exploração de algum recurso, e se não se explora, não se sobrevive. Talvez o surgimento da sustentabilidade seja uma resposta do capitalismo para sobreviver as pressões que a sociedade faz para o sistema, e a empresa se visualize nesse meio. Algumas empresas podem começar o processo e ter prejuízo, mas se não começarem, podem sofrer sanções.

O capitalismo é contraditório; ele produz essa contradição, que ele mesmo procura resolver. O desenvolvimento sustentável é um processo contraditório que o sistema produz, ou seja, para ser sustentável deve-se deixar determinadas práticas que gerem extinção de recursos, mas que gerem lucro. Existe uma corrente que faz um contraponto ao DS em termos

socioambientais a qual denomina-se ecodesenvolvimento, mas esse não é o foco do capitalismo. O conceito de ecodesenvolvimento é centrado na valorização da biodiversidade e do bem-estar das pessoas.

Pelo resultado encontrado pode-se considerar que o desenvolvimento sustentável não é um valor inserido na cultura da empresa. Mas como declarar isso, se estamos em um momento no qual a palavra sustentabilidade está em qualquer meio, anúncio ou publicidade? Será que a sociedade cobra, mas não faz? Pode-se citar a declaração de um dos entrevistados: "as pessoas não estão dispostas a pagar mais por um produto sustentável". Será que o gestor tem razão?

De acordo com a pesquisa feita, as empresas que não enviaram respostas devem ser classificadas conforme os níveis de sustentabilidade do presente estudo, no caso em questão, no nível de ausência de sustentabilidade, ou no máximo como sustentabilidade fraca. O conceito de DS não entrou nessas organizações, ou seja, a sociedade não cobra, então não se faz.

As empresas são as que mais interferem na questão socioambiental, por isso, teve-se a intenção de estudar a relação entre desenvolvimento sustentável e elas. Pode-se dizer que existe relação, porque a empresa capta recursos da natureza, explorando-os para que se transformem em bens de consumo, obtendo ganho econômico com a venda desses produtos.

O desenvolvimento sustentável é um processo que está sendo construído e aperfeiçoado ao longo dos anos. Talvez atualmente o conceito mais usual, do WBCSD (1987, p. 46), o desenvolvimento capaz de satisfazer às necessidades presentes, sem comprometer a capacidade das gerações futuras de se satisfazerem, seja o conceito mais conhecido. Mas será que ele é o mais aplicado?

Para as empresas, que foram objeto desse estudo, esse processo é aceito e incorporado por algumas com maior ou menor ênfase. Há também empresas que não colocaram esse processo no seu dia a dia. Sabe-se que algumas empresas sentem-se mais confortáveis e outras não. Também se considera que todas deverão algum dia relacionar o desenvolvimento sustentável nos seus negócios; talvez elas possam ler a carta empresarial da ICC sobre o tema.

A sociedade busca alternativas para resolver que tipo de desenvolvimento se quer. Surge como alternativa para sistema econômico, a economia verde que prega um melhor aproveitamento dos recursos, evitando sua escassez. Essa economia é apontada por setores (CEBDS, ONU) da sociedade como a saída para um mundo sustentável. Mas, deve-se ter o cuidado com esse novo movimento (economia verde), porque ainda continua-se retirando

recursos do meio ambiente devido ao aumento populacional, o consumo continua crescendo e segue-se diminuindo a disponibilidade de recursos naturais. A sociedade precisa resolver que estilo de desenvolvimento ela quer para si; talvez devesse pensar que o sistema econômico faz parte de algo maior e que é dependente dele, do ecossistema, e não o contrário.

Para concluir parafraseando Abramovay (2010, p. 97), o que deve-se pensar "*nesse processo é o conteúdo da própria cooperação humana e a maneira como, no âmbito dessa cooperação, as sociedades optam por usar os ecossistemas de que dependem*". Nesse sentido, como saberemos que a sustentabilidade forte, considerada o processo mais evoluído sobre sustentabilidade atualmente, vai ser o ideal daqui a alguns anos? Parece que nesse processo estamos buscando atingir o horizonte no qual damos um passo e ele continua sem podermos alcançá-lo.

As limitações do estudo devem-se principalmente ao grupo de empresas respondentes, apenas 8 empresas aceitaram participar. A resistência encontrada em algumas empresas em responderem a pesquisa, deixando apenas um número pequeno de funcionários responderem, limitou algumas considerações. A teoria encontrada em administração na maioria dos casos é doutrinária e pouco crítica. Também a de se considerar que as teorias sobre sustentabilidade são variadas, mas algumas repetem conceitos já discutidos no século passado e pouco acrescentam.

Sabe-se sobre as dificuldades teóricas e metodológicas deste tipo de pesquisa, mas espera-se que a pesquisa sirva de incentivo para outros estudos sobre o tema. Há muito para avançar quando o assunto é desenvolvimento sustentável.

REFERÊNCIAS

ABNT. Associação Brasileira de Normas Técnicas. *Normas de certificação*. Disponível em: <<http://www.abnt.org.br>>. Acesso em: 25 out. 2010.

ABRAMOVAY, R. Desenvolvimento sustentável: qual a estratégia para o Brasil? *Revista Eletrônica Novos Estudos*, v. 87, jul. 2010. Disponível em: www.novosestudos.uol.com.br. Acesso em: 22 agosto de 2012.

_____. *Muito além da economia verde*. São Paulo: Abril, 2012.

ACSELRAD, Henri. Externalidade Ambiental e Sociabilidade Capitalista. In: CAVALCANTI, Clóvis (Org.). *Desenvolvimento e natureza: estudos para uma sociedade sustentável*. 3. ed. São Paulo: Cortez, 2001, p.128-138.

ADAMS, W. M. *Green Development: Environment and Sustainability in the Third World*. London, New York: Routhledge, 1990.

ALBUQUERQUE, J. do P. T. Sustentabilidade de aquíferos, Mesa redonda, Tema: Sustentabilidade de aquíferos, In: SIMPÓSIO DE RECURSOS HÍDRICOS DO NORDESTE, 7, São Luís-MA, 2004, *Anais...* - CD-ROM.

ALBUQUERQUE, J. L.; OLIVEIRA, C. V. Economia e meio ambiente. In: ALBUQUERQUE, Jose L. (Org.). *Gestão ambiental e responsabilidade social: conceitos, ferramentas e aplicações*. São Paulo: Atlas, 2009, p.48-69.

ALIGLERI, L. Gestão socioambiental: responsabilidade e sustentabilidade do negócio/ Lilian Aligleri, Luiz Antonio Aligleri, Isak Kruglianskas, São Paulo: Atlas, 2009.

ALMEIDA, F. *Bom negócio da sustentabilidade*. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 2002.

ALMEIDA, F. Meio Ambiente / Negócios: O mundo dos negócios e o meio ambiente no século 21. In: TRIGUEIRO, André (Coord.). *O Meio Ambiente no Século XXI: 21 especialistas falam da questão ambiental nas suas áreas de conhecimento*. Rio de Janeiro: Sextante, 2003. p. 123-41.

_____. *Experiências empresariais em sustentabilidade: avanços, dificuldades e motivações de gestores e empresas*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.

_____. *Estadista corporativo: um líder para a sustentabilidade. Desenvolvimento sustentável, 2012-2050: visão, rumos e contradições*. Fernando Almeida (org.), Rio de Janeiro: Elsevier, 2012a.

ALMEIDA, A. L. C. Reputação corporativa e sustentabilidade: os caminhos para a organização do futuro. *Experiências empresariais em sustentabilidade: avanços, dificuldades e motivações de gestores e empresas*. Fernando Almeida (org.), Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.

ALMEIDA, E., MARQUES, M. R. G. F. e ABREU, P. R. Educação de liderança para a sustentabilidade. Desenvolvimento sustentável, 2012-2050: visão, rumos e contradições. Fernando Almeida (org.), Rio de Janeiro: Elsevier, 2012.

AMAZONAS, M. C. *Valor e meio ambiente: Elementos para uma abordagem evolucionista*. 2001. UNICAMP, Campinas, 2001.261p. (tese de doutorado).

AMORIM, A. S. R. Sustentabilidade: entre a utopia, a prática e a estratégia empresarial. UDESC, Florianópolis, 2009. 155 p. (dissertação de mestrado).

ARAMBURÚ, J.V. A gestão socioambiental no contexto do desenvolvimento (in)sustentável: Uma leitura das instâncias micro, meso e macro organizacional na Aracruz Celulose. Escola Administração, UFRGS, Porto Alegre, 2009. 234 p. (tese de doutorado).

AYRES, R.U. Thermodynamics and process analysis for future economic scenarios. *J Environmental and Resource Economics*, v.6, Issue 3, p. 207-230, 1995.

AZQUETA, Diego e DELACÁMARA, Gonzalo. Ethics, economics and environmental management. *Ecological Economics*, n. 56, p. 524– 533, 2006.

BARBIER, E. B. The concept of sustainable economic development. *Environ Conserv*, v.14, p.101-110, 1987.

BARBIERI, JOSÉ C., VASCONCELOS, I. F. G., ANDREASSI, T.; VASCONCELOS, F. C. Inovação e sustentabilidade: Novos modelos e proposições. *Revista Administração de Empresas, RAE*, São Paulo, v. 50, n. 2, abr./jun. 2010, p. 146-154.

BARONTINI, Giovanni. Responsabilidade Social Empresarial - Crônica de um impasse anunciado ou: “Um mapa para avançar”. Notícias, Ethos, 2007. Disponível em: <http://www.ethos.org.br/DesktopDefault.aspx?TabID=3715&Lang=pt-BR&Alias=Ethos&itemEvenID=4233>. Acesso em: 11 jul. 2012.

BECKER, D. F. Sustentabilidade: um novo (velho) paradigma de desenvolvimento regional. *Redes*, Santa Cruz do Sul, v. 1, n 2, p. 09-56, 1996.

_____. *Desenvolvimento sustentável: necessidade e/ou possibilidades?* 3. ed. Santa Cruz do Sul: EDUNISC, 2001.

BINKOWSKI, P., FILIPPI, E. E. Os discursos sobre o desenvolvimento frente às políticas públicas de incentivo à implantação de cultivos de eucaliptos no estado do Rio Grande do Sul. *Raízes*, Campina Grande, vol. 27, nº 1, p. 105–115, jan./jun. 2008.

BOFF, L. *Sustentabilidade: o que é, o que não é*. Petrópolis: Vozes, 2012.

BORGER, F. G. Responsabilidade corporativa: a dimensão ética, social e ambiental na gestão das organizações. In: VILELA JUNIOR, A.; DEMAJOROVIC, J. (Org.) *Modelos e ferramentas de gestão ambiental: desafios e perspectivas para as organizações*. São Paulo: Editora Senac, 2006, p.15-44.

BRADLEY, M. Starting total quality management form ISO 9000. *The TQM Magazine*, 1994. E os outros dados do artigo?

BRANDÃO, C. E. L. Governança corporativa no contexto da sustentabilidade. Desenvolvimento sustentável, 2012-2050: visão, rumos e contradições. Fernando Almeida (org.), Rio de Janeiro: Elsevier, 2012.

BRASKEM. *Relatório anual 2011*. São Paulo, 2011. Disponível em: www.braskem.com.br, Acesso em: 22 mar. 2012.

BRODHAG, C.; TALIÈRE, S. Sustainable development strategies: tools for policy coherence. *Natural Resources Forum*, n. 30, p. 136–145, 2006.

BRÜSEKE, F. J. O Problema do Desenvolvimento Sustentável. In: CAVALCANTI, Clóvis (Org.). *Desenvolvimento e natureza: estudos para uma sociedade sustentável*. 3. ed. São Paulo: Cortez, 2001, p.29-40.

BUNGE. *Relatório de sustentabilidade 2011*. São Paulo, 2011. Disponível em: WWW.bunge.com.br. Acesso em: 20 ago. 2012.

BUREAU VERITAS. Brasil. *Certificação ISO 14000*. Disponível em: <http://www.bureauveritas.com.br>. Acesso em: 18 out. 2010.

BÜRGENMEIER, B. *Economia do desenvolvimento sustentável*. Lisboa: Instituto Piaget, 2009.

BUSINESS SOCIAL RESPONSIBILITY (BSR). Social Responsibility. Disponível em: <http://www.bsr.org>. Acesso em: 22 out. 2010.

CALLADO, A. L. C. Modelo de mensuração de sustentabilidade empresarial: Uma aplicação em vinícolas localizadas na serra gaúcha. Tese (Doutorado em Agronegócio). Centro de Estudos e Pesquisas em Agronegócio, Universidade Federal do rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2010.

CAMPOS, S. A., ESTIVALETE, V.F.B.; MACHADO, M.S. Perspectivas da sustentabilidade e a relação com os stakeholders: Um estudo de caso envolvendo uma rede horizontal de segmento de varejo. Encontro Nacional de Gestão Empresarial e Meio Ambiente, *Anais X*. ENGEMA, Porto Alegre, 2008.

CAPRA, F. Falando a linguagem da natureza: Princípios da sustentabilidade. STONE, M. K.; BARLOW, Z.(Org.) Alfabetização ecológica: a educação das crianças para um mundo sustentável. São Paulo: Cultrix, 2006, p.46-57.

CARRIERI, Alexandre P. *Meio ambiente: discurso consistente ou retórica? Uma reflexão sobre os discursos ambientais, a teoria organizacional e o caso brasileiro*. *Anais... ENANPAD*, 24. Rio de Janeiro: ANPAD, 2000.

CARROL, A. B. The pyramid of corporate social responsibility: toward the moral management of corporate stakeholders. *Business Horizons*, n. 34, p. 39-48 jul/aug. 1991.

_____. The four faces of corporate citizenship. *Business and society review*. n. 100/101, p. 1-7, set. 1998.

CAVALCANTI, C. (Org.). *Desenvolvimento e natureza: estudos para uma sociedade sustentável*. 3. ed. São Paulo: Cortez, 2001.

CECHIN, A. *A Natureza como limite da economia: a contribuição de Nicholas Georgescu-Roegen*. São Paulo: Senac/Edusp, 2010.

CELULOSE RIOGRANDENSE. Relatório de sustentabilidade 2010. CMPC, Guaíba, 2010.

CINTRA, Y. C. A integração das práticas de controle gerencial das empresas no Brasil. Universidade de São Paulo, 198 p. 2011 (tese de doutorado).

COHEN, A. R.; FINK, S. L. *Comportamento organizacional: conceitos e estudos de caso*. São Paulo: Campus, 2003.

COMISSÃO MUNDIAL SOBRE MEIO AMBIENTE E DESENVOLVIMENTO *Nosso futuro comum*. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1988. 430 p.

CONFEDERAÇÃO NACIONAL DAS INDÚSTRIAS. Seminário o valor econômico da água: impactos sobre o setor industrial nacional, 2002.

CONFERÊNCIA DAS NAÇÕES UNIDAS SOBRE O MEIO AMBIENTE E DESENVOLVIMENTO, 1992, Rio de Janeiro, Brasil). *Agenda 21: Conferência das Nações Unidas sobre Meio Ambiente e Desenvolvimento*. 2. ed. Brasília: Senado Federal, 1997.

COOPER, D. R.; SCHINDLER, P. S. *Métodos de pesquisa em administração*. 7. ed. Porto Alegre: Bookman, 2003.

COSTANZA, R. (Ed.). *Ecological Economics: The Science and Management of Sustainability*. USA: Columbia University, 1991.

_____. The dynamics of the ecological footprint concept. *Ecological Economics*, v. 32, p. 341-345, 2002.

COSTANZA, R.; PATTEN, B. C. Definind and predicting sustainability. *Ecological Economics*, v. 15, p. 193-196, 1995.

COSTANZA, R. F., STEPHEN C. W.; MATTHEW A. Economic and ecological concepts for valuing ecosystem services. *Ecological Economics*, v. 41, p. 375-392, 2002.

CURI, Denise. *Gestão ambiental*. São Paulo: Pearson, 2011. 312 p.

CVI. Balanço Social 2011. Santa Maria, 2011.

DALY, H. Ecological economics and the ecology of economics: essays in criticism. *Environmental Economics*, 1999.

DALY, H.; FARLEY, J. *Ecological Economics: principles and applications*. Washington/DC, 2003.

DALY, H; GOODLAND. R. Environmental sustainability: universal and non-negotiable. *Ecological Applications*, v. 6, n. 4 p. 1002-1017, nov. 1996.

DIAS, P. Ações cooperativas entre clientes e fornecedoras para obtenção de benefícios socioambientais: Um estudo de caso múltiplo no setor metal-mecânico. Tese (Doutorado em Administração). Escola Administração, Universidade Federal do rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2008.

DIAS, R. Gestão ambiental: responsabilidade social e sustentabilidade. São Paulo: Atlas, 2ª Ed, 2011.

DIEGUES, Antonio C. A globalização da proteção da natureza: o papel das grandes ONGs transnacionais e da ciência. In: DUPAS. G. Meio ambiente e crescimento econômico: tensões estruturais. São Paulo: Editora Unesp, 2008

DIMAGGIO, P, J.; POWELL, W, W. The iron cage revisited: institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields. *American Sociological Review*, v. 48, p. 147-160, 1983.

_____. *The New institutionalism in organizational analysis*. The University of Chicago Press, 1991.

DINATO, M. R. *Produção e consumo sustentáveis: o caso da Natura Cosméticos S.A.* Escola Administração, UFRGS, Porto Alegre, 2006 (tese de doutorado).

DUPAS. G. O impasse ambiental e a lógica do capital. In: DUPAS. G. *Meio ambiente e crescimento econômico: tensões estruturais*. São Paulo: Editora Unesp, 2008.

DRYZEK, J. Ecology and discursive democracy: beyond liberal capitalism and the administrative state. *Capitalism, Nature, Socialism*, v.3, n.2, p.18-42, 1992.

ELKINGTON, J. *Canibais com garfo e faca*. Rio de Janeiro: Makron Books, 2001.

ENRIQUEZ, M. A. Economia dos recursos naturais. In: MAY, P. (Org.). *Economia do meio ambiente: teoria e prática*. 2. ed. Rio Janeiro: Elsevier, 2010.

EPELBAUM, M. Sistemas de gestão ambiental. VILELA JÚNIOR, A.; DEMAJOROVIC, J. (Org.) *Modelos e ferramentas de gestão ambiental: desafios e perspectivas para as organizações*. São Paulo: Editora Senac, 2006.

FAUCHEUX, S.; FROGER, G.; NOEL, J. What Forms of Rationality for Sustainable Development? *The Journal of Socio-Economics*, v. 24, n. 1, p. 169-209, 1995.

FERREL, O. C.; FRAEDRICH, J; FERREL, L. *Ética empresarial: dilemas, tomadas de decisões e casos*. 4. ed. Rio de Janeiro: Reichmann e Affonso, 2000.

FIKSEL, Joseph. Design for environment: creating eco-efficient products and processes. New York: McGraw-Hill, 1996.

FOLADORI, Guillermo. Sustentabilidade ambiental y contradicciones sociales. *Ambiente & Sociedad*, Ano II, n. 5 - 2º sem. 1999.

_____. *Limites do desenvolvimento sustentável*. Tradução de Marise Manoel. Campinas: Editora da Unicamp, 2001.

FREY Klaus. A dimensão político-democrática nas teorias de desenvolvimento sustentável e suas implicações para a gestão local. *Ambiente & Sociedade*, Ano IV, n. 9, 2º sem. 2001.

FRIEDMAN, M. Capitalismo e Liberdade. São Paulo: Nova Cultural, 2ª Ed., 1985.

FOREST STEWART COUNCIL (FSC). Selo FSC. Conselho Brasileiro de Manejo Florestal. Disponível em: www.fscbrasil.org.br. Acesso em: 01 ago. 2012.

FUNDAÇÃO BRASILEIRA PARA O DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL. Sustentabilidade corporativa - alimentos e bebidas. Apresentação. FBDS, jan. 2007. Disponível em: http://fbds.org.br/fbds/rubrique.php?id_rubrique=282. Acesso em: 23 de agosto de 2012.

GLOBAL REPORTING INITIATIVE. *About GRI*. Disponível em: www.globalreporting.org. Acesso em: 10 abr. 2010.

_____. *Diretrizes para relatório de Sustentabilidade*: Versão 3.0. São Paulo: GRI, 2006.

GODOY, A. M. G. Carta Empresarial para um Desenvolvimento Sustentável. Disponível em: <http://amaliagodoy.blogspot.com.br/2008/09/as-empresas-e-carta-empresarial-para-um.html>. Acesso em: 19 jul. 2012.

GODOY, A. S. Introdução a pesquisa qualitativa e suas possibilidades. *Revista de administração de empresas*, São Paulo, v. 35, n. 2. mar/abr. 1995a, p. 57-63.

_____. Pesquisa qualitativa: tipos fundamentais. Título da revista?, São Paulo, v. 35, n. 3. maio/jun. 1995b, p. 20-29.

GOMES, A. *A responsabilidade e o social*: Uma discussão sobre o papel das empresas. Adriano Gomes e Sergio Moretti. São Paulo: Saraiva, 2007.

GRAAF, H.J.; MUSTERS; C.J.M.; KEURS, W.J. Sustainable development: looking for new strategies. *Ecological Economics*, n. 16, p.205-216, 1996.

GREENHOUSE. *Gás Procolol*. GHG. *World Resources Institute* (WRI). Disponível em: www.ghgprotocolbrasil.com.br. Acesso em: 10 ago. 2012.

GROSSI, M. A economia verde. *Programa Conta Corrente, Globo News*, 15/05/2012.

GUIMARÃES, R. P. A ética da sustentabilidade e a formulação de políticas de desenvolvimento. In: VIANA, G.; SILVA, M.; DINIZ, N. (Org.). *O desafio da sustentabilidade: um debate socioambiental no Brasil*. s.n.t., São Paulo: Fundação Perseu Ants, 2001, p. 43-71.

HART, S. L. Beyond greening: strategies for a sustainable world. *Harvard Business Review*, v. 75, n.1, p.66, 1997. *Academic OneFile*. Disponível em: <<http://periodicoscapes.org.br>>. Acesso em: 4 dez. 2010.

HART, S. L. O Capitalismo na encruzilhada. Porto Alegre: Bookman, 2009. A Bookman fica no RJ.

HAWKEN, P.; LOVINS, A.; LOVINS, L. H. *Capitalismo natural: criando a próxima revolução industrial*. 2. ed São Paulo: Cultrix, 2000.

HEDIGER, W. Sustainable development and social welfare. *Ecological Economics*, v. 32, p. 481-492, 2000.

INSTITUTO BRASILEIRO DE ANÁLISES SOCIAIS E ECONÔMICAS. Guia de Balanço Social – IBASE. Disponível em: <www.ibase.org.br>. Acesso em: 25 out. 2010.

INSTITUTO ETHOS DE RESPONSABILIDADE SOCIAL EMPRESARIAL. GRI. Diretrizes para relatórios de sustentabilidade. Ethos, 2006. Disponível em: <<http://www.ethos.org.br>>. Acesso em: 5 maio. 2012.

INSTITUTO ETHOS DE RESPONSABILIDADE SOCIAL EMPRESARIAL. Responsabilidade social empresarial. São Paulo, Julho de 2009. Disponível em: <<http://www.ethos.org.br>>. Acesso em: 7 jun. 2010.

INSTITUTO ETHOS DE RESPONSABILIDADE SOCIAL EMPRESARIAL. Manual de incorporação dos critérios essenciais de Responsabilidade Social Empresarial. São Paulo, Julho de 2009. Disponível em: <<http://www.ethos.org.br>>. Acesso em: 10 set. 2011.

JONES, A. Procurando o sentido da responsabilidade social corporativa. *Harvard Business Review*. 1997. Disponível em: <http://www.iaf.gov/grants/downloads/csr_port.doc.doc>. Acesso em: 21 out. 2010.

KHAN, M. A. Sustainable development: the key concepts, issues and implications. *Sustain Dev*, v.3, p. 63–69, 1995.

KLABIN, I. Desenvolvimento sustentável: um conceito vital e contraditório. In: ZYLBERSZTAJN, D.; LINS, C. *Sustentabilidade e a geração de valor: a transição para o século XXI*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010, p.1-14.

KOLK, A.; VAN TULDER, R. International business, corporate social responsibility and sustainable development. *International Business Review*, n. 19, p. 119–125, 2010.

LABEL, W. A.; PRIESTER, W. Auditors, consultants, and companies have an opportunity to benefit: expanding your role in ISO 9000. *The CPA Journal*, jun., 1996.

LAYRARGUES, P. A Cortina de Fumaça: o discurso empresarial verde e a ideologia da racionalidade econômica. São Paulo: Annablume, 1998. 236 p.

_____. Sistemas de gerenciamento ambiental, tecnologia limpa e consumidor verde: a delicada relação empresa–meio ambiente no ecocapitalismo. *RAE - Revista de Administração de Empresas*, v. 40, n. 2, p.80-88, abr./jun. 2000.

LAVILLE, E. *A empresa verde*. Tradução de Denise Macedo. São Paulo: OTE, 2009.

LEFF, E. *Espitemologia ambiental*. 4. ed. São Paulo: Cortez, 2007.

_____. *Ecologia, capital e cultura: A territorialização da racionalidade ambiental*. Petrópolis: Vozes, 2009.

_____. *Saber ambiental*. Sustentabilidade, racionalidade, complexidade e poder. Petrópolis: Vozes, 2010.

LEHTONEN, M. The environmental–social interface of sustainable development: capabilities, social capital, institutions. *Ecological Economics*, n. 49, p. 199– 214, 2004.

LIGTERINGEN, E. Caminhando e conversando: stakeholders, juntos, a caminho de uma Economia Verde. Experiências empresariais em sustentabilidade: avanços, dificuldades e motivações de gestores e empresas. Fernando Almeida (org.), Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.

LUPATECH. Relatório de sustentabilidade 2010. Caxias do Sul, 2010.

MAIMON, D. Empresa e meio ambiente. *Tempo e Presença*, São Paulo, v. 261, p. 46-48, 1992.

_____. Eco-estratégia nas empresas brasileiras: realidade ou discurso? *Revista de Administração de Empresas – Era*, São Paulo, v. 34, n. 4, p. 119-130, jul./ago. 1994.

_____. *Passaporte verde: gestão ambiental e competitividade*. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1996.

MALHOTRA, N. *Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada*. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2003.

MARTINELLI, A. C. Empresa cidadã. In: IOSCHPE, E. (Org.). *3º Setor: desenvolvimento Social Sustentado*. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1997. p. 81-8.

MARTINEZ, A. J. *Da economia ecológica ao ecologismo popular*. Blumenau: Ed. FURB, 1998.

MAY, Peter H. *Economia ecológica - aplicações no Brasil*. Rio de Janeiro: Campus, 1995. 179 p.

MAY, P. H. (Org.) *Economia do meio ambiente: teoria e prática*. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

MCDONOUGH, W.; BRAUNGART, M. Desing for the Triple Top Line: New tools the sustainable commerce. *Corporate Environmental Strategy*, v. 9, n. 3, 2002.

MEADOWS, D. H. *Limites do crescimento*. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2007.

MERICO, L. F. K. *Introdução à economia ecológica*. Blumenau: Ed. FURB, 1996.

MEYER, J.W. e ROWAN, B. *Institutionalized organizations formal structure as mythand ceremony*. *American Journal of Sociology*, v. 83, Issue 2, 340-363, set. 1977.

MINEIRO, P. ISO 14000: nova era para a qualidade ambiental. *Ecologia & Desenvolvimento*, v. 5, n. 61, p. 4-8, 1996.

MINTZBERG, H. *Safári de estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico*/ Henry Mintzberg, Bruce Ahlstrand, Joseph Lambel. Porto Alegre: Bookman, 2000.

MONTIBELLER- FILHO, G. *O mito do desenvolvimento sustentável*. Florianópolis: Ed. UFSC, 2001.

_____. *O mito do desenvolvimento sustentável: meio ambiente e custos sociais no moderno sistema de produção de mercadorias*. 3. ed. Florianópolis: UFSC, 2008.

MOTTA, Ronaldo Serôa da. *Economia ambiental*. Rio de Janeiro: Ed. FGV, 2006. 225 p.

MUNASINGHE, M. Environmental Economics and Sustainable Development. *World Bank Environment Paper*, Washington/ DC: The World Bank, 1993.

NASCIMENTO, L. F.; LEMOS, A.; MELLO, M. C. A. *Gestão socioambiental estratégica*. Porto Alegre: Bookman, 2008.

OLIVER, C. The New Institutional Processes. *Academy of management review*, v. 16, n.1, p. 145-179, 1991.

OLIVEIRA, G. B.; SOUZA-LIMA, J. E. (Org.). *O desenvolvimento sustentável em foco: uma contribuição multidisciplinar*, Curitiba: Annablume, 2006.

ORGANIZAÇÃO DAS NAÇÕES UNIDAS. *O futuro que queremos*. Rio de Janeiro, junho de 2012 (documento final).

OTTMAN, Jacquelyn A. *Marketing Verde: desafios e oportunidades para a nova era do marketing*. São Paulo: Makron Books, 1994.

PACHECO, D. F.; DEAN, T. J.; PAYNE, D. S. Escaping the green prison: Entrepreneurship and the creation of opportunities for sustainable development. *Journal of Business Venturing*, n. 25 , p.464–480, 2010.

PEARCE, D. W.; TURNER, R. K. *Economics of Natural Resources and the Environment*. Baltimore: Johns Hopkins University Press, 1990. p. 378.

PERREIRA, E. A. A. *A empresa e o lugar na globalização: A responsabilidade social empresarial no território brasileiro*. 2007. Universidade de São Paulo, USP, 2007 (dissertação de mestrado).

PEZZEY, J. *Economic Analysis of Sustainable Growth and Sustainable Development. Environment Department Working*, Washington, DC: The World Bank, 1989 (Paper n. 15).

PNUMA. Programa das nações unidas para meio ambiente. *Producción más Limpia: um paquete de recursos de capacitación*, 1999 . Disponível em: <http://www.pnuma.org/industria/documentos/pmlcp00e.pdf>. Acesso em: 01 de setembro de 2012.

PNUMA. Programa das nações unidas para meio ambiente. *Caminhos para o Desenvolvimento Sustentável e a Erradicação da Pobreza – Síntese para Tomadores de Decisão*, 2011. Disponível em: www.unep.org/greeneconomy. Acesso em: 01 de setembro de 2012.

PORTER, L. J.; RAYNER, P. Quality costing for total quality management. *International Journal of Production Economics*, v. 27, p. 69-81, 1992.

PORTER, M. *Vantagem competitiva*. Rio de Janeiro: Campus, 1985.

RAMSAY, L.; SAMSON, D.; SOHAL, A. *Total quality management: the practices of selected Australian manufacturers*. Melbourne: Graduate School of Management, 1991.

RANDOM. *Relatório de sustentabilidade 2010*. Caxias do Sul, 2010.

_____. *Relatório de sustentabilidade 2011*. Caxias do Sul, 2011.

RATTNER, Henrique. Sustentabilidade – uma visão humanista. *Ambiente & Sociedade*, Ano II, n. 5, p. 233-240, 2. Sem. 1999.

REIS, M. J. L. ISO 14000: gerenciamento ambiental: um novo desafio para a sua competitividade. Rio de Janeiro : Qualitymark, 1995.

RIGBY, D. K. Quem tem medo das ferramentas gerenciais. *HSM Management*, São Paulo, v. 4, n. 19, p. 122-130, 2000.

ROBBINS, S.P. *Comportamento organizacional*. 14. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2010.

ROBERT, K.. *The Natural Step*. São Paulo: Pensamento/ Cultrix, 2002.

ROHDE, G. M. Mudanças de paradigma e desenvolvimento sustentado. In: CAVALCANTI, C. (Org.). *Desenvolvimento e natureza: estudos para uma sociedade sustentável*. 3. ed. São Paulo: Cortez, 2001.

ROMEIRO, A. R. Economia ou economia política da sustentabilidade. In: MAY, P. (Org). *Economia do meio ambiente: teoria e prática*. 2. ed. Rio Janeiro: Elsevier, 2010.

- ROSADO, E. et al. Relatório de sustentabilidade. Vera Cruz: Grafochem, 2011.
- SACHS, I. *Ecodesenvolvimento: crescer sem destruir*. São Paulo: Vertice, 1986a.
- SACHS, I. Espaços, tempos e estratégias de desenvolvimento. São Paulo: Vertice, 1986b.
- _____. *Estratégias de transição para o século XXI: desenvolvimento e meio ambiente*. São Paulo: Studio Nobel, 1993.
- _____. Desenvolvimento numa economia mundial liberalizada e globalizante: um desafio impossível? Universidade de São Paulo: Estudos avançados, nº11, 1997. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/ea/v11n30/v11n30a14.pdf>. Acesso em: 11 abril de 2011.
- _____. *Desenvolvimento: incluyente, sustentável, sustentado*. Rio de Janeiro: Garamond, 2004.
- _____. *Rumo à ecossocioeconomia: teoria e prática do desenvolvimento*. São Paulo: Cortez, 2007.
- SADIA. *Relatório de sustentabilidade 2010*. São Paulo: Ed. Contadino, 2010. Disponível em: <http://www.brasilfoods.com/ri>. Acesso em: 22 ago. 2012.
- SAVITZ, A.W. *A empresa sustentável: o verdadeiro sucesso é lucro com responsabilidade social e ambiental*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.
- SCHEIN, E. *Cultura organizacional e liderança*. Tradução de Ailton Brandão. São Paulo: Atlas, 2009.
- SCHMIDHEINY, Stephan. *Mudando o rumo: uma perspectiva empresarial global sobre o desenvolvimento e meio ambiente*. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1992. 368 p.
- SCOTT, W. R. *Institutions and Organizations*. Sage Publications, London, 1995..
- SEIFFERT, M. E. B. *ISO 14001. Sistemas de gestão ambiental: implantação objetiva e econômica*. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2010.
- SEN, A. *Desenvolvimento como liberdade*. São Paulo: Companhia das Letras, 2000.
- SELSNICK, P. *Leadership in administration*. Evaston: Row, Peterson, 1957. v. 3.
- SHANK, J. K.; GOVINDARAJAN, V. *A revolução dos custos*. Rio de Janeiro: Campus, 1997.
- SNEDDON, C.; HOWARTH, R. B.; NORGAARD, R. B. Sustainable development in a post-Brundtland world. *Ecological Economics*, n. 57, p. 253– 268, 2006.
- SPANGENBERG , J. H.; PFAHL, S; DELLER, K. Towards indicators for institutional sustainability: lessons from an analysis of Agenda 21. *Ecological Indicators*, n. 2, p. 61–77, 2002.

SPANGENBERG, Joachim H. Critérios Integrados para a Elaboração do Conceito de Sustentabilidade. PROJETO BRASIL SUSTENTÁVEL E DEMOCRÁTICO, 2010. [http://www.rits.org.br/pbsd] – [brsust@fase.org.br]

SOUZA, R. S. *Entendendo a questão ambiental: temas economia, política e gestão do meio ambiente*. Santa Cruz do Sul: EDUNISC, 2000.

_____. *Fatores de formação e desenvolvimento das estratégias ambientais nas empresas*. Escola Administração, UFRGS, Porto Alegre, 2004 (tese de doutorado).

SROUR, Robert Henry. A responsabilidade social empresarial como competência estratégica. Ethos, artigos, 2005. Disponível em: WWW.ethos.org.br. Acesso em: 20 de abril de 2012.

STAHEL, A. W. Capitalismo e Entropia: Os aspectos ideológicos de uma contradição e a busca de alternativas sustentáveis. In: : CAVALCANTI, C. (Org.). *Desenvolvimento e natureza: estudos para uma sociedade sustentável*. 3. ed. São Paulo: Cortez, 2001.

STEINER, A. Apresentação. In: ALMEIDA, F. *Experiências empresariais em sustentabilidade: avanços, dificuldades e motivações de gestores e empresas*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.

THE ECONOMIST. *The good company – A survey of corporate social responsibility*. 22janeiro2005.

_____. *Just good business – A special report on corporate social responsibility*. 19janeiro 2008.

TOCCHETTO, M.R.L. Implantação da gestão ambiental em grandes empresas com atividade galvânica no Rio Grande do Sul. Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Minas, Metalurgia e do Materiais, UFRGS, Porto Alegre, 2004 (tese de doutorado).

TOGEIRO, L.; GRAMKOW, C. L.; ENRIQUEZ, M. A.; HARGRAVE, J.; MAY, P. H. Síntese da oficina desacoplamento e economia verde. *Boletim da Sociedade Brasileira de Economia Ecológica*, Edição Especial, n. 25/26, p.33-37, set. 2010/ ab. 2011.

TOLBERT, P.S. e ZUCKER, L.G. A institucionalização da teoria institucional. In: CLEGG, Stewart; NORD, Walter R.; HARDY, Cynthia (Org.) *Handbook de estudos organizacionais*. São Paulo: Atlas, [1999-2004]. 3 v.

TOLMASQUIM, M. T. Economia do meio ambiente: forças e fraquezas. In: CAVALCANTI, C. (Org.). *Desenvolvimento e natureza: estudos para uma sociedade sustentável*. 3. ed. São Paulo: Cortez, 2001, p. 323-344.

VARGAS, P. R. O insustentável discurso da sustentabilidade. In: BECKER, D. F. *Desenvolvimento sustentável: necessidade e/ou possibilidades?* 3. ed. Santa Cruz do Sul: EDUNISC, 2001.

VEIGA, J. E. A insustentável utopia do *Desenvolvimento*. In: LAVINAS, Lena; CARLEIAL, Liana Maria da Frota; NABUCO, Maria Regina (Org.). *Reestruturação do espaço urbano e regional no Brasil*. São Paulo: HUCITEC, 1993. 205 p. (Geografia: teoria e realidade. Linha de frente; 19)

VEIGA, J. E. *Desenvolvimento sustentável: o desafio do século XXI*. Rio de Janeiro: Garamond, 2005.

_____. Economia em Transição. Experiências empresariais em sustentabilidade: avanços, dificuldades e motivações de gestores e empresas. Fernando Almeida (org.), Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.

VENCATO, A. Z. et al. *Anuário Brasileiro do Tabaco 2011*. Santa Cruz do Sul: Ed. Gazeta, 2011.

VENTURA, E. C.; VIEIRA, M. M. F. Responsabilidade social como deslocamento do capitalismo: evidências de um estudo nos bancos do Brasil. *Anais... ENANPAD 2006*, Salvador, 23 a 27 set., 2006.

VILELA JÚNIOR, A; DEMAJOROVIC, J. *Modelos e ferramentas de gestão ambiental: desafios e perspectivas para as organizações*. São Paulo: Editora Senac, 2006.

VOLTOLINI, Ricardo. *Os dez erros mais comuns da RSE*. Notícias, Ethos, 2008, disponível em: <http://www.ethos.org.br/DesktopDefault.aspx?TabID=3715&Lang=pt-BR&Alias=Ethos&itemEvenID=4233>. Acesso: 11 jul. 2012.

WORLD BUSINESS COUNCIL FOR SUSTAINABLE DEVELOPMENT & CONSELHO EMPRESARIAL PARA O DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL. Medir a eco-eficiência: um guia para comunicar o desempenho da empresa. WBCSD, BCSD PORTUGAL, jul. 2000.

WORLD BUSINESS COUNCIL FOR SUSTAINABLE DEVELOPMENT, WORLD RESOURCES INSTITUTE e CONSELHO EMPRESARIAL PARA O DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL. Protocolo de Gases com Efeito de Estufa: Normas Corporativas de Transparência e Contabilização. WBCSD, WRI, BCSD - Portugal. jun. 2006.

WORLD BUSINESS COUNCIL FOR SUSTAINABLE DEVELOPMENT. *The Business Case for Sustainable Development*. Johannesburg, 2002.

_____. Adaption: an issue brief for business. WBCSD, Jul, 2008.

_____. Relatório do WBCSD *Vision 2050: The new agenda for business*, 2010. Disponível em: <http://www.wbcsd.org/web/vision2050.htm>. Acesso em: 10 março de 2012.

WORLD COMMISSION ON ENVIRONMENT AND DEVELOPMENT. *Our Common Future*. The World Commission on Environment and Development. Oxford and New York: Oxford Univ. Press, 1987.

YIN. R. K. Estudo de caso: planejamento e métodos. 3ª Ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

ZADEK, S. *The Civil Corporation: The new economy of corporate citizenship*. Londres, Earthscan, 2001.

_____. The Path to Corporate Responsibility. *Harvard Business Review*. e os outros dados? dec, 2004.

ZYLBERSZTAJN, D.; LINS, C. *Sustentabilidade e a geração de valor: a transição para o século XXI*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

APÊNDICES

Apêndice A - Amostra das empresas para a pesquisa

Empresa	Ramo atividade	Situação	Cidade
Empresa 1	Bebidas	Entrevistada 20.12	Santa Maria
Empresa 2	Borracha	Entrevistada 28.12	Santa Cruz do Sul
Empresa 3	Tabaco	Entrevistada 12.01	Santa Cruz do Sul
Empresa 4	Sementes	Entrevistada 02.02	Santa Cruz do Sul
Empresa 5	Tabaco	Entrevistada 28.02	Santa Cruz do Sul
Empresa 6	Metalúrgico	Entrevistada 07.02	Carlos Barbosa
Empresa 7	Metalúrgico	Entrevistada 09.02	Caxias do Sul
Empresa 8	Florestal	Entrevistado 21.03.12	Guaíba
Empresa 9	Metalúrgico	Não participa	Santa Cruz do Sul
Empresa 10	Brinquedos	Não participa	Santa Cruz do Sul
Empresa 11	Tabaco	No aguardo	Santa Cruz do Sul
Empresa 12	Tabaco	No aguardo	Santa Cruz do Sul
Empresa 13	Tabaco	No aguardo	Santa Cruz do Sul
Empresa 14	Alimentos	No aguardo	Santa Cruz do Sul
Empresa 15	Alimentos	No aguardo	Montenegro
Empresa 16	Carrocerias	No aguardo	Caxias do Sul
Empresa 17	Alimentos	No aguardo	Pelotas
Empresa 18	Alimentos	No aguardo	São Sebastião do cai
Empresa 19	Combustíveis	Não participa	Rio Grande
Empresa 20	Quimica	No aguardo	Portão
Empresa 21	Siderurgia	No aguardo	Porto Alegre
Empresa 22	Combustíveis	No aguardo	Canoas
Empresa 23	Alimentos	No aguardo	Canoas
Empresa 24	Automotivos	No aguardo	Caxias do Sul
Empresa 25	Colheitadeiras	No aguardo	Canoas
Empresa 26	Calçados	No aguardo	Igrejinha
Empresa 27	Moveis	No aguardo	Bento Gonçalves
Empresa 28	Têxtil	No aguardo	Caxias do Sul
Empresa 29	Tabaco	No aguardo	Santa Cruz do Sul

Empresa 30	Móveis	não participa	Bento Gonçalves
Empresa 31	Borracha	no aguardo	Bento Gonçalves
Empresa 32	Máquinas	no aguardo	São Leopoldo
Empresa 33	Calçados	no aguardo	Nova Hartz
Empresa 34	Máquinas	no aguardo	Horizontina
Empresa 35	Petróleo	no aguardo	Triunfo
Empresa 36	Bebidas	no aguardo	Lajeado
Empresa 37	Transformadores	não participa	Porto Alegre
Empresa 38	Metalúrgico	no aguardo	Caxias do Sul
Empresa 39	Adubos	no aguardo	Rio Grande
Empresa 40	Metalúrgico	no aguardo	Panambi
Empresa 41	Alimentos	não participa	Bagé
Empresa 42	Alimentos	não participa	Lajeado
Empresa 43	Automotivos	não participa	Gravataí
Empresa 44	Automotivos	não participa	Gravataí
Empresa 45	Alimentos	não participa	Passo Fundo
Empresa 46	Elevadores	Não participa	Guaíba
Empresa 47	Alimentos	Não participa	Esteio
Empresa 48	Cutelaria	Não participa	Caxias do Sul
Empresa 49	Metalúrgico	no aguardo	Caxias do Sul
Empresa 50	Alimentos	não participa	Carlos Barbosa

Fonte: elaborado pelo autor.

Apêndice B - Empresas que não participaram da pesquisa

Empresas	Motivo
Empresa 9	Não participa de trabalhos acadêmicos.
Empresa 10	Está implantando a Produção mais Limpa disse não ter tempo no momento para atender a demanda.
Empresa 11	Não participa deste tipo de trabalho.
Empresa 12	Não participará por está em processo de reestruturação do setor e da área de sustentabilidade.
Empresa 13	Está em processo de reestruturação da empresa e definiu como política não atender mais trabalhos de pesquisa.
Empresa 14	Está em processo de reestruturação da empresa e não dispõe de tempo no momento para atender a pesquisa.
Empresa 15	Não tem tempo para ajudar na pesquisa e que não irá contribuir a visita para a pesquisa.
Empresa 16	Não ter tempo para participar.
Empresa 17	O departamento ou setor da sustentabilidade fica em outro estado. Informação somente via telefone.
Empresa 18	O departamento ou setor da sustentabilidade fica em outro estado. Informação somente via telefone.
Empresa 19	O departamento ou setor da sustentabilidade fica em outro estado.
Empresa 20	O departamento ou setor da sustentabilidade fica em outro estado. E não respondeu aos contatos
Empresa 21	O departamento ou setor da sustentabilidade fica em outro estado. Informação somente via telefone.

Empresa 22	O departamento ou setor da sustentabilidade fica em outro estado.
Empresa 23	O departamento ou setor da sustentabilidade fica em outro estado.
Empresa 24	Foi estabelecido contato, ficaram de mandar o email marcando a visita (foram cerca 5 ligações mais emails pedindo confirmação da visita.)
Empresa 25	Foi marcado o dia da entrevista e depois cancelado e não houve novo agendamento.
Empresa 26	Foi agendada a entrevista para dia 01/03/12. Mas não foi confirmada e agendada outra data.
Empresa 27	Foi marcado o dia da entrevista e depois cancelado e não houve novo agendamento.
Empresa 28	Foi passado para direção de empresa que não respondeu.
Empresa 29	Aguardando resposta da direção
Empresas de 30 a 50	Não deram resposta.

Fonte: elaborado pelo autor.

Apêndice C - Relação de entrevistados

Empresas	Descrição dos entrevistados
Empresa 1	Entrevistas - diretor presidente; - gerente de recursos humanos - coordenador da área responsabilidade social
	Questionário - 2 Encarregados de produção - Auxiliar de expedição
Empresa 2	Entrevistas - 2 Diretores - Gerente de recursos humanos 2 Gerentes do setor de sustentabilidade
	- Questionário - 2 Auxiliares de produção
Empresa 3	Entrevistas - Assessoria de comunicação
	Questionário A empresa não autorizou
Empresa 4	Entrevistas - Diretor administrativo - Gerente de recursos humanos
	Questionário - Assistente administrativo - Encarregado de Produção
Empresa 5	Entrevistas - Diretor - Gerente de recursos humanos - Analista de qualidade
	Questionário - Assistente de RH - auxiliar de expedição

Empresa 6	Entrevistas - Diretora - Analista de meio ambiente
	Questionário - Assistente de administração
Empresa 7	Entrevistas - Diretor de comunicação
	Questionário - auxiliar de produção; - telefonista; - assistente de administração
Empresa 8	Entrevistas - Presidente - Diretor de marketing e comunicação - Gerente de RH
	Questionário - Assistente de administração - Auxiliar de produção

Fonte: elaborado pelo autor.

Apêndice D - Roteiro de entrevista com o diretor da empresa

1. O que a empresa entende por desenvolvimento sustentável?
2. Como a empresa espera atingir a sustentabilidade?
3. Qual a contribuição que empresa busca com o desenvolvimento sustentável?
4. Quando surgiu a preocupação com questões socioambientais? Pressões externas ou internas?
5. Quem veio primeiro a preocupação/consciência socioambiental ou a pressão por ações? proativa ou reativa?
6. A empresa possui um departamento/setor específico que trate o tema sustentabilidade? E a quanto tempo?
7. A direção está envolvida em todo o processo de confecção do produto?
8. Qual a influência da sociedade (mercado externo) na formação de estratégias que visam a sustentabilidade na empresa?
9. Os clientes da empresa cobram uma postura socioambiental da empresa perante a sociedade?
10. Qual a influência e o papel dos *stakeholders* na busca do desenvolvimento sustentável?
11. Na percepção da empresa como *stakeholders* estão abordando a sustentabilidade?
12. Como atingir o Desenvolvimento sustentável se cada *stakeholders* tem objetivo diferente?
13. Quais as dificuldades em implantar uma gestão que aborde aspectos sociais e ambientais?
14. Como você conceituaria responsabilidade social? É filantropia? Criar ONG ou fundação?
15. Como é possível conciliar crescimento e desenvolvimento econômico?
16. Quais ações a empresa apóia para sua inserção na comunidade?
17. Como a empresa dissemina ações socioambientais entre seus funcionários? Sente os funcionários motivados?
18. Na sua visão como a empresa trabalha (desenvolve) a relação entre as variáveis econômica, social e ambiental? Existe conflito entre elas?
19. Qual a importância do equilíbrio entre o econômico, social e ambiental para o DS?
20. A empresa possui certificação ambiental ou social? Se sim, ir para as perguntas 20a 20b
- 20a. Qual o foco principal da empresa na implantação de uma certificação (ISO)?

- 20b. A certificação pode auxiliar o desenvolvimento sustentável? Em que perspectiva?
22. Quando a empresa está buscando o desenvolvimento sustentável qual foco a ser dado?
23. Há diferença entre ações nas diferentes regiões onde a empresa está inserida?
24. A gestão socioambiental é um valor internalizado pela empresa?
25. Por que a busca da sustentabilidade pela empresa?
26. Qual (s) dificuldade encontrada quando da implantação de ações sobre desenvolvimento sustentável?
27. Que desafios existem para a sustentabilidade tornar-se uma prática comum nas empresas?
28. Qual o maior ganho para a empresa na aplicação de práticas sustentáveis nas suas atividades?
29. Como a empresa se visualiza dentro da sociedade onde está inserida?
30. Existem cursos de educação ambiental e responsabilidade social?
31. O conceito de desenvolvimento sustentável é algo fácil ou difícil de ser alcançado? Porque?
32. Há empresas que divulguem ações socioambientais como marketing verde? Qual a real intenção?
33. As ações que a empresa desenvolve são suficientes para a empresa atingir a sustentabilidade? Quais as principais? Qual o foco dessas ações (social, ambiental ou econômica)?

Apêndice E - Roteiro de entrevista para responsável pela área de sustentabilidade

1. Qual o papel da empresa na construção do desenvolvimento sustentável?
2. Como surgiu o assunto dentro da empresa?
3. Pressões externas ou internas influenciaram na adoção de práticas sustentáveis?
4. Existem dificuldades quando dá implantação de práticas sobre desenvolvimento sustentável na empresa?
5. Que desafios existem para a sustentabilidade torna-se uma prática comum nas empresas?
6. Qual(s) vantagem que existe para aplicação do Desenvolvimento sustentável na empresa?
7. A empresa promove cursos de educação ambiental e responsabilidade social? Qual o foco?
8. A área de gestão de pessoal tem políticas voltadas para práticas socioambientais?
9. Qual o papel do o gestor de pessoas tem não construção da sustentabilidade?
10. Quais os desafios do setor para implantar práticas sustentáveis na gestão da empresa?
11. Os empregados possuem responsabilidades socioambientais? Eles são cobrados por isso ou existe um caráter voluntário?
12. A empresa dá suporte para uma melhor condição de trabalho, saúde e segurança. Como isso pode ser percebido?
13. Nos programas de capacitação que a empresa oferece a oportunidades para aquisição de conhecimento? Há dificuldade em relação à aprendizagem? Quais?
14. Qual a relação entre os outros *stakeholders*? De alguma maneira a empresa procura passar as práticas de sustentabilidade?
15. Que dificuldades existem para implantação de uma gestão voltada para o desenvolvimento sustentável?
16. O que poderia ser feito para melhorar a gestão de pessoas em relação à sustentabilidade?

ANEXOS

(colocar no sumário)

Anexo A - Questionário aplicado aos funcionários

Estou realizando uma pesquisa na empresa sobre desenvolvimento sustentável e gostaria da sua opinião sobre o tema.

Ao responder este questionário você estará contribuindo para construção de uma tese de doutorado em desenvolvimento regional na Universidade de Santa Cruz do Sul.

Todos os dados serão tratados com sigilo pelo pesquisador

As questões servem para compreender o entendimento sobre Responsabilidade Social.

PARA VOCÊ RESPONSABILIDADE SOCIAL;	1	2	3	4	5
	discordo				concordo
	plenamente		não sei		
É uma contribuição voluntária para melhorar a sociedade e o meio ambiente.					
É respeitar os direitos humanos.					
É uma atitude ética de não causar danos a terceiros					
É uma obrigação de melhorar a sociedade e o meio ambiente.					
É uma forma de caridade.					
Deve ser de toda sociedade.					
Deve ser apenas do governo.					
Deve ser principalmente da empresas privadas					
Deve ser das ONGs.					
Deve ser da comunidade, governo, empresas e ONGs.					

As questões ligadas ao meio ambiente.

Meio Ambiente	1	2	3	4	5
	discordo				concordo
	plenamente		não sei		
Para você é necessário cuidar do meio ambiente.					
Para você é não a necessidade de cuidar do meio ambiente.					
Para você é questão de sobrevivência cuidar do meio ambiente.					
Para você preservando o meio ambiente					

estamos cuidando do futuro.					
Cuidar do meio ambiente e um mal necessário.					
Cuidar do meio ambiente e uma questão de ter consciência ambiental.					

	Sim		Não	
Realiza trabalho voluntário				
Realiza trabalho voluntário dentro da empresa				
Realiza trabalho voluntário fora da empresa, sem relação com a mesma.				

As questões a seguir têm como objetivo verificar como você entende o tema sustentabilidade e como você acha que empresa aborda.

SUSTENTABILIDADE	1	2	3	4	5
	discordo				concordo
	plenamente		não sei		
Sustentabilidade é cuidar os recursos hoje para que no futuro não falte esses mesmos recursos para as próximas gerações.					
A empresa deve preocupar-se com aspectos sociais e ambientais.					
Para a empresa preocupar-se com meio ambiente é uma atitude ética					
Para a empresa preocupar-se com meio ambiente é uma questão obrigação da legislação.					
Para a empresa cuidar do meio ambiente é uma questão marketing, de imagem, propaganda.					
Para a empresa a cuidar do meio ambiente é compromisso assumido com a comunidade.					
Para a empresa preocupar-se com o meio ambiente e requisito essencial para a sustentabilidade do negócio.					
Para a empresa o bem estar do funcionário é questão essencial para a sustentabilidade.					
Para a empresa a questão social é mais importante que a econômica e ambiental					
Para a empresa a questão econômica é mais importante que a social e ambiental.					
Para a empresa a questão ambiental é mais					

importante que a econômica e social.					
A empresa desenvolve programa de incentivo aos funcionários por meios de bolsa de estudos ou cursos de educação continuada.					

Você conhece os programas de sustentabilidade, responsabilidade social e ambiental da empresa? Gostaria de conhecê-los mais?

Você acha que a empresa atua de forma ética e responsável com a comunidade e também com seus funcionários?

É importante preencher os dados abaixo. Você não precisa se identificar

Gênero:

Masculino feminino

Idade:

- Menos 20 anos;
- De 20 a 30 anos;
- De 31 a 35 anos;
- De 35 a 45 anos;
- Mais de 45 anos.

Nível de escolaridade:

- 1º grau incompleto
- 1º grau completo
- 2º grau incompleto
- 2º grau completo
- superior incompleto
- superior completo
- curso técnico a nível de 2º grau

Possui casa própria:

sim não

Qual o setor que trabalha:

- comercial administrativo produção qualidade/meio ambiente
- outros_____

Nível:

- gerente
- consultor, coordenador, pesquisador, técnico.
- outros _____