

Eixo Temático: Inovação e Sustentabilidade

**SUSTENTABILIDADE EMPRESARIAL: ABORDAGENS, *TRADE-OFFS* E
PERSPECTIVAS DO PROCESSO DECISÓRIO**

**BUSINESS SUSTAINABILITY: APPROACHES, TRADE-OFFS AND
PERSPECTIVES OF THE DECISION-MAKING PROCESS**

Roseli Fistarol Krüger, Denize Grzybovski, Dedilhana Lamare Manjabosco Hubner e Indaia Dias
Lopes

RESUMO

Este estudo apresenta a investigação das abordagens, *trade-offs* e perspectivas existentes no processo decisório do gestor de pequenas e médias empresas industriais (PMEIs) de Ijuí/RS a partir da visão da sustentabilidade empresarial. Com base na teoria do desenvolvimento sustentável, o estudo foi desenvolvido pela corrente da sustentabilidade empresarial. Trata-se de uma pesquisa social aplicada, exploratória, descritiva e orientada pelo paradigma interpretativista, com estratégia de estudo de casos múltiplos. Para a coleta dos dados qualitativos efetuou-se o estudo e a adaptação de um modelo de mensuração da sustentabilidade empresarial já existente, que gerou um roteiro para entrevistas, observação simples e pesquisa documental. Para a análise dos dados coletados foi empregada análise de conteúdo. As análises revelaram aspectos subjacentes à visão dos gestores a cerca da sustentabilidade empresarial identificando a abordagem extremista econômica, a perspectiva evolucionária e a utilização de *trade-offs* para o processo de decisório com visão de curto prazo em assuntos relacionados à sustentabilidade empresarial. Estes elementos serviram para a construção do Modelo Analítico do Processo Decisório dos Gestores das PMEIs para Sustentabilidade Empresarial.

Palavras-chave: Visão da sustentabilidade empresarial, Pequenas e médias empresas, *Trade-offs*, Processo decisório.

ABSTRACT

This study presents the investigation of the approaches, trade-offs and perspectives existing in the decision-making process of the manager of small and medium industrial enterprises (PMEIs) of Ijuí / RS from the perspective of corporate sustainability. Based on the theory of sustainable development, the study was developed by the chain of business sustainability. It is an applied, exploratory, descriptive and oriented social research guided by the interpretative paradigm, with a multiple case study strategy. In order to collect the qualitative data, the study and adaptation of an already existing business sustainability measurement model was developed, which generated a script for interviews, simple observation and documentary research. Content analysis was used to analyze the data collected. The analyzes revealed underlying aspects of managers' view of corporate sustainability by identifying the economic extremist approach, the evolutionary perspective, and the use of trade-offs for the short-term decision-making process on issues related to corporate sustainability. These elements served to build the Analytical Model of the Decisional Process of PMEI Managers for Corporate Sustainability.

Keywords: Business sustainability vision, Small and medium enterprises, Trade-offs, Decision-making process.

1 INTRODUÇÃO

Sustentabilidade empresarial é tema do campo de estudos do desenvolvimento e se apresenta com diferentes abordagens teóricas, como a extremista econômica, ambiental e a integrativa (MUNCK, 2015), contudo ainda há carências metodológicas na investigação empírica. Pesquisadores e organizações têm adaptado modelos de análise da sustentabilidade para compreender a gestão da sustentabilidade nas organizações (PEREIRA et al., 2011), mas a predominância está no enfoque individual e utilitarista a partir de pesquisas qualitativas (MUNCK, 2015). As reflexões sobre os aspectos subjacentes à sustentabilidade empresarial, como a visão de gestores, ainda é incipiente frente aos demais aspectos já pesquisados a respeito do tema (MUNCK, 2015).

O tema relevante nos estudos organizacionais, pois o cenário empresarial, no que se refere às questões sociais e ambientais de forma combinada, requer aprofundamento teórico-empírico desde o momento em que a sociedade reconheceu que não bastava somente responsabilidade econômico-financeira do empreendimento (DONAIRE, 1999; LEMME, 2010; ZYLBERSZTAJN; LINS, 2010; BARBIERI, 2011), o que tornou necessário contemplar as dimensões social e ambiental dessa responsabilidade (MUNASINGHE, 2007; ELKINGTON, 1997, 2012), tornando essencial compreender o processo de formação da visão empresarial sobre a sustentabilidade.

De acordo com os apontamentos de Munck (2015), as pesquisas sobre sustentabilidade em contexto organizacional envolvem três enfoques principais. O primeiro é o instrumental, que busca investigar qualitativamente o histórico das organizações consideradas como sustentáveis, com base nos seguintes quesitos: valores, crenças e formas de interpretar e responder às questões ambientais voltadas para a gestão. O segundo enfoque realiza análises mais quantitativas e busca conhecer o retorno das ações sustentáveis sobre os resultados organizacionais, tais como: desempenho financeiro, vantagem competitiva, gestão de resíduos tóxicos e adoção de certificações como a ISO 14001. E o terceiro envolve reflexões sobre aspectos subjacentes e está relacionado à produção de sentidos ou o *sensemaking* da gestão. Neste enfoque se inserem os estudos sobre a visão da sustentabilidade.

As práticas de sustentabilidade nas grandes empresas brasileiras estão relacionadas aos indicadores de desempenho organizacional, que estabelecem relações com melhorias na estrutura de governança, nas relações com os *stakeholders*, na redução e racionalização do uso da água, na preservação da biodiversidade e na redução de resíduos (WBCSD, 2015). No entanto, como as PMEIs observam esse cenário, qual a importância atribuída para o assunto, quais práticas estão adotando, onde comunicam/publicizam seus resultados em relação ao empenho em serem sustentáveis, tendo em vista que não são obrigadas por lei a publicar o relatório de sustentabilidade?

Constantemente percebe-se a proliferação de padrões de sustentabilidade empresarial, mas ainda preponderam questões territoriais e limitações às ações legalistas que, em grande medida, estão ligadas às atividades das empresas industriais de maior porte e em algumas políticas públicas (PIRES; FIDÉLIS; RAMOS, 2014). É necessário aprofundar as pesquisas nas questões que tangenciam o debate central e que contribuem para o processo organizador do pensamento gerencial no processo decisório acerca da sustentabilidade, considerando as abordagens, as perspectivas e os *trade-offs*.

A existência ou a inexistência de um comprometimento real por parte dos empresários das pequenas e médias empresas industriais (PMEIs) pode ser compreendido por meio da visão que ele tem dos aspectos relacionados à sustentabilidade empresarial. A influência de interesses paradoxais, abordagens conceituais, perspectivas decisórias e a produção de sentido da gestão, constituem o *framework* para a gestão empresarial que ampara o gestor na busca de melhor

desempenho, com investimentos nas dimensões econômica, social e ambiental (MUNCK, 2015).

É possível que a influência da visão do gestor nas empresas de menor porte contribua para a formação da consciência social e ambiental. Contudo, as reflexões a respeito do compromisso destas com as questões da sustentabilidade podem estar encobertas pelas questões legais ou específicas para as grandes empresas.

Para agir a favor dos três pilares, os gestores devem fazer uso de processos decisórios personalizados e interligados que considerem *trade-offs*, com perspectivas temporais e espaciais para ações que contribuam para as dimensões da sustentabilidade (MUNCK, 2015). Isso indica a necessidade de aprofundar os estudos sobre as questões subjacentes à sustentabilidade empresarial, com vistas a identificar possibilidades de mudanças que contrastam o passado (abundância de recursos e sem uso irracional) e o futuro (escassez de recursos naturais). Estes estudos devem manter o foco, em especial, no processo mental dos gestores que, por vezes, encobre interesses paradoxais nos processos decisórios acerca da sustentabilidade, fazendo das práticas empresariais apenas uma necessidade de cumprimento das exigências legais (MUNCK, 2015).

Este estudo argumenta sobre a questão da sustentabilidade nas PMEIs, contextualizando a respeito da visão dos gestores no que se refere à sustentabilidade e sua interação com o meio empresarial. O estudo se insere no enfoque dos aspectos subjacentes da sustentabilidade empresarial descritos por Munck (2015), tendo em vista que o enfoque instrumental e o de impacto das ações sustentáveis podem ser considerados consolidados na literatura nacional e internacional. Dentro deste contexto, a pergunta orientadora da pesquisa é: *Quais abordagens, trade-offs e perspectivas estão presentes na visão da sustentabilidade empresarial dos gestores de pequenas e médias empresas industriais?*

Para responder à questão de estudo, foi construído um roteiro de entrevista a partir do modelo de mensuração GSE de Callado (2010). Juntamente com as questões foram definidos quais documentos seriam solicitados para os gestores e que aspectos deveriam ser observados na visita in loco. Toda esta construção para coleta de dados foi separada nas dimensões econômica, social e ambiental para identificar e analisar os *trade-offs*, perspectivas e abordagens que estão presentes na visão dos gestores, compreendendo o processo decisório a fim de viabilizar a sustentabilidade empresarial.

2 REVISÃO DE LITERATURA

SUSTENTABILIDADE EMPRESARIAL

O conceito de sustentabilidade empresarial tem como premissa a inclusão das questões socioambientais no modelo de negócio da organização. Além de manter as questões econômicas, atende a duas perguntas básicas: que tipo de negócios a empresa faz e como a empresa faz negócios (BARBIERI, 2011). Isto abrange a revisão ou a adoção de nova postura perante os processos produtivos, perante os relacionamentos com os stakeholders, quanto à prestação de contas para a sociedade ou governos, incluindo a disposição para provocar rupturas nos paradigmas atuais (DIAS, 2006; LEMME, 2010). Soma-se a isso, à integração das estratégias e da dinâmica operacional, determinando os fatores críticos de sucesso, indicadores de desempenho e cadeia de valor (BARBIERI, 2011).

Estabelecer a relação entre sustentabilidade e desempenho empresarial é um dos principais desafios dos gestores (LEMME, 2010). A empresa busca, por meio de práticas de sustentabilidade socioambiental, gerar vantagem competitiva, através da inovação tecnológica e/ou gerencial, da diferenciação dos produtos, do posicionamento estratégico e do gerenciamento dos riscos operacionais (LEMME, 2010).

Sustentabilidade empresarial é um tema que pode ser estudado a partir de diferentes dimensões e aspectos. Contudo, os pilares econômico, social e ambiental são os fundamentais para a compreensão, inter-relação e complemento da gestão da sustentabilidade empresarial (MUNASINGHE, 2007; CALLADO, 2010; ELKINGTON, 2012).

O termo sustentabilidade tem origem no latim "*sustentare*" e, normalmente, está associado à preservação e conservação. Historicamente, o termo sustentabilidade tem sido visto como um conceito puramente ecológico (CALLADO, 2010), atualmente é adotado por empresas que buscam atender aos princípios da responsabilidade social, da legislação ambiental e da segurança econômica. O conceito de sustentabilidade representa para o setor empresarial uma nova abordagem que promove a responsabilidade social, reduz o uso de recursos naturais e dos impactos negativos sobre o meio ambiente, sem deixar de lado a rentabilidade econômico-financeira do empreendimento (SILVA et al., 2009).

Dessa forma, é fundamental destacar que a sustentabilidade empresarial considera a empresa uma instituição sociopolítica (BUCHHOLZ, 1989) e, portanto, ao mesmo tempo em que influencia a ação dos grupos sociais, provoca mudanças de atitudes da sociedade em relação ao papel desempenhado por elas. É comum aceitar o fato de que, sem o apoio das empresas, a sociedade nunca alcançará o desenvolvimento sustentável, pelo fato de que as empresas representam os recursos produtivos da economia (BANSAL, 2002; ZAMCOPÉ; ENSSLIN; ENSSLIN, 2012). Apesar de a indústria muitas vezes ser vista como a principal responsável pela degradação ambiental, ela é agente do desenvolvimento e da criação de riquezas (AZAPAGIC; PERDAN, 2000).

Há um esforço de pesquisadores e organizações para aproximar as diferentes abordagens teóricas da sustentabilidade com a estratégia de manufatura (PEREIRA et al., 2011). Alguns modelos de gestão contemplam programas de atuação responsável, administração da qualidade ambiental total, produção mais limpa, ecoeficiência, projetos para meio ambiente e ecologia industrial (PEREIRA et al., 2011; BARBIERI, 2011). Contudo, são necessários instrumentos de controle da gestão da sustentabilidade, como auditoria ambiental, avaliação do ciclo de vida do produto, sistema de gerenciamento ambiental e rotulagem ambiental (DONAIRE, 1999; BARBIERI, 2011; IATRIDIS, 2013), o que distancia as empresas tradicionais daquelas com práticas de gestão pautadas na sustentabilidade em estudos sobre desempenho financeiro, vantagem competitiva, gestão de resíduos e adoção de certificações internacionais, o que confere valor de mercado à empresa e aos seus produtos.

Conforme Donaire (1999), a visão tradicional da empresa é de uma instituição econômica que tem seu foco na maximização dos lucros e da minimização dos custos, por vezes ignorando as questões sociais e ambientais como influentes no processo de tomada de decisões. Em função disso, desconsidera as consequências que as decisões internas causam no contexto social e ambiental do qual a organização faz parte. Munck (2015) destaca a predominância do sentido evolucionário e utilitarista nas lógicas decisórias reforçando a prioridade nos ganhos financeiros dos investimentos nas dimensões social e ambiental. Constantemente novas questões são inseridas nesse debate e, em todas elas, as práticas empresariais que adotam a lógica utilitarista estão sendo questionadas (ALMEIDA, 2007).

Elkington (2012) reforça a expansão da visão organizacional tradicional, de base exclusivamente econômica, para contemplar as dimensões sociais e ambientais, formando os pilares da sustentabilidade. O autor sintetizou essa proposta no modelo *Triple Bottom Line* (TBL). Nele, o **pilar econômico** contempla os aspectos da sustentabilidade econômica, que engloba os capitais financeiro, físico, humano, intelectual, natural e social das organizações (ELKINGTON, 2012). Essa dimensão também suporta as atividades de produção e desempenha um equilíbrio inter-setorial no desenvolvimento econômico (OLIVEIRA, 2005).

No **pilar social**, Elkington (2012) considera o capital humano na forma de saúde, habilidades e educação, contemplando medidas mais amplas de saúde da sociedade e do

potencial de criação de riqueza. Oliveira (2005) defende que a sustentabilidade social está na busca de equidade na distribuição de renda e de bens, diminuindo a desigualdade social entre ricos e pobres e promovendo a igualdade de acesso a recursos, emprego e serviços sociais.

No **pilar ambiental**, o capital natural pode ser visto de duas formas principais: o essencial para a manutenção da vida e da integridade do ecossistema e aquele renovável ou substituível, isto é, que pode ser renovado, recuperado ou substituído (ELKINGTON, 2012). O renovável encontra-se presente nas práticas de reciclagem, na redução da geração de resíduos e poluição, na preservação dos recursos naturais, na produção de recursos renováveis e na limitação do uso dos recursos não renováveis (OLIVEIRA, 2005; WBCSD, 2015).

Então, a sustentabilidade empresarial pode ser entendida como constructo formado pelos três pilares (econômico, social e ambiental), os quais contemplam o interesse da geração atual em melhorar as suas reais condições de vida, a equalização das condições de vida entre ricos e pobres e o interesse das gerações atuais com a satisfação das necessidades das gerações futuras (HORBACH, 2005).

A sustentabilidade empresarial impacta no custo do capital próprio. Silva e Quelhas (2006) afirmam que aderir aos padrões de sustentabilidade empresarial reduz o risco corporativo medido pelo risco sistêmico, determinando a redução do custo de capital e o aumento do valor econômico. Soma-se a isso o fato de que a sociedade está mais atenta às questões socioambientais que envolvem a gestão organizacional (DONAIRE, 1999) e as organizações têm interesse no reconhecimento de suas estratégias socioambientais (ANDRADE; CÂMARA, 2012). Para isso, as organizações estão modificando o seu posicionamento estratégico (ANDRADE; CÂMARA, 2012), para conferir credibilidade e confiança no mercado.

São necessárias mudanças profundas na atitude dos gestores empresariais, o que deverá incluir a criação de uma nova ética na maneira de fazer negócios (SCHMIDHEINY, 1992; BARBIERI, 2011), uma vez que a sustentabilidade empresarial diz respeito à forma de se fazer negócios e ao tipo de negócios que a empresa almeja desenvolver. Tal mudança deve influenciar os processos produtivos, os relacionamentos, a prestação de contas e os compromissos públicos, quebrando o paradigma exclusivamente econômico em favor das questões sociais e ambientais (ZYLBERSZTAJN; LINS, 2010).

Soma-se a esta discussão o fato do cenário organizacional está se tornando cada dia mais complexo e competir neste contexto está exigindo maior adaptabilidade das empresas. Afonso (2006) questiona o uso da noção de sustentabilidade no contexto empresarial e no campo da formulação de políticas públicas de desenvolvimento. A maioria das empresas faz uso do conceito de sustentabilidade em seu discurso sem atentar para as modificações requeridas em seus processos, no trato com as pessoas e na forma como os recursos naturais são usados. Somam-se a isso, as políticas públicas brasileiras, as quais têm orientação econômica, não estão auxiliando na redução das desigualdades sociais, tampouco no uso coerente/racional dos recursos naturais (AFONSO, 2006; ALBUQUERQUE et al., 2009).

A sociedade pressiona as empresas e seus gestores por meio da exigência de disponibilização de produtos certificados e ações sustentáveis, que têm o Relatório Brundtland, a Agenda 21 e o Protocolo de Kyoto como marcos na evolução da consciência ambiental. Trata-se de uma gestão empresarial ambiental proativa, bem como da exposição de diversos desafios relativos à efetividade das práticas nas empresas (DONAIRE, 1999; LAYRARGUES, 2000; SOUZA, 2000; JABBOUR; SANTOS, 2007; BORCHARDT et al., 2008; ALBUQUERQUE et al., 2009; BARBOZA; ARRUDA FILHO, 2012).

Almeida (2007) afirma que uma empresa sustentável é a que vai além das exigências da legislação, sem deixar de dar o devido retorno ao capital financeiro, ao capital natural e social. Para o autor, ao fazer mais do que exige a legislação, a empresa passa a ser vista como dotada de atributos morais, ganhando boa reputação na sociedade. As empresas que adotam os sistemas

de gestão ambiental produzem um relatório anual de sustentabilidade, cujo conteúdo é de conhecimento público, o que as expõem ao julgamento/avaliação da sociedade. Bens intangíveis, como marca e reputação, tornam-se cada vez mais significativos no cálculo de ativos das empresas. Um exemplo é o Índice de Sustentabilidade Empresarial – ISE¹ da Bovespa, no qual as empresas cadastradas tendem a ser mais valorizadas do que as não participantes (BM&FBOVESPA, 2015).

ABORDAGENS, *TRADE-OFFS* E PERSPECTIVAS DO PROCESSO DECISÓRIO.

Como base para a construção teórica deste subitem foi utilizado o estudo de Munck (2015) que apresenta a aderência dos conceitos utilizados para a análise deste estudo, com as principais abordagens adotadas para o estudo da sustentabilidade empresarial. A partir das pesquisas, elas foram classificadas em: extremistas econômicas (paradigma social dominante, tecnocentrismo e modernismo), extremistas ambientais (ambientalismo radical, ecocentrismo e pós-modernismo) e integrativas (ambientalismo renovado e sustaincentrismo). Para o autor, estas abordagens atuam como prováveis condutoras do processo decisório do gestor.

Na Abordagem Extremista Econômica, Munck (2015), defende que sua origem remete à revolução científica do século XVII, que com o liberalismo iniciou-se a tendência de privilegiar os seres humanos frente à natureza e jogaram a responsabilidade de resolver os problemas com o meio socioambiental para a evolução tecnológica. Suas proposições representam a aderência aos princípios e objetivos econômicos neoclássicos de crescimento econômico e lucro e aos atuais modelos de gestão. Esta abordagem preza por relações estratégicas de custo-benefício, determinando que as responsabilidades sociais e ambientais somente sejam adotadas pela empresa para a geração de benefícios financeiros, priorizando a dimensão econômica frente às dimensões social e ambiental.

A Abordagem Extremista Ambiental é proveniente da corrente que defende um estilo de vida sob a ordem da natureza, com a reverência ao planeta, alinhando-se com os movimentos transcendentalistas e preservacionistas. Esta abordagem é marcada por um ambientalismo radical, o qual rejeita qualquer dominação humana sobre a natureza. Promove uma visão da biosfera e da sociedade baseada em princípios ecológicos do holismo, do equilíbrio da natureza, da diversidade, dos limites finitos e das mudanças dinâmicas, retratando críticas aos sistemas agrícolas e industriais e reforçando a ética anticonsumistas e materialistas.

A Abordagem Integrativa representa um paradigma interessado em compreender o desenvolvimento sustentável como um esforço dialético. Busca articular uma visão de mundo centrada na busca por um ambientalismo renovado. Esta abordagem sugere modificações nos valores antropocêntricos a fim de incluir valores biocêntricos. Atribui grande importância à tecnologia ao defender que progresso científico, econômico e os meios para gerenciar riscos ambientais sejam provenientes de soluções tecnológicas. Na sua constituição teórica, usa os conceitos da economia ecológica e ecologia industrial. A principal finalidade desta abordagem pode ser definida como a busca por sensibilizar sobre os efeitos do lado inconsciente do comportamento humano, buscando demonstrar que, no fundo, todos os seres humanos possuem os mesmos valores.

Conforme Beckmann, Hielscher e Pies (2014), *trade-offs* pode ser definido como conflitante com o ganha-ganha no que se refere à gestão da sustentabilidade em contexto organizacional. O *trade-off* considera que na busca pelo equilíbrio nas decisões sobre investimentos envolvendo as dimensões econômica, social e ambiental existirão perdas, mas

¹ O ISE é uma ferramenta para análise comparativa do desempenho das empresas listadas na BM&FBOVESPA sob o aspecto da sustentabilidade corporativa, baseada em eficiência econômica, equilíbrio ambiental, justiça social e governança corporativa.

estas serão gerenciáveis e promoverão negociações transparentes e justas em direção a resultados plausíveis para todos os envolvidos no processo.

As Perspectivas podem ser caracterizadas como: Evolucionária: descreve os processos decisórios a partir da ideia de dependência de trajetória histórica, progredindo em acordo e na dependência de decisões anteriores. Os eventos desempenham um papel fundamental e são vistos como os iniciadores de decisões subsequentes, tornando os gestores dependentes de eventos anteriores. (ii) Relacional: é um processo de criação de caminhos e não de dependência de caminhos assumidos e chama a atenção para as muitas maneiras que as decisões podem ser distribuídas e os ambientes moldados. Os gestores passam a ser considerados em redes de atores em esforços mútuos para adaptar as instituições e a capacidade de agir dos envolvidos passa a ser influenciada por esta rede de atores. (iii) Temporal: pode ser caracterizada como o processo por meio do qual os gestores definem o seu entendimento sobre o que é curto, médio e longo prazo, e como percebem o passado, presente e futuro. Usando essas definições o posicionamento frente aos *trade-offs* gerados ao considerar os três pilares da sustentabilidade em diferentes escalas temporais.

Segundo Munck (2015) as abordagens extremistas alinhadas à perspectiva decisória evolucionária podem ser caracterizadas por descontinuidades espaço-temporais e foco nos curto e médio prazo. Já a abordagem integrativa agregada às perspectivas decisórias relacional e temporal pode surgir como alternativa e legitimar um novo sentido sensível às particularidades das dimensões da sustentabilidade e ao longo-prazo.

3 METODOLOGIA

A pesquisa foi orientada pelo paradigma interpretativista e método fenomenológico. Trata-se de uma pesquisa exploratória, descritiva e qualitativa, com estratégia de estudo de casos múltiplos (YIN, 2005). Entre os procedimentos técnicos realizados estão a pesquisa bibliográfica, pesquisa documental, e observação simples empregadas para coletar informações e buscar a compreensão da realidade (MINAYO, 2015).

Para a construção do roteiro de entrevistas, foram estudados modelos de mensuração da sustentabilidade empresarial desenvolvido e testados por outros autores. Dentre os modelos estudados o que mais se destacou em termos de flexibilidade, estrutura e consistência foi o Grid de Sustentabilidade Empresarial (GSE) desenvolvido por Callado (2010).

Os estudos realizados por Callado (2010) constituiu um modelo integrado de verificação dos aspectos econômicos, sociais e ambientais. Para a construção do GSE foi elaborada uma lista de 463 indicadores de sustentabilidade, a partir de revisão da literatura, e com a exclusão de indicadores repetidos, gerou-se uma nova lista com 435 indicadores (CALLADO, 2010). O próximo passo consistiu na consulta a dez especialistas, que votaram nos indicadores considerados relevantes à mensuração de sustentabilidade. Com o peso atribuído pelos especialistas a cada indicador, Callado (2010) produziu uma lista final com 43 indicadores de sustentabilidade, sendo 16 ambientais, 14 econômicos e 13 sociais.

A partir do cálculo do indicador, Callado (2010) identificou se as empresas obtiveram conformidade satisfatória ou insatisfatória em relação a cada uma das três dimensões. A partir disso foram classificadas as empresas dentro das quatro faixas de sustentabilidade propostas. O posicionamento de empresas no GSE buscou verificar os resultados obtidos a partir de uma perspectiva espacial e tridimensional da sustentabilidade empresarial.

Conforme Veleza e Ellenbecker (2000), a maior parte das metodologias no campo de estudos sobre a sustentabilidade empresarial utilizam indicadores quantitativos para mensuração e muitos se tornaram exercícios contábeis. Contudo, a proposta deste estudo é romper o paradigma corrente de análise e desenvolver um estudo orientado para o paradigma

interpretativista. Para isso, com base no modelo desenvolvido por Callado (2010) foi construído um roteiro para as entrevistas, pesquisa documental e observação simples.

Após a constituição do instrumento de coleta de dados (roteiro de entrevista, observação simples e pesquisa documental), o mesmo foi testado com um projeto piloto o que apontou correções importantes para o sucesso da pesquisa. Para análise das entrevistas, o método estabelecido foi análise de conteúdo (BARDIN, 2011) com vistas a identificar as abordagens, *trade-offs* e perspectivas presente dos discursos dos gestores.

As empresas selecionadas tinham 25 anos ou mais de existência, o que as tornam experientes no mercado de atuação e estavam em atividade no período histórico em que se consolidaram os debates sobre sustentabilidade. Estas empresas, supostamente, já passaram por alguns, senão por todos, estágios dos ciclos de vidas das organizações (existência, sobrevivência, sucesso, renovação e declínio). Já em relação aos valores de faturamento, estão determinados pelo BNDES para a classificação das empresas.

Os referidos critérios resultaram em uma base com 16 empresas industriais de pequeno e médio porte no município de Ijuí, no estado do Rio Grande do Sul. As empresas listadas foram contatadas, via telefone e/ou por e-mail, e, de acordo a adesão dos empresários, foram selecionados três casos para investigação em profundidade e foram denominadas: Empresa1 atua no ramo alimentício há 28 anos; Empresa2, também opera no ramo alimentício e tem 46 anos de existência; e a Empresa3 que atua no segmento metalmeccânico e completa 95 anos. Os sujeitos da pesquisa foram os principais gestores, ou a quem ele designasse.

A coleta dos dados foi realizada em quatro fases. Na Fase I foi constituída de agendamento com o empresário e apresentação do projeto, coleta de dados do perfil do gestor e informações gerais sobre a empresa (atuação no mercado, histórico, quantidade de funcionários etc.). A Fase II configurou-se em coletados dados sobre a visão e as práticas da sustentabilidade. As Fases III e IV foram realizadas juntamente com a Fase II, caracterizadas pela aplicação das técnicas (i) observação simples e (ii) pesquisa documental.

Os procedimentos de análise de conteúdo empregados foram: pré-análise, exploração do material, tratamento dos resultados obtidos e interpretação, que resultaram numa representação utilizada pelos gestores de PMEIs para decidir assuntos relacionados a sustentabilidade empresarial.

4 ANÁLISE DOS RESULTADOS

A sustentabilidade empresarial das PMEIs investigadas tem suas bases analíticas e de valores cunhada no sistema econômico capitalista e remete ao pensar dos gestores tradicionais das empresas industriais (DONAIRE, 1999) descritos nos clássicos da Teoria Geral da Administração. Apesar disso, os gestores demonstram reconhecerem questões sociais e ambientais desde que combinadas às econômicas. Donaire (1999) e Munck (2015) afirmam que existe relação custo-benefício e/ou prejuízos por sanções legais relativos às práticas de insustentabilidade, o que passa a ser considerado pela empresa na sua representação da visão.

De acordo com os conceitos de Munck (2015), as empresas investigadas seguem a abordagem extremista econômica, que defende os privilégios do ser humano frente à natureza e suas proposições estão alinhadas aos preceitos do custo-benefício. A perspectiva decisória mais presente foi à evolucionária com ausência da perspectiva temporal de médio e longo prazo, na qual se inserem os benefícios sociais e ambientais através da implantação de processos sustentáveis como uso de energias alternativas e produção mais limpa. Nos fragmentos de fala em que os gestores citam investimentos nas dimensões social e ambiental também referem ganhos econômico-financeiros. Foi possível detectar ainda, que os gestores dos três casos estudados referenciam o tempo somente como análise de retorno sobre os investimentos

realizados. No Quadro 1 está apresentada a identificação das abordagens, perspectivas decisórias e *trade-offs* para a sustentabilidade empresarial:

Quadro 1 – Abordagens, perspectivas e *trade-offs* para sustentabilidade empresarial.

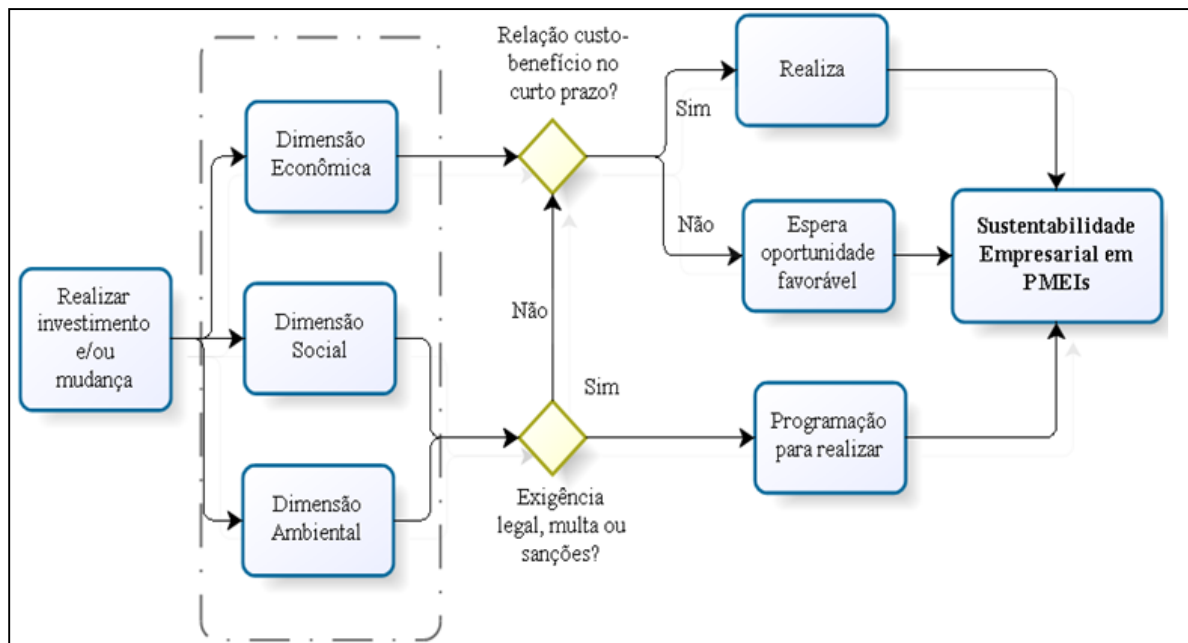
Empresa	Abordagem	Perspectiva decisória	Presença de <i>trade-offs</i>
Empresa1	Extremista econômica	Evolucionária	Sim
Empresa2	Extremista econômica	Evolucionária	Sim
Empresa3	Extremista econômica	Relacional	Sim

Fonte: Autores.

Os *trade-offs* existentes sugerem que os gestores trocam equipamentos e mudam processos produtivos para gerar ganhos ambientais, mas, sobretudo financeiros. Segundo Aragão (2010), os gestores devem estudar as situações que envolvam decisões usando uma visão de *trade-off*, como a decisão de investir nas dimensões social e ambiental ou arcar com medidas repressivas legalistas que não possibilitam o aporte financeiro. Essa visão contribui para o processo de tomada de decisão sobre a sustentabilidade (MUNCK, 2015).

A partir da análise de conteúdo das falas dos gestores, foi possível construir um modelo analítico utilizado por eles no processo decisório das PMEIs. O modelo comprova que os gestores empregam *trade-offs*, relação custo-benefício e a perspectiva decisória de curto prazo para decidir questões das três dimensões, na qual priorizam a abordagem extremista econômica, conforme Figura 1.

Figura 1 – Processo Decisório dos Gestores das PMEIs para Sustentabilidade Empresarial.



Fonte: Autores.

O processo decisório inicia quando existe a necessidade de realizar um investimento e/ou mudança na empresa. O contorno tracejado nas três dimensões indica que os gestores não

as identificam na tomada de decisão. O gestor verifica se o investimento é uma exigência legal que pode levar a multas ou sanções (*trade-offs* e custo-benefício); se for, ele realiza a programação para realizar, evitando perdas financeiras com multas ou medida repressiva. São exemplos, a informação obrigatória na embalagem do produto, a fiscalização do Ministério do Trabalho e Emprego, de órgãos ambientais e sanitários.

No caso de não ser uma exigência legal, a análise realizada pelo gestor questiona se o investimento/mudança terá um retorno no curto prazo (perspectiva temporal) como, o capital de giro, redução do estoque, minimização do desperdício no processo produtivo ou troca por equipamento mais econômico. Se a resposta for sim, este processo é realizado. Se a resposta for não, o gestor aguarda um momento oportuno para realizar, como a implantação da energia solar, coleta da água da chuva, troca para matérias-primas mais sustentáveis ecologicamente ou promover maior quantidade de benefícios aos funcionários. Com base nesta representação da visão, os gestores entendem que promovem a sustentabilidade empresarial da sua PMEIs.

O uso de *trade-off* no processo decisório dos gestores das PMEIs revela o reconhecimento e o início da sensibilização para as dimensões da sustentabilidade, seja pelos apelos televisivos e sociais, seja por circunstâncias legalistas. Segundo Zylbersztajn e Lins (2010), o conceito de sustentabilidade induz a um novo modelo de gestão de negócios que leva em conta, no processo de tomada de decisão, as três dimensões da sustentabilidade. Estes dados representam a realidade capturada e integrada das empresas que aderiram a este estudo. Evidencia-se que os aspectos ligados à dimensão econômica estão mais desenvolvidos e compreendidos pelos gestores, isso ocorre devido ao modelo econômico vigente (DIAS, 2006; MUNCK, 2015), modelo que já provou ser insustentável no longo prazo (LEMME, 2010; CEPAL, 2016).

5 CONCLUSÕES

Após a construção do referencial teórico e do instrumento para coleta e análise dos dados, foi possível identificar as abordagens, *trade-offs* e perspectivas intrínsecas no processo decisório utilizado pelos gestores das PMEIs por meio da análise de conteúdo dos relatos coletados. Conhecer este modelo analítico de tomada de decisão contribui para o debate no contexto do desenvolvimento regional, uma vez que as PMEIs são componentes fundamentais nas localidades que estão inseridas. Assim como as empresas, a comunidade e o Estado carecem de articulação em suas ações e novos processos para a tomada de decisão interdependente, que promova o desenvolvimento regional sustentável.

Embora os dados analisados demonstrem que a sensibilidade dos gestores para o desenvolvimento sustentável ainda é um processo incipiente, sabe-se que este envolve a produção de sentido sobre a temática. Além disso, foi possível apreender que existe um novo modelo de gestão em construção na mente dos gestores estudados. Por se tratar de algo novo, ainda estão presentes ambiguidades nas decisões empresariais, oscilando entre a dimensão econômica, que tem retorno no curto prazo, e as dimensões social e ambiental nas quais prepondera a lógica de retornos no médio e longo prazo. Por se tratar de um modelo de gestão ainda embrionário, os gestores apoiam as bases dos seus discursos em argumentos que, por vezes, se contradizem entre a perspectiva evolucionária e temporal. As contradições também ocorrem no sentido do que é e o que não é sustentável, levando à comprovação da existência de deficiência no entendimento sobre o assunto.

Ao vislumbrar os achados deste estudo, é possível concluir que o caminho para se alcançar a sustentabilidade empresarial preconiza compreensão temporal e o processo decisório que utilize *trade-offs* essenciais para as dimensões econômica, social e ambiental. O modelo de desenvolvimento atual, com ênfase em aspectos econômicos, precisa ser repensado e dar espaço a um modelo que compreenda as dimensões econômica, social e ambiental. Se dará por meio

da migração da abordagem extremista econômica e da perspectiva decisória evolucionária e instrumental para a abordagem integrativa com perspectiva decisória relacional e temporal, sendo esses fatores *sine qua non* para a constituição de um novo modelo de desenvolvimento empresarial sustentável.

Para as PMEIs, um novo modelo de gestão baseado no equilíbrio dessas abordagens e perspectivas é fundamental para promoverem a criação de sentido a respeito da sustentabilidade empresarial. As questões espaciais e temporais associadas aos processos organizacionais desenvolverão, nos gestores, a capacidade de lidar com prazos longos e com organizações de diferentes espaços. A partir disso, os gestores das PMEIs também serão capazes de realizar novos projetos para a construção de sentido, com caminhos que proporcionam o alinhamento da gestão com os princípios essenciais da sustentabilidade.

Apesar do instrumento de coleta e o processo de análise dos dados ter apresentado consistência e confiabilidade nos resultados alcançados, como limitação deste estudo pode ser mencionada a pouca adesão de empresas para a coleta de dados. Por este motivo, recomenda-se para estudos futuros a expansão da pesquisa para um número maior de empresa de variadas regiões, segmentos e portes.

REFERÊNCIAS

AFONSO, C. M. **Sustentabilidade: caminho ou utopia?** São Paulo: Annablume, 2006.

ALBUQUERQUE, J. L. et al. **Gestão ambiental e responsabilidade social: conceitos, ferramentas e aplicações.** São Paulo: Atlas, 2009.

ALMEIDA, F. **O bom negócio da sustentabilidade.** Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 2002.

ANDRADE, J. M. R.; CÂMARA, R. P. B. Mensuração da sustentabilidade empresarial: uma aplicação em hotéis localizados na via costeira da cidade de Natal/RS. **Revista Ambiente Contábil**, Natal, v. 4, n. 2, p. 110–131, jul./dez. 2012.

ARAGÃO, C. Desenvolvimento sustentável: um conceito vital e contraditório. In: ZYLBERSZTAJN, D.; LINS, C. (org.). **Sustentabilidade e geração de valor: a transição para o século XXI.** Rio de Janeiro: Elsevier, 2010. Capítulo I.

AZAPAGIC, A.; PERDAN, S. Indicators of sustainable development for industry: a general framework. **Process Safety and Environmental Protection**, v. 78, n. 4, p. 243-261, 2000.

BANSAL, P. The corporate challenges of sustainable development. **Academy of Management Executive**, v. 16, n. 2, p. 122-131, 2002.

BARBIERI, J. C. **Gestão ambiental empresarial: conceitos, modelos e instrumentos.** 3.ed. atual e ampliada. São Paulo: Saraiva, 2011.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo.** Lisboa: Edições 70, 2011.

BECKMANN, M.; HIELSCHER, S.; PIES, H.; Commitment strategies for sustainability: how business firms can transform trade-offs into win-win outcomes. **Business Strategy and The Environment**, v. 23, p. 18-37, 2014.

BM&FBOVESPA. 2015. **Índice de Sustentabilidade Empresarial (ISE)**. Disponível em: <<http://www.bmfbovespa.com.br>>. Acesso em: 05 dez. 2015.

BUCHHOLZ, R. **Business environment and public policy**: implications for management and strategy formulation. New Jersey: Prentice Hall, 1989.

CALLADO, A. L. C. **Modelo de mensuração de sustentabilidade empresarial: uma aplicação em vinícolas localizadas na Serra Gaúcha**. 2010. 216f. Tese (Doutorado em Agronegócios)– URGs, Porto Alegre.

CEPAL. Comissão Econômica para a América Latina e o Caribe. **Horizontes 2030: a igualdade no centro do desenvolvimento sustentável**. Cidade do México: CEPAL, 2016.

CORREIA, V. **Nenhuma empresa que faz parte do ISE é sustentável**: Entrevista com Sonia Favaretto, diretora da BM&F Bovespa. 2013. Disponível em: <<http://isebvmf.com.br/index.php?r=noticias/view&id=263981>>. Acesso em: 03 dez. 2015.

DIAS, R. **Gestão ambiental**: responsabilidade social e sustentabilidade. São Paulo: Atlas, 2006.

DONAIRE, D. **Gestão ambiental na empresa**. São Paulo: Atlas, 1999.

ELKINGTON, J. **Sustentabilidade, canibais com garfo e faca**. São Paulo: Makron Books, 2012.

HORBACH, J. **Indicator systems for sustainable innovation**. Nova York: Physica-Verlag, 2005.

IATRIDIS, G. E. Environmental disclosure quality: evidence on environmental performance, corporate governance and value relevance. **Emerging Markets Review**, v. 14, n. 1, p. 55-75, 2013.

LAYRARGUES, P. P. Sistemas de gerenciamento ambiental, tecnologia limpa e consumidor verde: a delicada relação empresa-meio ambiente no ecocapitalismo. **Revista de Administração de Empresas**, v. 40, n. 2, p. 80-88, 2000.

LEMME, C. F. O valor gerado pela sustentabilidade corporativa. In: ZYLBERSZTAJN, D.; LINS, C. (org.). **Sustentabilidade e geração de valor**: a transição para o século XXI. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010. Capítulo 3.

MARTENS, M. L.; NADAE, J.; CARVALHO, M. M. A relação entre empresas com certificações socioambientais e empresas com certificação de qualidade. **Revista de Gestão Ambiental e Sustentabilidade**, v. 3, n. 3. Set./Dez. 2014. Doi: 10.5585/geas.v3i3.190

MINAYO, M. C. S. (org.). **Pesquisa social**. teoria, método e criatividade. 34.ed. Petrópolis: Vozes, 2015.

MUNASINGHE, M. **Sustainable development triangle**. 2007. Disponível em: <http://editors.eol.org/eoearth/wiki/Sustainable_development_triangle>. Acesso em: 06 out. 2015.

MUNCK, L. Gestão da sustentabilidade em contexto organizacional: integrando *sensemaking*, narrativas e processo decisório estratégico. **Organização & Sociedade**, v. 22, n. 75, p. 521-538, out./dez. 2015.

OLIVEIRA, N. G. I. Desenvolvimento sustentável e noção de sustentabilidade. In: OLIVEIRA, N. G. I.; MARTINS, C. H. B. (Orgs.). **Indicadores econômico-ambientais na perspectiva da sustentabilidade**. Porto Alegre: FEE, 2005, p. 12-120.

PEREIRA, G. M. C. et al. Sustentabilidade socioambiental: um estudo bibliométrico da evolução do conceito na área de gestão de operações. **Produção**, v. 21, n. 4, p. 610-619, 2011.

PIRES, S. M.; FIDÉLIS, T.; TOMÁS RAMOS, B. Measuring and comparing local sustainable development through common indicators: constraints and achievements in practice. **Cities**, v. 39, Aug. p. 1-9, 2014. Doi: <http://dx.doi.org/10.1016/j.cities.2014.02.003>

SCHMIDHEINY, S. **Cambiando el rumbo**: una perspectiva global del empresariado para el desarrollo y el medio ambiente. México: Fondo de Cultura Económica, 1992.

SILVA, L. S. A.; QUELHAS, O. L. G. Sustentabilidade empresarial e o impacto no custo de capital próprio das empresas de capital aberto. **Gestão & Produção**, v. 13, n. 3, p. 385-395, set./dez. 2006.

SILVA, J. O.; ROCHA, I.; WIENHAGE, P.; RAUSCH, R. B. Gestão ambiental: uma análise da evidenciação das empresas que compõem o Índice de Sustentabilidade Empresarial (ISE). **Revista de Gestão Social Ambiental**, Salvador, v.3, n.3, p. 56-71, 2009.

VELEVA, V.; ELLENBECKER, M. A proposal for measuring business sustainability. **Greener Management International**, v. 2000, n. 31, p. 101-120, set. 2000.

WBCSD. **From waste to opportunity**: Over 20 companies launch new project to scale up opportunity-Over-20-companies-launch-new-project-to-scale-up-material-reuse-across-US-facilities>. Acesso em: 31 out. 2016.

YIN, R. **Estudo de caso**: planejamento e métodos. 3.ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.
ZAMCOPE, F. C.; ENSSLIN, L.; ENSSLIN, S. R. Desenvolvimento de um modelo para avaliar a sustentabilidade corporativa. **Produção**, v. 22, n. 3, p. 477-489, mai./ago. 2012.

ZYLBERSZTAJN, D.; LINS, C. Evidências de novos tempos. In: ZYLBERSZTAJN, D.; LINS, C. (org.). **Sustentabilidade e geração de valor**: a transição para o século XXI. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010. Introdução.