

**FUNDAÇÃO GETÚLIO VARGAS
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS DE SÃO PAULO**

ANA PAULA FLEURY DE MACEDO SOARES

**DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL E GESTÃO
SOCIOAMBIENTAL EMPRESARIAL:**

Uma abordagem crítica sobre as concepções, políticas e práticas de sustentabilidade
no mundo corporativo.

**SÃO PAULO
2016**

ANA PAULA FLEURY DE MACEDO SOARES

**DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL E GESTÃO
SOCIOAMBIENTAL EMPRESARIAL:**

Uma abordagem crítica sobre as concepções, políticas e práticas de sustentabilidade
no mundo corporativo

Tese apresentada à Escola de Administração de
Empresas de São Paulo da Fundação Getúlio
Vargas, como requisito para obtenção do título
de Doutora em Administração de Empresas.

Campo do Conhecimento:
Desenvolvimento Sustentável e
Gestão Socioambiental Empresarial

Orientador:
Prof. Dr. Amon Narciso de Barros

Coorientador:
Prof. Dr. Marcus Vinícius Peinado Gomes

SÃO PAULO
2016

Soares, Ana Paula Fleury de Macedo.

Desenvolvimento sustentável e gestão socioambiental empresarial : uma abordagem crítica sobre as concepções, políticas e práticas de sustentabilidade no mundo corporativo / Ana Paula Fleury de Macedo Soares. - 2016. 105 f.

Orientador: Amon Narciso de Barros

Tese (doutorado) - Escola de Administração de Empresas de São Paulo.

1. Desenvolvimento sustentável – Aspectos ambientais. 2. Responsabilidade social da empresa. 3. Empresa – Aspectos ambientais. 4. Gestão ambiental. I. Barros, Amon Narciso de Barros. II. Tese (doutorado) - Escola de Administração de Empresas de São Paulo. III. Título.

CDU 658.011.1

ANA PAULA FLEURY DE MACEDO SOARES

**DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL E GESTÃO
SOCIOAMBIENTAL EMPRESARIAL:**

Uma abordagem crítica sobre as concepções, políticas e práticas de sustentabilidade
no mundo corporativo

Tese apresentado à Escola de Administração de
Empresas de São Paulo da Fundação Getúlio Vargas,
como requisito para obtenção do título de Doutora
em Administração de Empresas

Campo do Conhecimento:

Desenvolvimento Sustentável e
Gestão Socioambiental Empresarial

Data de Aprovação:

30/11/2016

Banca examinadora:

Prof. Dr. Amon Narciso Barros (orientador)
FGV-EAESP

Prof. Dr. Marcus Vinícius P. Gomes (coorientador)
University of Exeter Business School

Prof. Dr. Ely Laureano de Paiva
FGV-EAESP

Prof. Dr. Wescley Silva Xavier
UFV

Prof. Dr. Yuna Souza dos Reis da Fontoura
FGV-EBAPE

Dedico este trabalho à minha família e amigos, pelo apoio,
ajuda e afeto dados durante este período de labor.

AGRADECIMENTOS

A palavra orientador deriva de oriente, de onde vem nasce o sol. Aprendi que o trabalho desses profissionais é esse mesmo: jogar luzes, indicar caminhos e corrigir rotas. Nesse sentido, agradeço ao meu orientador e coorientador, respectivamente, Amon Narciso Barros e Marcus Vinícius Peinado Gomes, que sempre lançaram as respectivas luzes, principalmente em um momento que o “o barquinho quase virou”. Com o apoio recebido, foi possível passar por uma inflexão e retomar o rumo. Muito obrigada!

Agradeço também ao coordenador do curso de pós graduação em administração de empresas, Ely Laureano de Paiva, ao coordenador do curso em pós graduação em administração pública e governo, Mario Aquino Alves e ao Marco Antonio Carvalho Teixeira, coordenador do curso em graduação em administração pública e governo. Todos sempre presentes ao longo de todo o curso.

São muitas pessoas que devo mencionar, e certamente corro o risco de esquecer alguns nomes. Todos os meus colegas da Fundação Getulio Vargas – Escola em Administração de São Paulo foram companheiros nessa jornada, cada um da sua forma.

Ao Tiago Corbisier Matheus, coordenador do pró-saúde, por oferecer palavras de bom senso e serenidade. À Roseli Morena Porto e à Maria Ester de Freitas, pelo bom humor e otimismo. À Márcia Ostorero, secretária do POI, sempre prestativa e atenciosa.

Aos amigos, fiéis, sempre dando incentivo: Ana Menezes, Peter Bossew, Leonardo Muls, Luciana Choeri, Helio Lelis, Marcos Golovattei, Renata Oliveira, Maria Eugênia da Rocha Nogueira, Sergio Bessa, entre outros amigos com os quais compartilhei a experiência.

Por fim, e não menos importante, agradeço à minha família por todo o cuidado a mim prestado.

A vida é um caminho de sombras e luzes. O importante
é que se saiba vitalizar as sombras e aproveitar a luz.

Henri Bergson

RESUMO

O objetivo da presente tese é analisar, de forma crítica, a relação entre as concepções e políticas que fundamentam as estratégias e as práticas de Desenvolvimento Sustentável e de Gestão Socioambiental Empresarial. Discussões sobre a atuação das empresas na sociedade ocupam grande parte da agenda de debate público, principalmente quanto à sua capacidade de conceber diretrizes que contribuam para um crescimento econômico capaz de equilibrar o desenvolvimento econômico, ambiental e social. A literatura divide-se em duas vertentes. A primeira, que pode ser chamada de dominante ou *mainstream*, tem por base os estudos no campo de gestão de operações e aposta na capacidade das empresas de prover soluções para problemas referentes ao Desenvolvimento Sustentável. Essa corrente de conhecimento assume como princípio que há uma dinâmica progressiva de evolução da Gestão Socioambiental Empresarial, e que quanto maior o estágio de desenvolvimento das empresas, maior seria o enraizamento da sustentabilidade em seu interior. Dessa forma, esse pensamento propõe uma série de etapas a serem percorridas pelas empresas para que estas alcancem um nível de excelência. Nota-se que essa literatura é de natureza normativa e técnica, e não aborda conflitos e contradições nessa trajetória. A segunda literatura é de natureza crítica, tem base em estudos organizacionais e aponta a existência de paradoxos, contradições e conflitos entre os *stakeholders*, suas posições e necessidades envolvidas, indicando que a discussão sobre Desenvolvimento Sustentável e Gestão Socioambiental Empresarial não pode ser elaborada sem levar em conta essas divergências e a necessidade de escolhas. Também se identificou que o Desenvolvimento Sustentável não se restringe à garantia dos recursos naturais, mas inclui a necessidade de distribuição mais equânime do acesso aos recursos e possibilidades de participação social. A pesquisa consiste na identificação dos conteúdos que o pensamento normativo não aborda, e que podem ser considerados lacunas nas reflexões sobre o Desenvolvimento Sustentável e a Gestão Socioambiental Empresarial. Tais conteúdos foram sistematizados em categorias e analisados por meio de entrevistas em profundidade, utilizando-se o método do estudo exploratório. Como resultado, destaca-se que o *driver* da sustentabilidade é a busca por desempenho econômico, sendo que aspectos ambientais e sociais podem ser considerados subitens desse tópico. No âmbito da sustentabilidade, as relações entre empresa e sociedade são moldadas pelo mercado, sendo que as empresas têm ascendência na dinâmica da vida social. Por fim, considerando que o modo de produção contemporâneo se organiza em redes de suprimento, muitas vezes “coordenadas” pelas corporações, quanto maior o tamanho da empresa, maior sua capacidade de arbítrio, seja em relação às comunidades do entorno, seja em relação aos fornecedores ou até mesmo ao Estado.

Palavras-chave: Desenvolvimento Sustentável; Gestão Socioambiental Empresarial; ecoeficiência; relações entre empresa e sociedade; pensamento crítico.

ABSTRACT

The objective of this thesis is critical analysis of the relationship between the conceptions and policies that underlie the strategies and practices of Sustainable Development and Corporate Social and Environmental Management. Discussions about the performance of companies in society occupy a large part of the public debate agenda, mainly regarding their ability to design guidelines that contribute to economic growth capable of balancing economic, environmental and social development. Literature is divided reflecting two different approaches: the first one, which may be called the dominant or mainstream, focuses on the ability of companies to provide solutions to problems related to sustainable development. It assumes a principle that there is a progressive evolution of Corporate Social Environmental Management, and that the more developed companies are in their stages, the deeper sustainability is rooted within them. In this way, this thinking proposes a series of steps to be followed by companies so that they reach a level of excellence. This literature is normative and technical, and does not address conflicts and contradictions in this trajectory. The second approach found in literature may be called the critical one. It points out the existence of paradoxes, contradictions and conflicts among stakeholders, their positions and needs, indicating that Sustainable Development and Corporate Social and Environmental Management can not be discussed without taking into account these divergences and the need for trade off. The thesis consists in the identification of the issues that normative thinking does not address, and that can be considered gaps in the reflections on Sustainable Development and Corporate Social and Environmental Management. These issues were systematized in categories, and analyzed through in-depth interviews. As a result, the driver of sustainability is the pursuit of economic performance, and environmental and social aspects can be considered sub-items of this topic. In the context of sustainability, the relations between company and society are shaped by the market, and the companies have ascendancy in the dynamics of social life. Finally, considering that the contemporary mode of production is organized in supply chains, often "co-ordinated" by the corporations, the larger their size, the greater their negotiating power in relation to surrounding communities, suppliers, or even to the State.

Key words: Sustainable Development; Corporate Social and Environmental Management; eco-efficiency; relations between company and society; critical thinking.

Sumário

1. Introdução	1
2. Referencial Teórico	10
2.1 Conceito de Desenvolvimento Sustentável.....	10
2.2 Gestão Socioambiental Empresarial: Uma abordagem normativa	17
2.3 Gestão Socioambiental Empresarial: Uma abordagem crítica	39
3. Metodologia.....	51
4. Análise.....	59
5. Conclusão	80
Referências	84
Apêndice A– Roteiro semi estruturado.....	95

1. Introdução

Os limites de recursos naturais frente às demandas sociais para o crescimento econômico em um mundo globalizado têm pressionado diversos atores sociais, como governo, empresas e sociedade civil, a se mobilizarem em torno do Desenvolvimento Sustentável. Contudo, conceber diretrizes para um crescimento econômico capaz de equilibrar o desenvolvimento econômico, ambiental e social é uma tarefa desafiadora. Essas pressões ganharam força nas últimas décadas.

O papel das empresas quanto ao desenvolvimento social tem sido discutido há séculos, por acadêmicos, corporações, governos e organizações da sociedade civil. Trata-se de vários matizes de debates, alguns acalorados, apresentando grupos com opiniões divergentes e contundentes, outros com visões convergentes, mas baseados em afirmações triviais e pouco fundamentadas. Por outro lado, há setores e indivíduos que conseguem estabelecer um debate motivado pela dúvida metódica, transformando dados em informações, suportadas pelo exercício do raciocínio lógico, seguindo as regras acordadas pela academia científica. O caminho trilhado no presente estudo se constitui no levantamento de uma série de dados coletados em campo, que foram analisados à luz do referencial teórico examinado, trazendo tanto afirmações, como novas perguntas, capazes de manter acesa a chama da dúvida e da continuidade da pesquisa.

O campo teórico desta pesquisa refere-se aos conteúdos que perpassam o conceito de Desenvolvimento Sustentável e da Gestão Socioambiental Empresarial, bem como os seus desdobramentos, iniciando-se a trajetória com a indagação do que é o próprio Desenvolvimento Sustentável e de como as empresas têm elaborado estratégias em função das referências que adotam para sua possível cooperação com este. Evitou-se um debate permeado por posicionamentos inflexíveis ou peremptórios, em busca da compreensão da complexidade dos aspectos inerentes a um tema polêmico, que envolve contradições, interesses conflituosos e até mesmo lacunas de entendimento sobre a questão.

A motivação inicial para esta pesquisa foi o interesse em compreender a efetividade da Gestão Socioambiental Empresarial quanto à sua contribuição para o Desenvolvimento Sustentável.

A autora trabalhou por vários anos em Institutos de Responsabilidade Social Empresarial, bem como em Organizações Não Governamentais (ONGs) que prestam assessoria às empresas. Nessas experiências profissionais, sempre surgiam inquietações sobre as concepções e estratégias adotadas. Não se tratava de uma desconfiança, mas da necessidade de compreender motivos, diretrizes e procedimentos. Por um lado, notava-se um esforço legítimo por parte dessas organizações em empreender práticas que, de fato, contribuíssem para melhorias nos impactos que as empresas geram. Por outro, observavam-se visões dissonantes, procedimentos contraditórios e até mesmo falta de critérios de orientação para tais ações. Essas questões não se restringiam à autora, mas estendiam-se também aos colegas de trabalho e mesmo aos chefes.

Em determinado momento, ficou nítido que as respostas não poderiam ser encontradas no mesmo local em que as práticas se estabeleciam. Assim, o ingresso no doutorado representou a escolha por um ambiente capaz de propiciar elementos para uma reflexão mais aprofundada, referências bibliográficas e ambiente de debate para compreender um tema tão complexo. Além disso, o método científico é o único a fornecer garantias para conclusões fundamentadas.

Dessa forma, a primeira pergunta da tese referia-se ao entendimento de como se desenvolvia a Gestão Socioambiental Empresarial. Naquele momento, a percepção era de que seria possível encontrar um modelo de referência sobre os desdobramentos dessa evolução. Partiu-se do princípio de que havia um movimento de progresso, e que o enraizamento da sustentabilidade no interior das empresas aumentaria com o nível de desenvolvimento dessas corporações. Com base nessa perspectiva, procedeu-se à revisão teórica, principalmente no campo de estratégias de gestão de operações, localizando-se uma série de pesquisas que qualificam a Gestão Socioambiental Empresarial em categorias reativas, preventivas e estratégicas, considerando que a contribuição da empresa para o Desenvolvimento Sustentável é maior, quanto mais estratégica for a abordagem da Gestão Socioambiental Empresarial.

Resumidamente, o comportamento reativo caracteriza-se pelo atendimento coercitivo às demandas da lei e das pressões da sociedade civil. Em um segundo momento, as empresas mudam sua abordagem, com vistas a evitar multas e criar metodologias que organizem seus processos, criando uma abordagem sistêmica em conformidade com a lei, prevenindo multas e/ou protestos. Seguindo essa mesma lógica, as empresas passam a descobrir que podem ante-

cipar-se às leis e às novas demandas e passam a se adiantar a esses cenários, transformando ameaças em oportunidades, mudando seus modelos de negócio, buscando ser reconhecidas como exemplos de liderança em sustentabilidade. Adotando essa atitude, elas também têm um tempo maior para desenvolver novas tecnologias, que, segundo a literatura, traz benefícios no desempenho operacional, utilizando menos insumos e produzindo mais, o que se convencionou chamar de ecoeficiência, ou, comumente falando, “fazer mais com menos”. Como resultado, isso acarreta vantagem competitiva. Assumindo essa premissa, é como se houvesse um jogo de ganha-ganha, em que empresa e sociedade alcançam conjuntamente patamares de melhoria no desenvolvimento.

No decorrer da elaboração da tese, a pesquisa passou por uma inflexão. Logo nas primeiras entrevistas, os especialistas e os executivos da empresa estudada apresentaram questões que colocavam essa lógica em xeque. Seria mesmo possível haver uma progressão linear e retilínea? Seriam apenas esses os elementos componentes da Gestão Socioambiental Empresarial? Qual a participação e o interesse das empresas em contribuir para o Desenvolvimento Sustentável?

Isso levou a autora a uma nova revisão teórica, entrevedo a necessidade de incluir uma perspectiva reflexiva (ou crítica), que não é a linha de pensamento dominante (ou *mainstream*) no âmbito da estratégia de gestão de operações. O pensamento crítico aponta a existência de aspectos políticos nas concepções de Desenvolvimento Sustentável e de Gestão Socioambiental Empresarial. A partir disso, novas leituras foram feitas, de forma a contrapor os apontamentos políticos do pensamento crítico às premissas da literatura *mainstream*, que considera o desenvolvimento da Gestão Socioambiental Empresarial de forma normativa. Basicamente, o pensamento crítico constata que o Desenvolvimento Sustentável não se restringe à garantia da preservação ambiental, mas refere-se à distribuição mais equânime do acesso aos recursos e possibilidades de participação social.

Autores de linha crítica afirmam que a literatura dominante sobre o Desenvolvimento Sustentável apresenta uma abordagem restrita à lógica da eficácia no uso dos recursos e na gestão dos negócios, com uma abordagem normativa e técnica, que pode ser designada por funcionalista, sob a égide do modo de produção do capital, sendo incontestável o paradigma do lucro. A abordagem normativa não apreende a existência de vários modelos de desenvolvimento concomitantes, deixando em segundo plano um aspecto essencial: a influência das premissas

sociais e políticas ideológicas para o desenvolvimento de estratégias de Desenvolvimento Sustentável. Nesse sentido, mostra-se uma lacuna na compreensão dos fatores que envolvem o Desenvolvimento Sustentável, pois há diferentes interesses, atores sociais, disputas e negociações, não sendo viável explorar uma proposta de abordagens e de práticas de Desenvolvimento Sustentável sem analisar o cenário social, econômico e político.

A abordagem crítica reorganiza a relação entre a forma de produção da sociedade contemporânea e a participação das empresas no contexto do Desenvolvimento Sustentável, demandando profundas alterações organizacionais e legais. Por exemplo, a literatura crítica aponta que a abordagem proativa das empresas se restringe a conjugar melhorias ambientais para atingir patamares mais altos de desempenho econômico, e que o jogo ganha-ganha só traz benefícios para as empresas.

Em síntese, a literatura crítica coloca em xeque a viabilidade de um modelo de Desenvolvimento Sustentável em que não haja contradições e, por consequência, escolhas. Como um desdobramento, o papel das empresas também é questionado, uma vez que não se pode validar o modelo normativo de Gestão Socioambiental Empresarial, baseado em uma perspectiva “ganha-ganha”, ou seja, quanto mais a empresa evolui, maior sua contribuição para o Desenvolvimento Sustentável.

A partir desse contexto, nasce a necessidade de incluir esses aspectos políticos, as contradições, as relações de poder entre organizações para captar “como alcançar a sustentabilidade”, aproveitando as referências da literatura crítica sobre o assunto, e não apenas um referencial normativo. Reiterando, a literatura crítica mostra que abordar problemas socioambientais apenas do ponto de vista técnico não permite a consecução de uma referência de Desenvolvimento Sustentável, pois esta envolve muito mais que receitas regulatórias, exigindo profundas transformações. Uma sociedade sustentável requer novos padrões de produção e consumo, orientados por outras diretrizes além da eficiência na gestão de recursos e negócios, isso é, a revisão da quantidade e qualidade da própria produção e consumo de bens e serviços, e de sua distribuição. Recursos concentrados não permitem atender às necessidades básicas da população, gerando, de um lado, excesso de consumo e degradação ambiental por superabundância de resíduos e, de outro, restrições de acesso a bens essenciais. Tratar esses problemas implica transformações nas relações de ascendência entre os diversos segmentos da sociedade em âmbito mundial.

Partindo da premissa de que o pensamento funcionalista não inclui os aspectos de disputas inerentes a qualquer transformação social, o esforço teórico da tese está concentrado na análise das “fissuras de uma concepção engessada e normativa”, insuficiente para o entendimento da amplitude das questões inerentes à busca do Desenvolvimento Sustentável (LIMA, 2009). Considerando o hiato entre o referencial teórico crítico e o *mainstream*, a presente pesquisa explora aspectos de arbítrio, relacionando arranjos organizacionais com relações de poder. Concluindo, o objetivo da presente tese é acrescentar ao pensamento dominante na área de estratégia de operações elementos que vão além de uma visão baseada na gestão de recursos e negócios, incluindo condições e dimensões políticas, sendo que a base do pensamento crítico vem da literatura no campo de estudos organizacionais, especializada no tratamento desse tipo de abordagem.

Para atender a esse objetivo, foi realizada a análise de um caso e foram feitas entrevistas com especialistas da área, de forma a responder à seguinte questão:

É possível ampliar os debates da literatura de produção e operações, de modo a incorporar discussões sobre Desenvolvimento Sustentável e Gestão Socioambiental Empresarial elaboradas na área de estudos organizacionais?

A resposta a essa pergunta faz com que o debate em produção e operações avance, na medida em que é forçado a encarar algumas questões que vêm recebendo pouca atenção na literatura. Dada a complexidade da discussão e a multiplicidade de atores envolvidos, analisar os problemas a partir de pontos de vistas diversos pode trazer novas respostas e novas questões para o debate em Desenvolvimento Sustentável.

O Desenvolvimento Sustentável não se restringe ao campo de atuação empresarial, mas inclui governos, sociedade civil, organizações internacionais entre outras instituições. Entretanto, as empresas são um dos *stakeholders* de grande responsabilidade na produção de impactos sociais e ambientais, hoje buscando se adiantar aos efeitos, como instituições provedoras de “soluções” e não geradoras de problemas (BANSAL, 2011). Por isso, as concepções sobre as estratégias e práticas referentes à Gestão Socioambiental Empresarial são o foco de análise da tese.

Objetivo Geral

Identificar as contribuições que a abordagem crítica pode trazer para a discussão sobre Desenvolvimento Sustentável e Gestão Socioambiental Empresarial no campo de produção e operação.

Objetivos específicos

- Delinear os modelos de Desenvolvimento Sustentável e de gestão socioambiental;
- Entender a visão de especialistas e de gestores acerca do Desenvolvimento Sustentável e de Gestão Socioambiental Empresarial;
- Identificar como os debates feitos na área de estudos organizacionais dialogam com as discussões da área de produção e operações.

Para responder à pergunta proposta na tese, foi realizado um estudo exploratório, com entrevistas feitas junto a especialistas da área de sustentabilidade e executivos de uma empresa do setor químico, com visitas à empresa e respectiva fábrica.

O estudo se justifica na medida em que, embora boa parte da literatura reforce o imperativo da sustentabilidade, muitas vezes a partir de referências economicistas ou idealistas, o que se observa na prática é que há diversas contradições não exploradas na visão da gestão socioambiental e do Desenvolvimento Sustentável. Por outro lado, muitas vezes a literatura mais crítica é vista puramente como material acadêmico e que não dialoga com as práticas do setor. Neste sentido, entender de que maneira ambiguidades e aspectos políticos podem ser observados nos processos de aceitação e implantação da gestão para a sustentabilidade enriquece os debates na área e, ao mesmo tempo, reitera a importância da literatura crítica para o entendimento de uma realidade não idealizada. Assim, a tese acrescenta uma contribuição teórica ao adicionar elementos do pensamento crítico para as concepções que orientam as práticas de Desenvolvimento Sustentável e de Gestão Socioambiental Empresarial. Essa contribuição pode ser justificada nos argumentos de pesquisadores citados a seguir, que relatam a necessidade de se perscrutar o tema com maior acuidade.

Carter e Rogers (2008) apontam que a definição de sustentabilidade começou a aparecer na área de gestão e operação, e sugerem aprofundamento de pesquisas na área. Abdala (2013, p.

19) mostra que “a revisão bibliográfica sobre o assunto tem sido estudada de maneira inconsistente, o que reforça a necessidade da continuidade de estudos nesta área”. Seuring e Müller (2008) relatam a ausência de integração das três dimensões da sustentabilidade (ambiental, econômica e social) nas análises sobre o tema. Outras pesquisas enfatizam a necessidade da criação de critérios que ajudem a avaliar o desenvolvimento da Gestão Socioambiental Empresarial (ARAGON CORREA; LÓPEZ, 2007; WALLS et al., 2011; AMINI; BIENSTOCK; 2014). Amini e Bienstock (2014) destacam a importância atual de investigações que validem de forma acadêmica e empírica o referencial de sustentabilidade. Aragon Correa e López ressaltam que as “estratégias socioambientais proativas têm sido propostas como algo urgente”, mas “muitos gestores e partes interessadas estão descobrindo que algumas abordagens proativas podem perpetuar ou até mesmo aumentar os problemas socioambientais, ou não ter retornos claros” (ARAGON CORREA; LÓPEZ, 2007, p. 375). Os autores seguem afirmando que enquanto algumas empresas conseguem evoluir no campo socioambiental por iniciativa própria, outras precisam de referências para uma abordagem mais estruturada quanto ao enfrentamento dos problemas socioambientais. Eles concluem apontando a importância de elaborar estratégias baseadas em análises aprofundadas e sistematizadas, e não em prescrições de caráter generalista.

Bansal (2011) é uma das autoras que adota a classificação de um processo progressivo em três ondas (ou fases). A primeira é referente a uma atitude meramente reativa, em que a empresa se restringe a atender às leis. Posteriormente, a questão passa a ter um caráter preventivo. Por fim, as empresas adquirem uma postura estratégica, buscando a sustentabilidade. Essas passagens e respectivas características não serão discutidas no presente momento, mas na seção 2.2, que trata da Gestão Socioambiental Empresarial. O que importa destacar nesse tópico é a consideração da autora sobre os desafios que essas ondas representam para a administração empresarial, e como isso implica necessidade de análises que aprofundem as mudanças nas abordagens corporativas. Além disso, segundo Banerjee (2011), embora a literatura seja internacional, é dada pouca atenção quanto à influência das grandes corporações em países em desenvolvimento. Alves e Nascimento (2013) também abordam a falta de referências nos países em desenvolvimento e apontam a lacuna de conceitos para dar fundamentos às pesquisas sobre sustentabilidade no Brasil. Outro fator de destaque é mencionado por Milne et al. (2006), segundo os quais há um número menor de autores com abordagem crítica, o que endossa a relevância de estudos que contribuam para lançar novos *insights* sobre Desenvolvimento Sustentável e Gestão Socioambiental Empresarial.

Quanto à estrutura, o presente trabalho principia com uma revisão do conceito de Desenvolvimento Sustentável, entendendo que essa discussão é fundamental para a elaboração de referências para estratégias de Gestão Socioambiental Empresarial. O debate sobre Desenvolvimento Sustentável parte de um ponto de vista análogo a uma filosofia que pautaria todas as relações dos seres humanos com o ambiente, mas progressivamente vai sendo traduzido para discussões mais pragmáticas.

A seguir, são apresentadas as principais teorias do pensamento *mainstream* sobre a Gestão Socioambiental Empresarial. Esta seção se aproxima de um campo acadêmico mais próximo das empresas e de outras organizações, que visam a transformar as discussões sobre ambiente e sociedade em mecanismos e técnicas gerenciais, a fim de produzir e entender a vantagem competitiva produzida pela adoção dessas práticas.

Tratou-se, ainda, de discutir a literatura crítica sobre o desenvolvimento socioambiental. Buscou-se, com isso, apontar as lacunas presentes na teoria *mainstream* e abrir espaço para as discussões que foram enfatizadas no trabalho. É interessante destacar que a busca por essa discussão aconteceu após o início da pesquisa de campo, quando se percebeu que as teorias abordadas na seção anterior não contemplavam a complexidade e as ambiguidades presentes no processo de adoção das práticas de gestão socioambiental.

Essa discussão teve continuidade na análise de dados, que apontou lacunas nas próprias falas dos entrevistados. Desta maneira, a investigação do material colhido em campo seguiu o mesmo roteiro da discussão teórica, pois o referencial *mainstream* é, em certa medida, o mesmo que aparece nas falas dos entrevistados.

Dentre os principais resultados encontrados, destaca-se a falta de um pensamento mais crítico quanto à concepção de Desenvolvimento Sustentável e Gestão Socioambiental Empresarial por parte dos entrevistados. Sua percepção segue uma orientação normativa (alinhada à literatura *mainstream*), pautada por aspectos técnicos, segundo a qual as mudanças empreendidas pelas empresas no contexto da sustentabilidade se restringiriam basicamente a conjugar progressos na performance ambiental e operacional, com vistas a propiciar melhorias no desempenho econômico.

Considerando que a discussão vigente sobre o Desenvolvimento Sustentável refere-se a “como alcançá-lo”, o que envolve um processo de negociação entre os diferentes *stakeholders* e interesses em pauta, notou-se ausência da percepção de conteúdos críticos e contraditórios quanto à concepção de Desenvolvimento Sustentável e Gestão Socioambiental Empresarial.

Por fim, foi dada muita ênfase ao papel das empresas na condução do Desenvolvimento Sustentável, podendo-se inferir que, para os entrevistados, a liderança da promoção da sustentabilidade está a cargo das empresas. Isso constitui um aspecto preocupante, considerando a relevância da atuação do Estado na promoção dos direitos sociais.

2. Referencial Teórico

Este capítulo trata da fundamentação teórica, apresentando os conceitos aplicados no presente estudo, que dão suporte para a realização da pesquisa, conforme revisão bibliográfica realizada em publicações nacionais e internacionais. Inicialmente é feita uma apresentação dos diferentes modelos de Desenvolvimento Sustentável, analisando as particularidades, convergências e divergências entre eles, considerando as implicações para a sua institucionalização. Posteriormente, apresentam-se duas correntes de pensamento sobre a Gestão Socioambiental Empresarial, a primeira chamada de literatura *mainstream* ou dominante, com características prescritivas, normativas e técnicas. A segunda, de cunho crítico, explora aspectos políticos da Gestão Socioambiental Empresarial. A primeira linha de pensamento é apresentada primeiro, sem nenhum questionamento, como se a autora assumisse seus pressupostos. A seguir, quando a literatura crítica é abordada, os mesmos conteúdos são retomados, mas sob a perspectiva crítica, de forma a apontar as principais diferenças entre as duas correntes de pensamento.

2.1 Conceito de Desenvolvimento Sustentável

Conceber orientações para um desenvolvimento capaz de equilibrar demandas econômicas, ambientais e sociais tem sido uma tarefa desafiadora, complexa e marcada por muitos debates e divergências (BERARDI, 2012). Essas pressões ganharam força nas últimas décadas e seus reflexos podem ser observados em marcos históricos e institucionais no mundo. O conceito de Desenvolvimento Sustentável passou por várias transformações, e desse processo decorre sua institucionalização, com suas respectivas estratégias de consecução. Bruckmeier (1994, p. 153) define com clareza essa relação entre “[...] estratégia como fenômeno híbrido, que tanto repousa sobre fundamentações teóricas (conceitos), como é pensado em categorias de ações políticas e formulado em vista de sua aplicação”.

Dessa forma, a primeira questão referente ao objeto de estudo desta tese reside na compreensão dos elementos que compõem o conceito de Desenvolvimento Sustentável. A gênese desse conceito se constrói a partir de pressupostos, com implicações para formulação de estratégias

(BANERJEE, 2008a). Ao longo do tempo, muitas instituições propuseram diferentes acepções (mesmo concomitantemente) sobre modelos de Desenvolvimento Sustentável. Nesta revisão teórica, compete destacar como a noção de cada definição resulta de suas premissas, e como isso impacta no estabelecimento de uma agenda.

Para Nobre e Amazonas (2002), não é possível determinar quem cunhou a expressão Desenvolvimento Sustentável. Segundo os autores, é plausível que a adoção dessa nomenclatura tenha ocorrido por meio do Simpósio das Nações Unidas sobre as inter-relações entre Recursos, Ambiente e Desenvolvimento, conhecido como Conferência de Estocolmo, em 1972, seguido da produção do livro *The limits of growth*. Essa publicação tratava o Desenvolvimento Sustentável segundo a problemática da renovação dos recursos naturais, bem como da perspectiva dos processos econômicos e sociais.

O conceito ganha destaque em nível global com o International Union for Conservation of Nature (IUCN), por meio do World Conservation Strategy (WCS, 1980), que difunde o termo, com ênfase no objetivo de “alcançar o Desenvolvimento Sustentável por meio da conservação dos recursos vivos” (NOBRE; AMAZONAS, 2002, p. 38). Nota-se que o conteúdo do conceito abrange essencialmente a conjugação entre preservação de recursos naturais e desenvolvimento, sem preocupações relativas à ordem política e à economia mundial, guerra e armamento, população e urbanização (LÉLÉ, 1991, p. 610). Neste caso, nota-se a ausência de articulação entre propósitos econômicos, ambientais e sociais, sendo que a base do conceito estrutura-se exclusivamente em interesses relativos a questões econômicas e ambientais, denotando-se a ausência de dicotomias e conflitos, típicos de situações em que há vários interesses e atores sociais em jogo. Conforme Nobre e Amazonas (2002, p. 38), essa abordagem é “incapaz de lidar com questões controversas e delicadas”. Nesse contexto, acordos políticos e internacionais não integraram o conteúdo da discussão, o que inviabilizou o avanço de um tratamento negociado quanto a uma agenda de Desenvolvimento Sustentável.

Lélé (1991) apresenta uma contribuição substantiva ao debate sobre o significado do Desenvolvimento Sustentável, afirmando que “a pergunta não é mais se o desenvolvimento e questões ambientais são compatíveis”, mas sim, “como alcançar o Desenvolvimento Sustentável”. Quando o autor introduz a questão de “como alcançar”, ele faz uma alusão a “quem e aquilo que estão em jogo”. “Quem” são os *stakeholders* envolvidos, incluindo sua capacidade de influência na arena política; enquanto “aquilo” remete novamente aos conteúdos que dão base

às diretrizes das práticas. Por exemplo, se o Desenvolvimento Sustentável é compreendido exclusivamente como a busca pela manutenção do desenvolvimento econômico concomitantemente com a preservação dos recursos naturais, muito provavelmente as ações buscam a ecoeficiência, ou seja, a eficácia da produção, sendo que o uso eficiente dos recursos naturais é um meio para isso. Nesse caso, não há paradoxos, escolhas e acordos, pois aspectos políticos não permeiam a discussão. Entretanto, quando existe necessidade de escolhas entre a dinâmica da eficácia e questões relativas à justiça social, muito possivelmente haverá contradições e conflitos entre os *stakeholders*, suas posições e necessidades envolvidas.

O autor faz um resumo de alguns desdobramentos do conceito segundo diversas instituições. The United Nations Environment Program (UNEP) divulgou uma resposta ao conceito do WCS, sinalizando que o Desenvolvimento Sustentável envolve mais do que aspectos de uso eficiente de recursos, pois inclui:

- Ajuda à população em situação de extrema pobreza, pois essa condição de falta de recursos implica necessariamente a provisão da subsistência com danos ambientais;
- Desenvolvimento da autonomia socioeconômica, com preservação dos recursos naturais;
- Iniciativas voltadas ao ser humano (ou bem estar humano);
- Apoio à saúde, tecnologia apropriada, segurança alimentar e acesso à água potável.

O mesmo autor comenta outros trabalhos, como o de Jacobs, Gardner e Munro (1987), segundo os quais o Desenvolvimento Sustentável busca responder a cinco necessidades:

- Integração entre desenvolvimento e conservação ambiental;
- Satisfação das necessidades básicas humanas;
- Equidade e justiça social;
- Autonomia social e diversidade cultural;
- Manutenção da integridade ecológica (ex: ciclos naturais, cadeias alimentares, entre outros).

É possível agrupar em três fases, com suas respectivas definições, a inclusão das questões socioambientais na agenda pública (BARBIERI, 2011). A primeira fase se estende do início

do século XX até 1972, sendo caracterizada por um tratamento pontual das questões ambientais (basicamente acordos para proteção de espécies). A segunda fase teve início em 1972, com a Conferência das Nações Unidas para o Meio Ambiente Humano, realizada em Estocolmo. A visão do desenvolvimento para além da questão tecnológica *strictu sensu* introduziu a variável socioambiental. Em 1987, a Comissão Mundial sobre Meio Ambiente e Desenvolvimento (World Commission on Environment and Development – WCED), criada em 1982, divulgou um documento chamado *Nosso futuro comum* (*Our common future*), também conhecido como *Relatório Brundtland*, segundo o qual “Desenvolvimento Sustentável é aquele que satisfaz as necessidades presentes, sem comprometer a possibilidade de as próximas gerações suprirem suas próprias necessidades” (WCED, 1987, p. 43). Nesse documento encontram-se os seguintes objetivos derivados do conceito de Desenvolvimento Sustentável:

- I. retomar o crescimento como condição necessária para erradicar a pobreza;
- II. mudar a qualidade do crescimento para torná-lo mais justo, equitativo e menos intensivo em matérias-primas e energia;
- III. atender às necessidades humanas essenciais de emprego, alimentação, energia, água e saneamento;
- IV. manter um nível populacional sustentável;
- V. conservar e melhorar a base de recursos;
- VI. reorientar a tecnologia e administrar riscos;
- VII. incluir o meio ambiente e a economia no processo decisório;
- VIII. reorientar relações econômicas internacionais (WCED, 1987, p. 49)
- IX. posteriormente algumas instituições (como UNEP) incluíram a participação (atores sociais) como requisito para o Desenvolvimento Sustentável.

Para alguns autores (BROOKFIELD, 1998; NOBRE, 2002; LIMA, 2009), a grande contribuição da concepção de Desenvolvimento Sustentável do World Commission on Environment and Development (1987) reside em seu caráter fortemente político, social e econômico, em detrimento de prescrições mais técnicas. Em outras palavras, o relatório abre perspectivas para discussão sobre como as condições sociais influenciam a sustentabilidade ecológica ou, ao contrário, tornam a interação entre ser humano e natureza insustentável. Além disso, reforça a necessidade de transformações legais e institucionais.

Nobre e Amazonas (2002) afirmam que o *Relatório Brundtland* foi propositalmente um documento de teor político, muito mais do que um tratado científico. Sua força reside na propos-

ta de transformação legal e institucional, seja nacional, seja internacional, uma contribuição essencial para a politização dos problemas ambientais e sua inexorável articulação com problemas de desigualdade, pobreza e políticas de comércio internacional. Como desdobramento, abriu espaço para a inclusão de conceitos políticos e econômicos no contexto do Desenvolvimento Sustentável.

Conforme Lima (2009), a publicação do *Relatório Brundtland* representou um “salto qualitativo” na discussão, pois apresentou uma definição de Desenvolvimento Sustentável voltada a conjugar desenvolvimento e meio ambiente. Isso possibilitou o estabelecimento de uma agenda de propostas, buscando “modelos capazes de conciliar a atividade econômica e a proteção ambiental” (LIMA, 2009, p.151), evitando posições baseadas em impasses. Para o autor, a contradição (e o respectivo impasse) só existe em função das premissas do modelo de desenvolvimento em vigência. Em outras palavras, o que está em jogo não é “se é possível haver desenvolvimento concomitantemente com proteção ambiental”, mas “qual modelo de desenvolvimento permite alcançar a sustentabilidade”.

Embora o esforço de criar diretrizes para o Desenvolvimento Sustentável com a publicação do *Relatório Brundtland* tenha representado um avanço, a definição proposta no documento foi considerada vaga e de difícil aplicação (CARTER; ROGERS, 2008; OKONGWU et al., 2013). Segundo Carter e Rogers (2008), para que se possa operacionalizar o conceito, é preciso identificar as tecnologias e recursos capazes de satisfazer as necessidades das intragerações, compreender qual a contribuição de cada *stakeholder* no Desenvolvimento Sustentável. Vale a pena esclarecer um aspecto: o modelo de desenvolvimento proposto se contrapõe à degradação da vida social e ambiental. Ou seja, não se trata apenas da manutenção de recursos físicos, mas da manutenção da sustentabilidade das condições de vida humana. Por isso, não há contradição entre desenvolvimento social e preservação do meio ambiente, uma vez que a proposta consiste de um novo modelo de desenvolvimento (LÉLÉ, 1991). Para Lima (2009), esta proposta inclui conteúdos políticos e ideológicos, sendo que a institucionalização do Desenvolvimento Sustentável exige um “modelo civilizatório baseado em opções políticas e valorativas predatórias à vida social e natural” (LIMA, 2009, p. 153). Banerjee (2008) corrobora as premissas e defende que a sustentabilidade precisa ser abordada em um âmbito maior, o da economia política, e não apenas de aspectos normativos que promovam melhorias funcionais no aproveitamento de recursos.

Nota-se quantos conteúdos e variáveis podem ser levados em consideração na abordagem do tema. Merece ênfase o fato de que esses conteúdos não são isentos de valores ou de “visões de mundo”; ao contrário, expressam exatamente significados provenientes de posições políticas. Traduzindo em palavras simples, “quem está em jogo?”, “em qual posição?”, “qual a sua autonomia?”, “por qual motivo?”.

Nesta tese, o conceito de Desenvolvimento Sustentável adotado é aquele que inclui questões de natureza política, baseado na reorganização das capacidades de crescimento nos novos moldes econômicos, políticos e culturais. Trata-se de uma revisão de um modo de produção, consumo e até de estilo de vida do ser humano.

As empresas são um dos mais importantes *stakeholders* envolvidos na produção de impactos sociais e ambientais. Além de serem provedoras de bens e serviços, elas muitas vezes estão inseridas em um contexto globalizado, com sua produção organizada na forma de cadeias de suprimento distribuídas em nível internacional. Isso implica arranjos institucionais que passam diversos países, leis, contextos sociais, políticos e econômicos. Esses aspectos são essenciais para a percepção do arcabouço institucional de base para a formulação de diretrizes de Gestão Socioambiental Empresarial. Por isso, as estratégias e as práticas referentes à Gestão Socioambiental Empresarial são um foco de análise relevante quanto à sua contribuição para o Desenvolvimento Sustentável.

Retomando o problema da tese, por um lado, a literatura *mainstream* aborda a importância da atuação empresarial para o Desenvolvimento Sustentável, mas não o faz de maneira crítica, ao contrário, propõe soluções normativas e técnicas. Por outro lado, o pensamento crítico fornece bases para reflexões, apontando os hiatos da literatura dominante. Permite, dessa maneira, debater as incongruências entre conceitos e práticas, reforçando a importância de se perscrutar, ao longo da análise, o significado dessas incongruências. Dessa forma, o exercício teórico do presente estudo consiste em identificar as lacunas entre os conteúdos do pensamento crítico em contraposição ao normativo, tendo como foco as práticas de Gestão Socioambiental Empresarial. Por exemplo, uma abordagem pode ser considerada conservadora (*mainstream*) justamente por analisar os efeitos dos problemas gerados pelas empresas, e não as causas. Nesse caso, as práticas de gestão socioambiental tenderão a buscar resolver os problemas com soluções técnicas (LIMA, 2009, p. 154), em vez de lidar com a complexidade dos problemas

envolvidos, o que exigiria romper com diretrizes voltadas apenas a manter a produção, questionar a lógica exclusivamente instrumental e econômica.

O leitor encontrará neste trabalho várias vezes o termo “literatura *mainstream*”, que se refere exatamente à forma normativa e técnica com que a Gestão Socioambiental Empresarial é tratada pela maior parte dos autores. É como se houvesse uma série de requisitos a serem executados para que se possa chegar a um nível progressivo de excelência na Gestão Socioambiental Empresarial (de uma abordagem reativa a uma abordagem estratégica). A tese parte do princípio de que a Gestão Socioambiental Empresarial não se restringe ao cumprimento dessas técnicas, mas que há uma tarefa desafiadora: a de lidar com quesitos conflituosos.

É importante dar ênfase ao fato de que a tese não visa a estabelecer uma lógica de crítica destrutiva, ao contrário, o objetivo proposto é o da contribuição. Dito em outras palavras, objetivava-se prover conteúdos que possam ser acrescentados na constituição de práticas de Gestão Socioambiental Empresarial. Seguindo esse raciocínio, a próxima seção apresenta os principais elementos discutidos no campo da Gestão Socioambiental Empresarial.

Em um primeiro momento, são apresentadas as concepções normativas (seção 2.2). Posteriormente, são apontadas as concepções críticas (seção 2.3), para propor uma reflexão relativa às premissas normativas em questão. O texto é construído de forma a contrapor os argumentos de natureza técnica, que consideram o desenvolvimento da Gestão Socioambiental Empresarial segundo um fluxo linear, cumulativo, e sem contradições, aos argumentos da literatura crítica, que aponta os conflitos que precisam de negociações e mudanças estruturais na condução de questões socioambientais.

2.2 Gestão Socioambiental Empresarial: Uma abordagem normativa

Neste capítulo será feita uma revisão das premissas e dos desdobramentos da Gestão Socioambiental Empresarial sob a ótica normativa. Para maior clareza, os principais pressupostos dessa linha de pensamento serão expostos aqui sem análise crítica, que será realizada no capítulo seguinte. Parte dos autores citados nesta seção apresentam algumas concepções críticas, que não foram apresentadas por motivos didáticos.

Nascimento et al. (2008, p. 18) descrevem a Gestão Socioambiental Empresarial da seguinte forma:

A gestão socioambiental [...] de uma organização consiste na inserção da variável socioambiental ao longo de todo o processo gerencial de planejar, organizar, dirigir e controlar, utilizando-se das funções que compõem esse mercado gerencial, bem como das interações que ocorrem no ecossistema do mercado, visando a atingir seus objetivos e metas da forma mais sustentável possível.

Pesquisadores afirmam que, de maneira geral, o desenvolvimento de ações sustentáveis em empresas é impulsionado por fatores externos, como a legislação, pressão dos consumidores e dos *stakeholders*. Assim, em um primeiro momento, a abordagem da empresa é reativa e destina-se a atender à legislação ambiental, considerando a exigência legal como custo adicional. Nesse caso, a empresa restringe-se a atender às exigências de reduzir a emissões de gases e a geração de resíduos sólidos, implementar ou aperfeiçoar a gestão de riscos, saúde do trabalhador, entre outras (HUNT; AUSTER, 1990; SEURING; MÜLLER, 2008; BANSAL, 2011; AMINI; BIENSTOCK, 2014; JABBOUR 2015).

Posteriormente, como um desdobramento estratégico, as empresas buscam melhorias ambientais, com inovações em seus equipamentos tecnológicos, para gerir seus recursos de forma a prevenir a poluição (HART; DOWELL, 2011; ARAGON CORREA, 2013). Hart (1995) apresenta um trabalho clássico, defendendo a importância de “prevenir a poluição em lugar de limpá-la após a produção”. A tecnologia usada para tratamento da poluição após a produção é chamada de *end of pipe*, ou “fim de tubo”, enquanto tecnologias mais avançadas alteram a forma de produção, minimizando resíduos.

Klassen e Whybark (1999) e Klassen e Vachon (2003) enfatizam a necessidade de abordagens mais evoluídas da gestão socioambiental. Para os autores, deve-se buscar a proatividade e ações capazes de promover alterações no ambiente das operações, voltando ao investimento em melhorias ou inovação de produtos e processos (e minimização de resíduos).

Em suma, a evolução da gestão socioambiental resulta de processos de progresso no aprendizado no tratamento das questões socioambientais. A fase inicial envolve atividades exclusivamente voltadas para atender à legislação ou às pressões sociais (HUNT; AUSTER, 1990). O investimento em melhorias operacionais ocorre de forma concomitante com mudanças intraorganizacionais (no interior da empresa), com o envolvimento de departamentos, incorporação da questão socioambiental no planejamento, bem como de valores corporativos, gerenciais e estratégias de negócio da empresa. Além disso, inicia-se o envolvimento dos *stakeholders*, promovendo mudanças interorganizacionais (relações entre as empresas), como a integração com a rede de suprimentos na busca de soluções mais eficazes (JABBOUR; ALMADA SANTOS, 2006; BARBIERI, 2011; WALLS; PHAN; BERRONE, 2011; JABBOUR, 2013; AMINI; BIENSTOCK, 2014).

Levando em conta os argumentos citados acima, pode-se afirmar que a evolução ideal da gestão socioambiental ocorre da seguinte forma: as leis e pressões sociais implicam mudanças nas estruturas organizacionais das empresas, o que induz as empresas a atuarem em rede, formando a Cadeia de Suprimentos Verde (GSCM) e, posteriormente, a Sustentável.

Hart (1995), Klassen e Whybark (1999) e Klassen e Vachon (2003) afirmam que a forma de produção econômica (tecnologia com aumento do uso de recursos e de geração de resíduos) não é ambientalmente sustentável. Os autores defendem que a estratégia empresarial deve ser orientada pela competência do uso de matéria-prima. O investimento em melhorias operacionais contínuas propicia diminuição na utilização de recursos, com menos emissões, resíduos, sobras e desperdícios, o que resulta em custos mais baratos para matéria-prima e disposição das sobras, conceito conhecido como ecoeficiência.

As mudanças no âmbito operacional ocorrem de forma concomitante com mudanças intraorganizacionais (no interior da empresa), com o envolvimento de departamentos, incorporação da questão socioambiental no planejamento, valores corporativos, gerenciais e estratégias de negócio da empresa. Klassen e Whybark (1999) afirmam que, quando a gestão ambiental é

tratada por um departamento isolado, não há progresso substantivo para o Desenvolvimento Sustentável. As tecnologias de investimento ambiental para prevenção da poluição só resultam em melhor desempenho (econômico e ambiental) quando articulados a estratégias gerenciais e de processos de manufatura. Segundo Klassen e Vachon (2003) as manufaturas podem melhorar sua gestão pesquisando e desenvolvendo tecnologias com potencial de prevenção da poluição em lugar do seu controle.

Jabbour e Almada Santos (2006) exploram as mudanças organizacionais ocorridas em função desse processo evolutivo. Há um paralelo entre as afirmações destes últimos autores e as proposições de Klassen e Whybark (1999), pois todos atentam para a necessidade de uma integração organizacional como estratégia de suporte para o processo evolutivo da gestão ambiental. A abordagem reativa é caracterizada pelo controle da poluição, em lugar de sua prevenção, por um raro envolvimento da alta direção e atuações restritas às áreas de geração de poluição. A segunda abordagem é transitória, conjuga atitudes reativas e proativas. Sua característica é de prevenção da poluição, com periódico envolvimento da alta direção, e inclusão de outras áreas no tratamento da questão ambiental. Por fim, a abordagem estratégica é de natureza proativa, com envolvimento permanente, sendo que as atividades ambientais estão disseminadas por toda a empresa (JABBOUR; ALMADA SANTOS, 2006; BARBIERI, 2011).

Como desdobramento, essa abordagem implica a integração dos membros da cadeia, de forma a promover esforços conjuntos na busca de soluções para melhoria do uso dos recursos e minimização do impacto ambiental desde a extração dos recursos até a disposição final dos produtos (SHIRIVASTAVA, 2007). Dessa forma, a gestão da cadeia de suprimentos está associada a uma série de práticas ambientais ou verdes (AGERON; GUNASEKARAN; SPALANZANI, 2012), por exemplo, a Produção mais Limpa, o Ecodesign e a Ecologia Industrial, todos exemplos de modelos orientados pela ecoeficiência (JABBOUR, 2010; SARKIS, 2012).

Nas palavras de Nascimento, Lemos e Mello (2008, p. 18), a dimensão socioambiental relaciona valores fundamentais da vida em sociedade – como direitos humanos, dos empregados e de grupos de interesse – com a proteção ambiental. Por isso, para os autores, essa é a dimensão mais difícil de ser implementada, o que pode ocorrer por meio de ações pontuais, ou de maneira a envolver toda a organização, alinhando-se à estratégia da empresa (PORTER; KRAMER, 2006). Nessa linha de raciocínio, a gestão socioambiental adquire uma dimensão

estratégica quando está de acordo com a estratégia geral da organização ou quando dela faz parte. Para esses autores, a falta de sucesso na experiência de certas empresas com relação às iniciativas de gestão socioambiental é diretamente ligada ao fato de não ter havido associação entre a estratégia geral da empresa e a gestão socioambiental (NIDUMOLU et al., 2009).

Até o presente momento foram apontadas características gerais do desenvolvimento da Gestão Socioambiental Empresarial. A seguir será feita uma explicação mais detalhada que visa a facilitar uma abordagem didática, apresentando mudanças concomitantes nas empresas, considerando os contextos legais e relativos às pressões da sociedade civil, alterações nas estruturas organizacionais, desenvolvimento da Gestão da Cadeia de Suprimento Verde e da Gestão da Cadeia de Suprimentos Sustentável.

Cumprimento da Legislação e Pressões da Sociedade Civil

A legislação e as pressões da sociedade civil são os primeiros elementos para o desenvolvimento de evolução da gestão socioambiental. A atitude inicial das empresas restringe-se a atendê-las minimamente. Por sua vez, os acordos voluntários podem ser considerados “um passo além”, pois são iniciativas das próprias empresas com o objetivo de criar padrões para o atendimento aos requisitos da lei e à pressão dos consumidores. Entre essas iniciativas estão os Sistemas de Gestão Ambiental (SGA), voltados a prevenir a geração de resíduos e monitorar as quantidades não conformes de resíduos, que incluem processos operacionais, coordenação organizacional e o envolvimento dos *stakeholders* (MACDONALD, 2005). A adoção de programas voluntários apoia a empresa no desenvolvimento de Sistemas de Gestão, preparando-a para agir de forma sistêmica, e não apenas pontual. Assim, esses programas representam um avanço na gestão socioambiental da empresa.

Outro aspecto importante na consolidação de práticas efetivas de gestão socioambiental é o seu alinhamento à estratégia geral da empresa (PORTER; KRAMER, 2006; AMINI; BIENSTOCK, 2014). Assim, a obediência às leis passa a ser vista como oportunidade, de modo que as empresas antecipam possibilidades de novos modelos de negócios a partir da lei (NIDUMOLU et al., 2009). Dessa forma, aprimoram suas relações com as questões legais e se tornam proativas na busca de soluções ambientais, muitas vezes reduzindo o uso de recursos não renováveis ao substituí-los por outros, renováveis. A estratégia orienta-se por antecipar as normas que estão por vir, desenvolvendo novas tecnologias, materiais e processos, che-

gando a propor referências para futuras leis (CARTER; ROGERS, 2008). Por exemplo, sabendo que as soldas de chumbo eram tóxicas, a Hewlett-Packard percebeu que o governo iria proibi-las. Dessa forma, criou um produto que usava soldas de amálgama de estanho, cobre e prata, e desenvolveu agentes químicos que resolviam os problemas de oxidação durante o processo (NIDUMOLU et al., 2009). Segundo Nidumolu et al. (2009), o grau desejável de maturidade quanto à legislação ocorre quando as empresas são reconhecidas pela liderança na proposição de leis voltadas à mitigação dos problemas socioambientais. Mudanças provenientes de leis e pressões da sociedade civil provocam, paralelamente, alterações em sua estrutura organizacional, o que será explorado a seguir.

Estrutura Organizacional

Jabbour e Almada Santos (2006) agruparam as semelhanças e diferenças entre as três categorias descritas na literatura (reativas, preventivas e proativas), propondo uma taxonomia para o processo de integração da dimensão Socioambiental na empresa (Quadro 1). A taxonomia de Jabbour e Almada Santos (2006) resulta de uma síntese de vários estudos mencionados no Quadro 1 e gerou um modelo que considera três classificações: a) a especialização funcional da gestão socioambiental; b) a integração interna da dimensão socioambiental e c) a integração externa da dimensão socioambiental. Os autores defendem que a estrutura organizacional, a gestão de produção e os recursos humanos estão relacionados com o desenvolvimento da gestão socioambiental estratégica, e também relacionam esses três estágios com as configurações organizacionais de Mintzberg (2003): burocracia mecanizada, forma divisionalizada e *adhocracia*. O Quadro 1 sistematiza e comenta o modelo que Jabbour e Almada Santos (2006).

EVOLUÇÃO	Abordagem pró-ativa	Padrão pró-ativo	Pró-atividade	Integração estratégica	Integração matricial	Controle ambiental na gestão da empresa	<i>Adhocracia</i>	INTEGRAÇÃO EXTERNA
	Abordagem preventiva		Prevenção	Integração preventiva	Integração pontual	Controle nas práticas e processos industriais	Forma Divisionalizada	INTEGRAÇÃO INTERNA
	Abordagem reativa	Padrão reativo	Controle	Controle da poluição		Controle ambiental nas saídas	Burocracia Mecanizada	ESPECIALIZAÇÃO FUNCIONAL
	Maimon (1994)	Sanches (2000)	Rohrich e Cunha (2004)	Barbieri (2004)	Corazza (2003)	Donaire (1994)	Mintzberg (2003)	TAXONOMIA COMUM

Quadro 1: Proposição de uma taxonomia comum para os estágios evolutivos da gestão ambiental nas empresas.
Fonte: Jabbour e Almada Santos (2006, p. 439)

No controle da poluição, caracterizada pela especialização funcional da dimensão socioambiental (reativa), a organização não envolve seus diversos departamentos. Ao contrário, a gestão ambiental é tratada apenas por alguns profissionais, como advogados ou engenheiros. Quanto aos recursos humanos, sua função restringe-se à seleção e apoio aos especialistas em controle da poluição e adequação ambiental em manufatura. Por isso Jabbour e Almada Santos (2006) chamam essa etapa de especialização funcional.

A configuração organizacional é composta pelo que Mintzberg (2003) chamou de burocracia mecanizada, isso é, uma estrutura altamente especializada, com tarefas rotineiras. Há muita ênfase na divisão do trabalho e na diferenciação das unidades. A tomada de decisão concentrada na alta gerência, com baixa ou inexistente descentralização. Segundo o autor, esse tipo de configuração organizacional tem origem em um ambiente externo estável.

Já a prevenção da poluição, caracterizada pela integração interna da gestão socioambiental, representa um segundo estágio, o da prevenção. A questão ambiental passa a ser tratada de forma preventiva, havendo preocupações com o uso de matérias-primas e a seleção de fornecedores. A questão é administrada dentro do âmbito da área manufatureira, mas pode envolver outras áreas. Entretanto, a dimensão ambiental ainda não perpassa todas as instâncias administrativas. Nesse estágio, as atividades ambientais têm base nos objetivos de desempenho da empresa, principalmente os de prevenção da poluição.

Entretanto, o desempenho ecológico da empresa ainda não constitui um fator estratégico, e os objetivos de prevenção são estipulados sem a participação da área de gestão ambiental, ou seja, as estratégias socioambientais são estabelecidas de acordo com a legislação ou com as exigências do mercado, conforme a interpretação da alta gerência. Assim, o papel da equipe envolvida com a gestão ambiental é adaptar o conteúdo de seus programas e políticas à estratégia dos negócios vigentes. Nota-se que a dimensão ambiental não é vista de forma proativa, antecipando os problemas e transformando-os em oportunidades; ao contrário, ela é adaptada a uma estratégia já existente.

Nesse caso, os aspectos ambientais são abordados em projetos de negócios específicos, para determinados desenvolvimentos de produto e processos, não sendo considerados como prioridade por todos os departamentos da empresa (JABBOUR; ALMADA SANTOS, 2006). Segundo esses autores, pode-se caracterizar o estágio de prevenção da poluição como intermediário entre o estágio de especialização funcional e o de integração externa da dimensão ambiental (exposto a seguir). Assim, ele apresenta características de ambos os estágios.

No estágio de integração interna, a área de recursos humanos contribui para a gestão socioambiental da mesma forma que no estágio de especialização funcional, isso é, apenas com o apoio à seleção e treinamento de funcionários. A diferença está em que, nesse segundo estágio, o apoio é dado com maior intensidade, pois o departamento ambiental passa a assessorar várias divisões. A atribuição de recursos humanos à gestão ambiental é limitada, mas pode contribuir para a parceria entre as divisões, caso uma competência ambiental necessite ser desenvolvida por alguma divisão por meio de treinamento. A gestão da produção se encontra no estágio de apoio interno à estratégia empresarial, dado que seu papel é de apoio para a estratégia competitiva da empresa.

Nesse estágio, a gestão da produção e a gestão ambiental se integram apenas em caso de necessidade, por exemplo, quando for necessário o desenvolvimento de um processo produtivo mais limpo, voltado às demandas de novos nichos de consumidores socialmente responsáveis. Jabbour e Almada Santos (2006) afirmam que uma configuração organizacional nesse estágio é semelhante ao que Mintzberg (2003) classificou como forma divisionalizada, com um tipo de estrutura separada para cada negócio ou divisão da empresa. Nesse caso, as divisões ganham poder delegado por parte da cúpula estratégica, havendo forte especialização de tarefas.

Organizações dessa natureza funcionam bem em ambientes (mercados) que não sejam nem muito complexos nem muito dinâmicos.

Por fim, a abordagem proativa pode ser caracterizada pela integração externa da gestão socioambiental. A empresa passa a ser proativa ao identificar demandas de mercado na área ambiental e as transforma em oportunidades, quando a questão ambiental envolve a mobilização, de forma matricial, dos setores internos da organização, integrando o planejamento estratégico da empresa. Nesse caso, os programas de gestão socioambiental estão alinhados à estratégia empresarial e concentram-se no aproveitamento de oportunidades estratégicas existente no contexto da empresa.

Para que esse alinhamento ocorra, é necessário haver mudanças na configuração e estrutura organizacional, com o envolvimento de funcionários de diversas áreas, incluindo a alta gestão (JABBOUR; ALMADA SANTOS, 2006; BARBIERI, 2011; JABBOUR, 2013), de forma matricial. Os aspectos ambientais passam então a ser explorados por equipes concentradas em identificar oportunidades de negócio do mercado, voltadas a produtos ambientalmente sustentáveis.

Como desdobramento desse processo, pode-se ainda considerar uma quarta categoria, em que se inicia uma relação entre o ambiente interno e externo da empresa, quando a gestão socioambiental passa a ser tratada no âmbito da cadeia de suprimentos, formando *network*, isso é, uma estrutura organizacional baseada em redes de fornecimento ou redes de trabalho (SARKIS, 2012).

Para Walls et al. (2011), a rede de trabalho é uma competência de natureza estratégica. Consiste na interação entre organizações – caracterizada por relações baseadas em transferências de recursos, como informações – e na articulação organizacional por meio da formação de grupos de interesse compartilhado. A participação em uma rede é estrategicamente importante, pois permite à empresa responder adequadamente às demandas do ambiente, identificando oportunidades, adaptando-se às expectativas e tendo controle sobre informações. Atender às expectativas dos *stakeholders* faz com que as empresas ganhem em confiança e credibilidade, construindo boa reputação (SHARMA; VREDENBURG, 1998; RUSSO; FOUTS, 1997; WALLS, 2011).

Sharma e Vredenburg (1998) chamam a atenção para a importância da interação e do posicionamento no ambiente externo da empresa. Os autores consideram que o aprendizado de nível superior (*high order learning*) é uma competência organizacional que dá suporte a uma gestão ambiental capaz de conferir vantagem competitiva para a empresa (SOUZA FILHO, 2013). O aprendizado surge da necessidade de responder às demandas do meio externo, com o desenvolvimento de *insights*, conhecimento e novas interpretações, criando articulação entre a informação já existente e a nova informação (obtida do meio externo). Como resultado, é possível haver mudança dos sistemas de produção, incluindo a atuação em rede para Gestão Sustentável da Cadeia de Suprimentos. Em outras palavras, da mesma forma que questões socioambientais vão ganhando espaço no interior da empresa, elas perpassam os elos da cadeia de suprimentos, que pode passar de um modelo “tradicional” para um modelo de Gestão da Cadeia de Suprimentos Verde e Sustentável. A seguir, será abordado como o processo de evolução da gestão socioambiental ocorre na cadeia de suprimentos.

Gestão da Cadeia de Suprimentos Tradicional

A cadeia de suprimentos tradicional é organizada de forma linear, isso é, os bens são produzidos por fornecedores, processados e transportados até o cliente final. Entretanto, com a globalização, as cadeias se tornaram cada vez mais descentralizadas, com uma rede de recursos e fornecedores em vários países, regiões e culturas, aumentando sua amplitude; deixou de ser vertical e vem se tornando cada vez mais horizontal (STOCK, 1998).

Em função desse processo, as cadeias passam a necessitar de um processo de integração entre os membros da cadeia, visando à gestão dos negócios, elaborando produtos de qualidade a preços reduzidos (CHOPRA; MEINDL, 2007), que muitas vezes são obtidos graças à mão de obra barata ou à legislação ambiental menos rigorosa de determinados países. Os aspectos econômicos pautam-se pelo aumento da competitividade da organização, e os padrões comuns para avaliar o desempenho da manufatura são: atender a ciclos menores de entrega do produto, produzir com qualidade e confiabilidade, atender aos prazos de entrega, ter habilidade para produzir novos produtos rapidamente e flexibilidade para ajustar mudanças no volume, sempre com vistas à redução de custos. Nota-se que a empresa busca somente estratégias orientadas pela relação custo-benefício. A ênfase é apenas em sustentabilidade econômica, isso é, a capacidade de se manter no mercado e obter lucro, sem considerar questões ambientais ou sociais (CARTER; ROGERS, 2008; SEURING; MÜLLER, 2008; PAGEEL; WU, 2009).

Nas últimas décadas, as empresas têm sido pressionadas pela legislação e pela sociedade civil em relação à proteção do meio ambiente. Essas transformações influenciam mudanças de práticas administrativas e operacionais em prol do desenvolvimento de produtos e processos que previnam a geração de impacto ambiental. Além disso, a percepção da escassez de recursos propiciou a otimização de processos operacionais, com a minimização dos recursos usados na produção (ecoeficiência).

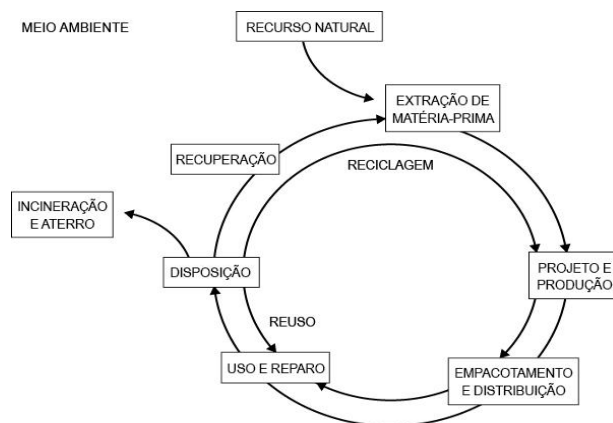
A Gestão da Cadeia de Suprimentos Verde busca ampliar o foco do produto e do processo para seu impacto ambiental na cadeia de suprimento. Ela não se restringe ao ambiente interno da empresa, e forma uma rede de trabalho de natureza estratégica que consiste na interação entre organizações, gestão do fluxo de materiais, informação e capital, cooperação entre as empresas ao longo da cadeia, com vistas a atender às dimensões econômica e ambiental (SHIRIVASTAVA, 2007).

Segundo Carvalho (2011), a Gestão da Cadeia de Suprimentos Verde inclui uma série de práticas, preferivelmente articuladas – por exemplo, estabelecimento de critérios para o relacionamento com fornecedores e compradores com vistas ao desenvolvimento de produtos e serviços “ambientalmente amigáveis”.

As práticas amadurecem na medida em que deixam de se restringir ao “interior da empresa” e de envolver apenas setores geradores de poluição, com soluções pontuais, e vão evoluindo, incluindo mais departamentos até chegar ao nível matricial. Nesse processo, ampliam seu escopo de atuação, envolvem outros membros da cadeia de suprimentos e desenvolvem ações para compartilhamento de informações, aprendizagem compartilhada, elaboração de produtos em conjunto e análise dos impactos ambientais ao longo da Gestão da Cadeia de Suprimentos Verde, o que caracteriza sofisticação de processos quanto ao trato dos problemas ambientais. A natureza estratégica da gestão ambiental está ligada aos aspectos de integração e comunicação dentro e fora da organização: mudanças interorganizacionais e intraorganizacionais. (JABBOUR, 2006; BARBIERI, 2011; AMINI; BIENSTOCK, 2014). Assim, não se pode afirmar que um modelo é por si só reativo ou estratégico, mas entende-se que todos eles relevam a dimensão política da adoção da gestão socioambiental.

Para que o Sistema de Gestão Ambiental seja eficiente, ele precisa estar baseado no princípio de pensamento de ciclo de vida, que consiste na análise da trajetória do produto “do berço ao túmulo” (*cradle to grave*), levando em conta que parte dos recursos pode retornar à linha de

produção, e outra parte (sem possibilidade de reúso), volta ao meio ambiente, disposta com segurança (em aterro ou incinerado) (FURTADO, 2005). Há outra abordagem que admite a possibilidade de aproveitamento total dos recursos, denominada do berço ao berço (*cradle to cradle*) (FURTADO, 2005; BRAUNGART; MCDONOUGH, 2010). O Esquema 1 ilustra o ciclo de vida de um produto.



Esquema 1: Ciclo de Vida do Produto
Fonte: UNEP, 2007.

O Programa das Nações Unidas para o Meio Ambiente (United Nations Environment Programme – UNEP) é uma das principais referências quanto ao pensamento de ciclo de vida, que representa uma abordagem estratégica quanto ao tratamento dos impactos ambientais. De acordo com o UNEP (2007), o pensamento de ciclo de vida é uma filosofia de gestão cujo objetivo é desenvolver práticas de elaboração de produtos e serviços que previnam ou minimizem o impacto ambiental seguindo as diretrizes conhecidas como 6R:

- Repensar os produtos e seu uso, para torná-los mais eficientes do ponto de vista ambiental – empregar menos recursos na produção (*rethinking*);
- Projetar os produtos com vistas a facilitar sua manutenção e reparo (*repair*);
- Projetar os produtos prevendo seu desmanche e o reúso de suas peças (*reuse*);
- Reduzir o consumo de materiais e impactos ao longo da cadeia (*reduce*);
- Coletar materiais e reciclá-los, diminuindo a extração de mais matéria-prima (*recycle*);
- Substituir produtos perigosos e tóxicos (*replace*).

Segundo a mesma instituição, o princípio do pensamento do ciclo de vida representa a mudança de uma abordagem reativa para uma abordagem estratégica, pois concebe o tratamento dos impactos ambientais de forma proativa, levando em conta maneiras de reduzir os recursos necessários à produção; substituir produtos tóxicos; projetar para facilitar manutenção, reparo e reúso etc.

Com a realização da Conferência das Nações Unidas para o Meio Ambiente e Desenvolvimento (CNUMAD, 1992), conhecida por Rio-92 ou Eco-92, reuniram-se representantes de 178 países do mundo para decidir quais medidas tomar a fim de diminuir a degradação ambiental e garantir condições para as futuras gerações. Na CNUMAD foram elaborados documentos, dentre eles a Agenda 21, que propõe o comprometimento de ONGs, governos, empresas, instituições de ensino etc. com ações relativas à proteção do meio ambiente (BARBIERI, 2011). Em 1992, o Conselho Mundial de Negócios para o Desenvolvimento Sustentável (World Business Council for Sustainable Development – WBCSD) desenvolveu o modelo chamado ecoeficiência (WBCSD, s/d), muito divulgado na Conferência Rio-92, como uma forma de implantação da Agenda 21 nas empresas, contando com o forte apoio da Organização para a Cooperação e o Desenvolvimento Econômico (Organisation for Economic Cooperation and Development – OECD). No Brasil, o Conselho Mundial de Negócios para o Desenvolvimento Sustentável é representado pelo Conselho Empresarial Brasileiro para o Desenvolvimento Sustentável (CEBDS).

A definição da ecoeficiência tem semelhanças com a estratégia de prevenção da poluição de Hart (1995), que consiste no investimento em melhorias contínuas nas operações, para diminuição na utilização de recursos, implicando produzir de forma mais eficiente, com menos emissões, resíduos, sobras e desperdícios. Isso implica redução dos custos, ou “fazer mais com menos”. Porter e Van der Linde (1999) assumem que o tratamento dos impactos ambientais não é necessariamente um fator gerador de custos, qualificando as sobras da produção como ineficiência operacional.

São diretrizes para a produção ecoeficiente:

- a) Diminuição da quantidade de materiais usada nos produtos e serviços;
- b) Diminuição da quantidade de energia usada nos produtos e serviços;
- c) Diminuição da emissão de qualquer tipo de material tóxico pela empresa;

- d) Aumento da capacidade de reciclagem dos materiais;
- e) Aumento do uso sustentável dos recursos renováveis;
- f) Aumento da durabilidade dos produtos. (BARBIERI, 2011)

Caso a ecoeficiência se restrinja a promover ganhos de produtividade apenas no interior de uma empresa, ela atua de forma pouco estratégica. Mas, se a empresa lida com ela de forma articulada à cadeia de suprimentos, selecionando fornecedores que ofereçam produtos com baixa quantidade de materiais usados, e com isso vende produtos com menor emissão de material tóxico, então a ecoeficiência apresenta natureza estratégica. O exemplo a seguir ilustra o caso.

O carro Lupo 3L da Volkswagen foi projetado com inovações técnicas para um desempenho ecoeficiente. O automóvel foi introduzido no mercado em 1999, com um consumo de combustível de menos de 3 litros por 100 quilômetros. A ecoeficiência não se encontra apenas nas baixas emissões do motor e no baixo nível de consumo de combustível do Lupo; os próprios carros são construídos a partir de materiais reciclados, usando métodos de produção para minimizar resíduos e emissões. A ecoeficiência tem aspectos em comum com a Produção mais Limpa (P+L): ambas buscam a prevenção da poluição, sendo que a primeira enfatiza aspectos do produto ou serviço, enquanto a segunda enfoca a eficiência nos processos produtivos (BARBIERI, 2011).

A P+L está entre os modelos de prevenção da poluição, promovendo o aperfeiçoamento contínuo dos processos (FRESNER, 1998). Trata-se de um processo mais moderno, pois, em lugar da tecnologia *end of pipe*, localiza-se a geração de resíduos para tratá-los, e não apenas para descarte. A P+L não se restringe a mudanças tecnológicas, mas requer desenvolvimento de *know-how* e mudanças de atitudes. Essa é a natureza deste modelo de gestão (CEBDS, 2009). Segundo Nascimento et al. (2008), implantar a P+L significa realizar constantes ajustes no processo produtivo, desde pequenas reparações até a introdução de novas tecnologias para redução de geração e emissão de resíduos, bem como a reutilização de resíduos e emissões (ANGELL; KLASSEN, 1999).

Para organizar a lógica desta tese quanto à abordagem da literatura normativa sobre o processo de amadurecimento da gestão ambiental empresarial, é necessário retomar os fatores que implicaram seu desenvolvimento nessa ótica. Em um primeiro momento, as leis e a pressão da

sociedade civil promoveram demandas de melhoria da atuação empresarial quanto aos impactos socioambientais, o que implicou (concomitantemente) mudanças na estrutura organizacional das empresas e na gestão da cadeia de suprimentos como um todo, buscando-se uma abordagem sistêmica para o tratamento dessas questões.

O momento mais importante no desenvolvimento do produto ocorre quando se faz o planejamento, levando em conta as exigências e especificações. É nessa ocasião que devem ser tratadas as demandas ambientais, evitando os problemas antes que eles surjam (BAUMANN et al., 2002; LUTTROPP; LAGERSDT, 2006). Segundo Barbieri (2011, p. 140), o *ecodesign*, “enquanto modelo de gestão, prepara a organização para realizar inovações de modo sistemático, procurando sempre eliminar os problemas ambientais antes que eles surjam”. Um aspecto importante é o desenvolvimento de novas relações entre os *stakeholders* e a empresa, a qual passa a incluir grupos que antes não eram considerados nos processos decisórios. Assim, a concepção de novos produtos e processos pode surgir do desenvolvimento de relações de integração entre a empresa e seus *stakeholders* (comunidade local, grupos socioambientais, organizações não governamentais e instituições públicas). Isso ocorre por meio de consultas públicas ou de pesquisas sobre possíveis problemas ambientais relativos ao desenvolvimento de projetos, produtos e instalações de novas fábricas (SHARMA; VREDENBURG, 1998; SHARMA; HENRIQUES, 2005; SEURING; MÜLLER, 2008). O desenvolvimento de um Projeto para o Meio Ambiente é um “processo dentro de um processo mais amplo”, que, por sua vez, está integrado a uma cadeia de suprimentos (produção, consumo, reciclagem etc.), bem como a uma sociedade (instituições de comunicação, políticas, de desenvolvimento tecnológico etc.). Nessa concepção, o *ecodesign* tem uma abordagem sistêmica e associada à cadeia de fornecimento (BAUMANN et al., 2002).

Conforme as empresas se desenvolvem no aspecto de responsabilidade ambiental, elas tendem a investir mais em inovações para a gestão do produto. A base conceitual do *ecodesign* guarda semelhanças com a estratégia proposta por Hart (1995), chamada pelo autor de gestão do produto (*product stewardship*), que avalia e monitora os impactos do produto ao longo de toda a cadeia de suprimentos. Por exemplo, a Procter & Gamble descobriu que o uso de água fria para lavar roupa podia reduzir o consumo anual de eletricidade em 80 bilhões de quilowatts-hora. Dessa forma, o grupo investiu em um projeto orientado para a inovação para a gestão do produto, desenvolvendo um detergente para água fria. Assim, lançou em 2005 o

Tide Coldwater nos Estados Unidos e o Ariel Cool Clean na Europa (NIDUMOLU et al, 2009).

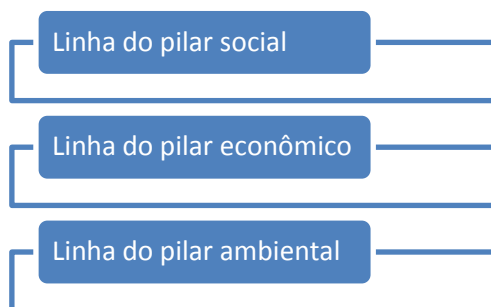
Levando em conta que a literatura *mainstream* considera a sustentabilidade como uma sequência linear de aquisição de competências, o auge desejável desse processo ocorre na gestão da cadeia de suprimentos.

Gestão da Cadeia de Suprimentos Sustentável

Segundo Gimenez e Sierra (2013), embora o foco original da gestão da cadeia de suprimentos se destinasse apenas a aprimorar serviços e reduzir custos, visando ao lucro, as tendências recentes, como a crescente importância da terceirização dos países em desenvolvimento, levaram grande parte dos *stakeholders* a dar importância para questões ambientais, sociais e éticas nas cadeias de fornecimento. A integração dessas questões na gestão da cadeia de suprimentos é designada como Gestão da Cadeia de Suprimentos Sustentável.

Para descrever seu processo de evolução, será necessário retomar o conceito do *Relatório Brundtland* sobre Desenvolvimento Sustentável, considerando que a sustentabilidade na cadeia de suprimentos significa a referência de contribuição das empresas para o Desenvolvimento Sustentável. A definição desse conceito no *Relatório Brundtland* é “aquele que satisfaz as necessidades presentes, sem comprometer a possibilidade de as próximas gerações suprirem suas próprias necessidades”. Como essa definição é considerada vaga, há consenso de que a sustentabilidade é incorporada nas organizações, com base no que se convencionou chamar de modelo Triple Bottom Line (TBL) (OKONGWU et al., 2013).

Elkington (1998) propõe o modelo de sustentabilidade baseado nos pilares do Triple Bottom Line (TBL). Sua concepção torna o conceito mais preciso com a ideia de medir o capital econômico, ambiental e social. Elkington (2012) afirma que os três pilares da sustentabilidade (econômica, ambiental e social) estão inter-relacionados e afetam uns aos outros. A concepção desse autor é que há, progressivamente, integração entre áreas no processo de Desenvolvimento Sustentável. Segundo esse princípio, Elkington (2012) enfatiza a necessidade de cooperação e parceria entre os diversos *stakeholders* – empresas, governos e organizações não governamentais – na implementação do modelo baseado na concepção do Triple Bottom Line apresentada no Esquema 2.



Esquema 2: Conceito de três pilares
Fonte: Elkington, 2012, p. 110.

Segundo Elkington (2012, p. 110), a sociedade (representada no pilar social) depende do desenvolvimento econômico, que se assenta sobre o pilar básico, ou derradeiro, isso é, o ecossistema global, a capacidade de suporte do planeta para o crescimento econômico. Grande parte da importância da obra do autor está no que se chama de “entrelinhas dos pilares”, isso é, linhas com espaços subjacentes (interfaces ou sobreposições) entre uma área e outra. Em outras palavras, os desafios da atuação empresarial em prol do Desenvolvimento Sustentável não se encontram em cada pilar isoladamente, mas na forma em que eles se articulam entre si. Quanto maior a amplitude de interface entre os três setores, maior será a contribuição da empresa para o Desenvolvimento Sustentável. Entretanto, os três pilares não permanecem em uma sobreposição estável, mas se movem como “platôs continentais” (ELKINGTON, 2012, p. 111), o que lhes confere um caráter de mobilidade. Como os platôs se movimentam, as entrelinhas ou sobreposições também se alteram, isso é, uma empresa pode estar “localizada” na entrelinha entre o pilar ambiental e o econômico (eficiência do uso de recursos naturais e diminuição de custos), mas não na entrelinha entre os pilares econômico e social.

O conceito dos pilares do TBL é operacionalizado por meio da concepção dos capitais econômicos, ambientais e sociais, sendo a respectiva contabilidade calculada por meio de indicadores, que são publicados e auditados. Nas palavras do autor: “Segundo o espírito da administração, o que não pode ser medido, dificilmente será gerenciado” (ELKINGTON, 2012, p. 110). Por isso, o objetivo do autor é propor uma métrica para cada um dos pilares, considerando que são de natureza diferenciada, necessitando de abordagens próprias. É nesse sentido que se considera a obra de Elkington (2012) uma colaboração para a operacionalização dos conteúdos do Desenvolvimento Sustentável na Gestão Socioambiental Empresarial. A seguir será apresentado cada pilar e sua concepção de capital.

O pilar econômico representa o lucro, que deve ser calculado por meio da análise da sustentabilidade das operações das empresas. Na forma clássica, uma empresa se constitui por meio do capital econômico: capital físico e capital financeiro. O conceito foi se expandindo ao longo do tempo e considera capital humano e intelectual. A orientação da sustentabilidade econômica se guia pelas seguintes questões (ELKINGTON, 2012, p. 112):

- Custos competitivos, com tendência a permanecerem dessa forma;
- Demanda por produtos e serviços sustentáveis no mercado;
- Taxa de inovação que deve ser competitiva a longo prazo;
- Permanência do capital humano e intelectual na empresa;
- Margens de lucro sustentáveis

O pilar ambiental e o capital natural seguem o raciocínio da contabilidade: uma empresa deve avaliar se é ambientalmente sustentável. Isso retoma a mesma lógica de definir o conceito de capital natural, que é de difícil definição e mensuração. Elkington (2012, p. 114) explica que a contabilidade do capital natural não se restringe “à contagem de árvores”, mas engloba “a riqueza natural que sustenta o ecossistema, os benefícios gerados e os produtos extraídos e comercializados”. Há dois tipos de capitais: o natural crítico, fundamental para a perpetuidade do sistema, e o capital natural renovável ou substituível. Entretanto, cabe desde já apontar limites para essa visão contabilista, pois ela também tende a minimizar complexidades da adoção do modelo socioambiental e dos impactos econômicos no meio ambiente e na sociedade.

Segundo o próprio Elkington (2012), em um primeiro momento, o empresariado admitiu que a concepção de sustentabilidade se referia apenas às questões econômicas e ambientais, isso é: promover maior eficiência quanto ao uso de recursos ambientais, contribuindo para a melhoria de desempenho econômico. Posteriormente, o escopo da concepção sustentável ampliou-se, incorporando a questão social. Não há como separar aspectos econômicos dos aspectos ambientais e sociais. Segundo o Triple Bottom Line, a sustentabilidade da empresa depende da articulação entre os três pilares.

O capital social refere-se ao capital humano, mensurável a partir dos aspectos de saúde, educação, desenvolvimento de habilidades etc. O capital humano inclui o ambiente interno da

empresa, bem como seu impacto na sociedade, considerando os mesmos aspectos passíveis de mensuração.

Segundo Ferreira Alves e Nascimento (2014), é possível definir a Gestão da Cadeia de Suprimentos Sustentável considerando a gestão de fluxos de informação, material e capital no âmbito da gestão da cadeia de suprimentos, buscando atingir as dimensões econômica, ambiental e social relacionadas ao Desenvolvimento Sustentável. Segundo os autores, o envolvimento de todos os *stakeholders* é considerado um dos referenciais mais importantes do conceito de sustentabilidade. Seuring e Müller (2008) constataam que os principais *drivers* para a introdução da sustentabilidade na cadeia de suprimentos consistem na conformidade quanto à adequação das pressões sociais, do governo e de ONGs, bem como no aumento da competitividade. Pagell e Wu (2009) corroboram essa constatação, afirmando que as empresas com atuação baseada em princípios socioambientais são melhores em desempenho do que as tradicionais.

A cooperação entre as empresas parceiras integrantes da cadeia é um dos focos essenciais para a definição de sustentabilidade; o engajamento dos membros e a comunicação transparente propiciam melhorias para cada empresa e para a cadeia como um todo, gerando vantagens competitivas, valor nas operações e nas relações da cadeia. Como desdobramento, são reduzidos os impactos negativos, sejam ambientais, sejam sociais (BRITO; BERARDI, 2010).

Os impactos ambientais foram discutidos no tópico que trata da Gestão da Cadeia de Suprimentos Verde. A seguir serão apresentados de maneira mais detalhada os quesitos referentes ao componente social, que pode ser agrupado em dois âmbitos: interno e externo.

O âmbito interno refere-se às atividades relativas ao público interno: treinamento, qualidade de vida no trabalho, clima organizacional, saúde e segurança dos funcionários, assim como respeito aos direitos trabalhistas, certificação na área social. Por exemplo, não fazer uso de trabalho infantil, oferecer boas condições de trabalho etc. (CARROLL, 1991; PAGELL; WU, 2009; SEURING; MÜLLER, 2009; RUGGIE, 2013).

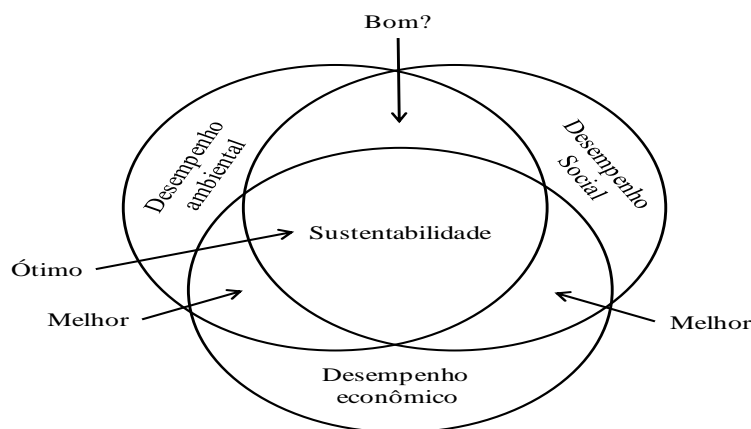
O âmbito externo refere-se aos cuidados quanto aos impactos ambientais e sociais dos grupos de interesse (comunidade do entorno, fornecedores, dentre outros), incluindo o diálogo e a cooperação com o governo e com as organizações da sociedade civil. No campo da gestão da

cadeia de suprimentos, envolve a seleção e educação de fornecedores para atuação responsável do ponto de vista social e ambiental, bem como o respeito aos consumidores finais, manifestado nos produtos e serviços oferecidos (ex: produtos que não causem danos à saúde). (LINTON; KLASSEN; JAYARAMAN, 2007; SEURING; MULLER, 2008; PAGELL; WU, 2009; SEURING; MÜLLER, 2009).

Segundo Baumgartner e Ebner (2010), a sustentabilidade deve se orientar pelos seguintes princípios:

- Governança corporativa: Transparência nas atividades, a fim de melhorar o relacionamento para com as partes interessadas, dando uma visão sobre todos os dados relevantes;
- Motivação e incentivos: Participação ativa sobre temas de sustentabilidade para funcionários, com mobilização para consciência das necessidades, a fim de implementar a sustentabilidade na organização, com apoio da alta gerência;
- Saúde e segurança: Garantia de que não há riscos para a saúde e segurança para os funcionários, operação de programas para evitar perigos para funcionários (gestão de risco);
- Desenvolvimento de capital humano: Desenvolvimento de competências para as questões relacionadas com a sustentabilidade, por meio de programas específicos, tais como educação permanente, orientação ou treinamento;
- Cidadania corporativa: Busca de crescimento econômico das empresas e do país, em consonância com o aumento da qualidade de vida da sociedade.

Carter e Rogers (2008) descrevem um modelo geral de sustentabilidade, a partir de uma revisão da literatura. A perspectiva dos autores guarda semelhanças com o modelo TBL, pois considera que a sustentabilidade da cadeia de suprimentos atinge o nível ótimo quando integra as três áreas (econômica, ambiental e social), o que implica melhorias no desempenho econômico (CARTER; ROGERS, 2008). O Esquema 3 ilustra a intersecção entre as áreas.



Esquema 3: Gestão da Cadeia de Suprimentos Sustentável
 Fonte: Carter e Rogers (2008, p. 369).

Carter e Rogers (2008) também discutem o conceito de transparência, cuja função é medir e reportar claramente dados relativos ao alcance dos objetivos sociais, ambientais e econômicos. Além disso, segundo esses autores, a transparência contribui para a integração entre as dimensões ambiental e social. A evolução do processo de transparência envolve a divulgação da performance econômica, ambiental e social além do demandado pela lei (OKONGWU et al., 2013), a fim de melhorar o relacionamento para com as partes interessadas, dando uma visão sobre todos os dados relevantes (BAUMGARTNER; EBNER, 2010). A transparência e a prestação de contas retomam a lógica de Elkington (2012), segundo a qual “o que não pode ser medido, não pode ser gerenciado”.

Segundo Neutzling e Nascimento (2014), as discussões acadêmicas sobre gestão de cadeias sustentáveis seguem a perspectiva dos três pilares (TBL), mas ressaltam a necessidade de investigação sobre a integração da cadeia, que é uma abordagem essencial para o desenvolvimento da sustentabilidade. A gestão socioambiental estratégica promove alterações significativas nos produtos e processos, sendo fundamental ampliar o escopo de sua atuação para englobar fornecedores e clientes, isso é, a gestão socioambiental não pode ser restrita à organização, mas deve influenciar e ser influenciada pelos membros ao longo da cadeia (JABBOUR et al., 2014). A articulação facilita relacionamento com grupos de interesse (comunidade do entorno, fornecedores e município, dentre outros), seleção e educação de fornecedores para atuação responsável do ponto de vista social e ambiental (CARTER; ROGERS, 2008; SEURING; MÜLLER, 2008; PAGELL; WU, 2009).

Seuring e Müller (2008) enfatizam a necessidade de integração e colaboração na cadeia de suprimentos para o alcance dos objetivos econômicos, sociais e ambientais. Os autores definem a cadeia de suprimentos como a coordenação de materiais, dos fluxos de informações e de capital, envolvendo fornecedores, compradores e cliente final. A gestão da cadeia de suprimentos pode evoluir em direção a uma relação de colaboração e compartilhamento de recursos e competências, promovendo uma articulação no interior da estrutura organizacional e na relação inter e intraorganizacional (JABBOUR et al., 2014). Isso resulta em produtos e serviços ambientalmente amigáveis e permite a elevação permanente dos níveis de sustentabilidade (HOLLOS et al., 2012; GIMENEZ, SIERRA, 2013).

O grau desejável de evolução da gestão socioambiental no âmbito da Gestão da Cadeia de Suprimentos Sustentável ocorre por meio de melhorias contínuas para a integração, colaboração e transparência, nas práticas gerenciais e nas estratégias de negócio das empresas membros da cadeia, seus colaboradores, as comunidades do entorno e governos, com a finalidade de “satisfazer as necessidades presentes, sem comprometer a possibilidade de as próximas gerações suprirem suas próprias necessidades”, contribuindo para o Desenvolvimento Sustentável.

Concluindo, a literatura normativa prevê uma trajetória a ser percorrida para o enraizamento da sustentabilidade nas empresas. Estas “começam” de forma reativa quanto ao atendimento de leis e pressões sociais, e desenvolvem processos que as levam a serem reconhecidas pela liderança na proposição de aspectos relativos à legislações. A gestão socioambiental tem início em departamentos isolados e se expande, ao ponto de perpassar todos os níveis da organização, em estrutura matricial, com envolvimento da alta gerência, havendo um alinhamento entre a estratégia socioambiental e a estratégia geral. Como um desdobramento dessa “expansão” da gestão ambiental, as empresas iniciam um processo em rede, por meio de Sistemas de Gestão Ambiental. Assim se constituem as Cadeias Verdes de Suprimentos, sendo necessário o uso de princípios de produção baseados no que se convencionou chamar de filosofia do pensamento de ciclo de vida. Dessa forma, têm início a concepção e a gestão de produtos e processos com base na integração e na transparência das cadeias de suprimentos. Por fim, a gestão de cadeias de suprimentos deixa de contemplar apenas o aspecto ambiental e passa a observar questões sociais, tornando-se Cadeias de Suprimentos Sustentáveis. A integração, governança e transparência são aspectos que representam o auge desejável de evolução da cadeia de suprimentos em direção ao Desenvolvimento Sustentável.

De forma resumida, essa é a trajetória exposta. Nota-se um caminho quase linear e natural, uma sucessão de procedimentos desenvolvidos, que, uma vez seguidos, produzirão sucesso na implantação da sustentabilidade na empresa. Tome-se como exemplo deste pensamento o trabalho de Hillson (1997), que constrói um modelo de maturidade da gestão do risco. O *framework* fornece um guia de fluxo linear de desenvolvimento de ações para aquisição de competências. Seu foco está em definir fases de maturidade e estratégias a serem implantadas para passar de um estágio ao outro. Organizações que querem implementar uma abordagem estruturada para lidar com gestão de risco devem tratar a implementação como um projeto, com objetivos, critérios para mensuração de sucesso, planejamento adequado com identificação de recursos necessários, monitoramento e avaliação constantes (HILLSON, 1997). O autor agrupa o desenvolvimento da maturidade em quatro níveis:

- Nível 1 – ingênuo (*naïve*): A empresa desconhece a necessidade de gestão do risco, não havendo nenhuma abordagem estruturada para lidar com a incerteza, que é tratada de forma totalmente reativa quando aparece.
- Nível 2 – iniciante (*novice*): A empresa experimenta a aplicação de certos processos, com poucos integrantes internos, e não tem uma abordagem estruturada.
- Nível 3 – formalizada (*normalized*): A empresa já possui um processo formalizado de gestão do risco nas rotinas, e esse processo permeia a maioria dos projetos.
- Nível 4 – natural: A gestão não está apenas formalizada, mas integrada à organização como algo natural, inerente aos projetos. A postura passa a ser proativa e o risco se torna uma oportunidade de negócios.

Novamente, nota-se uma concepção baseada na ideia de que a Gestão Socioambiental Empresarial segue um fluxo de desenvolvimento de reativo a proativo, sem nenhuma menção à existência de conflitos nessa trajetória.

O capítulo a seguir introduzirá uma série de questionamentos quanto à naturalidade técnica e neutralidade política apresentadas até então. É muito importante destacar que não se trata de desmerecer os esforços empreendidos por acadêmicos e executivos na consecução dessas metas, mas de acrescentar e contrapor conteúdos essenciais ao tema. Por fim, e não menos importante, é possível encontrar dentre os pesquisadores adeptos da literatura dominante questionamentos críticos, que não foram destacados nesta seção por motivos didáticos.

2.3 Gestão Socioambiental Empresarial: Uma abordagem crítica

A seção 2.1, dedicada ao conceito de Desenvolvimento Sustentável, introduz a importância dos conceitos e definições para a elaboração de estratégias. Milne et al. (2006) e Milne e Wilne (2009) afirmam haver duas correntes de pensamento sobre Gestão Socioambiental Empresarial, uma de natureza funcionalista (abordada na seção anterior como *mainstream*) e outra de natureza crítica. Os autores resumem a literatura funcionalista com a metáfora de um “jogo *win-win*”, isso é, a sustentabilidade é boa para os dois lados, empresa e sociedade (MILNE et al., 2006), sem considerar perdas, conflitos ou contradições entre a atuação empresarial e as necessidades da sociedade.

A metáfora refere-se à possibilidade de diminuição do uso de recursos ambientais, com redução de resíduos e minimização de custos operacionais, gerando vantagem competitiva para as empresas (ecoeficiência) e melhoria da gestão de riscos, o que evita multas, perdas de imagem e reputação para as empresas. Como contrapartida, a sociedade “ganha” em preservação de recursos, criação de valor e contenção de impactos. Considerando essa mesma literatura, soma-se ao fator ambiental o engajamento dos *stakeholders* como garantia do atendimento aos requisitos de bem-estar social. Essas concepções estão em consonância com a linha de pensamento que adota o modelo Triple Bottom Line (TBL) como “fórmula” para a atuação corporativa, tido como um significativo referencial para o pensamento dominante (MILNE et al., 2006).

No que se refere à efetividade do desenvolvimento da Gestão Socioambiental Empresarial, Alperstedt et al. (2010) realizam um *survey* em empresas industriais catarinenses, assumindo a perspectiva funcionalista de evolução. Os autores constataam:

Uma baixa consciência na produção e nos métodos e processos operacionais desenvolvidos pelas empresas estudadas. Tais práticas parecem refletir estratégias voltadas para a prevenção da poluição e para o planejamento do produto, em detrimento de estratégias de Desenvolvimento Sustentável (ALPERSTEDT et al., 2010, p. 178).

Essa informação pode levar ao questionamento da viabilidade da estratégia do pensamento dominante. Os autores não afirmam isso no texto, pois fazem parte dessa linha, mesmo assim,

o dado é importante para se levar em conta que as concepções em favor do meio ambiente muitas vezes não passam de mera retórica, sendo necessário, portanto, adaptá-la às estratégias adotadas e transformá-las em uma prática efetiva.

Dalé et al. (2011) reafirmam esse argumento ao realizar um estudo qualitativo sobre a incorporação da sustentabilidade na cadeia de suprimentos em quatro empresas no Rio Grande do Sul. Os autores concluem que a relação dessas empresas com fornecedores e compradores ainda é regida pelo menor preço. Para ilustrar essa afirmação, citam o depoimento de um entrevistado, segundo o qual a produção organizada em nível internacional promove uma “guerra mundial por preços”, e não há como competir com o preço dos produtos chineses, pois atender a requisitos de sustentabilidade aumenta o custo dos produtos, uma vez que acarreta muitos investimentos.

Um dos tripés da sustentabilidade refere-se ao campo social, e, dentro deste, encontram-se os direitos humanos. Com o advento da globalização, a produção se organiza por meio de cadeias de suprimentos, com fornecedores e compradores distribuídos em vários países, com diferentes legislações no que tange aos direitos humanos. Assim, há uma crescente preocupação com o impacto das empresas multinacionais sobre tais direitos. Preuss e Brown (2012) realizaram um estudo sobre a disseminação e o conteúdo das políticas corporativas referentes aos direitos humanos em grandes corporações, considerando as 100 Financial Times Stock Firms (FTSE 100 Firms), ou seja, as de maior capitalização de mercado.

Os autores ponderam que as empresas em geral devem abraçar, apoiar e ordenar a proteção e o respeito aos direitos humanos dentro de sua esfera de influência (a cadeia de suprimentos), de modo que se consolidem como um conjunto de valores centrais, que se desdobrem em códigos de conduta e normas trabalhistas ou sobre meio ambiente, saúde e segurança do trabalho (PREUSS; BROWN, 2012, p. 292)

No que se refere à disseminação das políticas de direitos humanos entre as grandes corporações, a pesquisa mostrou que são abordadas apenas em pouco mais da metade (57,1%) das empresas, enquanto 42,8% nem sequer tratam do assunto. Esse dado revela um baixo nível de engajamento corporativo quanto à questão. Levando em conta o total da amostra, os autores assumem que as políticas de direitos humanos têm conteúdos superficiais, aproximando-se

mais de uma compilação de intenções do que de diretrizes que pudessem dar origem a programas efetivos.

Esse reconhecimento abre espaço para uma avaliação mais detalhada das proposições funcionalistas e de sua adequação para o alcance do Desenvolvimento Sustentável e outras medidas de responsabilidade organizacional. Dessa forma, serão apresentadas as contribuições da abordagem reflexiva (ou crítica).

Segundo Milne et al. (2006), há poucos autores seguindo a linha crítica, mas estes tendem a acordar de forma quase unânime que a sustentabilidade não se restringe à alocação dos recursos, devendo contemplar também a distribuição justa do acesso ao uso dos recursos e das oportunidades para toda a sociedade. Essa abordagem requer um olhar cuidadoso sobre a relação entre a forma de produção da sociedade contemporânea e a participação das empresas nesta. Disso decorrem ponderações sobre a integração das áreas econômica, ambiental e social, bem como sobre a relação entre empresa e sociedade.

A linha de pensamento crítico questiona a capacidade do modelo Triple Bottom Line de garantir o bem-estar social. Nesse modelo, os aspectos ambientais e sociais estão sob a lógica da eficácia, com a finalidade prioritária de garantir a manutenção da empresa no mercado, não se constituindo em objetivos por si sós (ANDRADE et al., 2009). Pesquisadores apontam que a gestão socioambiental tem se limitado a cuidar de aspectos capazes de conjugar melhorias de desempenho ambiental e econômico, sendo necessário incluir aspectos sociais para se manter o equilíbrio do tripé da sustentabilidade (BRITO; BERARDI, 2010; ASHBY; LEAT; HUDSON SMITH, 2012). Além disso, Norman e MacDonald (2002) fazem uma crítica quanto à capacidade do modelo Triple Bottom Line de assegurar o equilíbrio da inclusão das três áreas nas ações de sustentabilidade da empresa. Afirmam que o conceito subjacente a esse modelo é impreciso, sem fundamento, por não apresentar uma metodologia consistente, sendo vaga a sua operacionalização, pois cada dimensão tem um tempo de medida diferente. Por exemplo, os lucros são aferidos anualmente, enquanto o desempenho ambiental e social são dimensionados de acordo com outros prazos, o que dificulta o estabelecimento de um denominador comum para avaliar a performance das três dimensões conjuntamente.

Mesmo autores classificados no contexto da literatura dominante destacam deficiências no equilíbrio da relação entre as áreas econômica, ambiental e social. Para Galeazzo e Klassen

(2015), as mudanças no comportamento das corporações ocorrem por meio de pressões relativas a aspectos ambientais. As empresas precisam atender a pressões de *stakeholders*, sejam governos, consumidores, fornecedores, sejam instituições da sociedade civil, de forma a evitar riscos ambientais e sociais, legitimando seus procedimentos e protegendo sua reputação.

Entretanto, os próprios autores concluem que as operações dessas empresas se voltam à melhoria de práticas ambientais com vistas à obtenção de vantagem competitiva, sendo o aspecto social deixado de lado. Assim, abre-se uma perspectiva para investigar de forma mais arguta quais elementos estão ausentes na abordagem *mainstream* da Gestão Socioambiental Empresarial. Torna-se questionável a legitimidade de um modelo de sustentabilidade baseado no Triple Bottom Line, fundamentado sob a dinâmica da performance econômica. Também é suscetível de verificação a proposição de Porter e Kramer (2006), segundo a qual a estratégia socioambiental só terá sucesso se alinhada à estratégia geral da empresa, que está fundamentada na lógica da gestão de negócios.

Banerjee (2011) afirma que se sabe pouco sobre os resultados das ações de responsabilidade social para a sociedade, porque a literatura se concentra essencialmente nos resultados das ações socioambientais para a vantagem competitiva, sem observar os problemas que esta traz para a sociedade. Por exemplo, um dos principais ângulos de análise são os valores das ações na bolsa, que aumentam de acordo com o índice Dow Jones.

Andrade et al. (2010) corroboram essa perspectiva, afirmando que os balanços sociais das empresas são instrumentos de *marketing*, e não deixam claro a relação entre o que a empresa realiza, tanto do ponto de vista positivo como negativo. Os autores realizaram uma análise de conteúdo do balanço social de duas siderúrgicas mineiras, usando o *framework* de Responsabilidade Social constituído por Carroll (1991), que advoga que uma empresa é socialmente responsável quando atende às suas demandas de retorno financeiro, cumpre as leis vigentes, dá tratamento justo e equitativo a todos os *stakeholders* envolvidos e realiza ações de filantropia com as comunidades com as quais se relaciona. Assim, Carroll (1991) organiza um modelo em forma de pirâmide, sendo a base o desempenho econômico, essencial para a manutenção da empresa no mercado. A Figura 1 ilustra a organização dessas dimensões.



Figura 1: Pirâmide da Responsabilidade Social Corporativa
Fonte: Carroll (1991)

Analizando os balanços sociais das duas empresas, Andrade et al. (2010) concluem que há poucas referências quanto à base da pirâmide de Carroll (1991), referente ao lucro da empresa. Nas palavras dos autores, os balanços buscam transmitir a ideia de que elas “não estão engajadas no lucro, e sim na construção de um mundo mais solidário e equitativo” (ANDRADE et al., 2010). Os textos e imagens mencionam basicamente as dimensões legais, éticas e filantrópicas, ou seja, as dimensões de Carroll (1991), quase sem fazer menção aos resultados econômicos. Dessa forma, os autores concluem que a empresa alcança vantagem competitiva por meio da associação da imagem da organização com valores éticos e filantrópicos. Além disso, os autores apontam a falta de dados sobre aspectos negativos, o que compromete a transparência, considerando que quase sempre há problemas, como metas não alcançadas, entre outros, e isso deve ser reportado.

Outro aspecto a ser abordado refere-se ao exame da forma de produção social, e de como as empresas atuam nesse contexto. O trabalho de Lélé (1991) fornece uma interpretação mais realista da relação entre pobreza e degradação ambiental, mostrando como ambas são decorrentes da própria forma de produção e consumo. Essas questões são importantes para a compreensão do que a empresa traz para a sociedade. O mundo contemporâneo tem como paradigma de desenvolvimento o crescimento em busca de afluência, com a finalidade de gerar a maior quantidade possível de bens e serviços.

Embora o autor trate fundamentalmente da relação entre pobreza e degradação ambiental, sua abordagem permite observar a lógica da atuação empresarial na sociedade, relacionando o acesso a recursos com o objetivo da afluência, sob a lógica do “consumismo”, o que mantém a busca pelo crescimento da produção de bens e serviços, gerando degradação ambiental. Sob esse ângulo, o modelo TBL não tem pertinência para propiciar sustentabilidade pelo fato de não recomendar nenhuma alteração no quesito “produção”, que é a pedra de toque para a manutenção das empresas no mercado (ALVES, 2009).

A literatura dominante propõe a ecoeficiência como forma de prevenção da poluição, minimizando os impactos negativos para o bem-estar social, melhorando condições de saúde, habitação, saneamento, entre outros. Entretanto, é pertinente analisar a diferença entre “produzir mais com menos” (ecoefficiência) e produzir menos, ou “ecossuficiência”, conforme denominaram Milne et al. (2006). O modelo de gestão socioambiental baseado na ecoeficiência não visa à diminuição da produção, mas a “fazer mais com menos”. Com isso, não muda a quantidade de resíduo gerado, pois se refere a um produto, e não a uma forma de produção social que vise a produzir e consumir menos. Assim, o resultado de “fazer mais com menos” é vantajoso para as empresas, mas não para a sociedade. Os resíduos continuam sendo gerados em grande escala e descartados de forma inadequada, gerando problemas de saneamento, de habitação, entre outros. Esses aspectos não são contemplados na linha de pensamento dominante, obscurecendo a complexidade do debate sobre os resultados da Gestão Socioambiental Empresarial.

Benerjee (2011) considera que uma referência de sustentabilidade baseada exclusivamente na melhoria da performance econômica constitui uma estratégia limitada. Ela tem a capacidade de causar graves danos para a sociedade e o meio ambiente, uma vez que não trata os problemas acarretados pela primazia do crescimento e do desempenho econômico. Milne et al. (2006, p. 802) chegam a denominar essa diretriz como “ardilosa”, inapta em oferecer mudanças substantivas para a sociedade.

A chamada abordagem “ganha-ganha” também é questionada por Dauvergne e Lister (2013, p. 56), que consideram a ecoeficiência uma ferramenta capaz de “gerar economia e produtividade para manter os preços baixos”, favorecendo as empresas, sem ganhos para a sociedade. Os autores criticam o que a literatura normativa qualifica como avanço tecnológico, afirmando que, mais do que um “fluxo fechado do berço ao berço”, o objetivo de tal ação restringe-se

a uma estratégia de minimização do impacto dos produtos, com a maximização de lucros para as empresas.

Em 1992, Costanza e Daly realizaram um estudo sobre os perigos do crescimento produtivo em nível mundial e apresentaram três recomendações para que este seja ecologicamente sustentável. Em primeiro lugar, a produção não pode exceder a capacidade de regeneração dos recursos renováveis; em segundo lugar, os recursos não renováveis não podem ser esgotados antes do desenvolvimento de insumos renováveis; em terceiro lugar, é preciso evitar a geração de poluição em nível superior à capacidade de assimilação do planeta.

No contexto desta tese, a questão consiste em indagar se a ecoeficiência atende a esses requisitos em nível global ou respeita os limites apenas no que se refere às empresas. Como já foi dito, a ecoeficiência tem sido definida como a capacidade de “fazer mais com menos”, isso é, produzir mais usando menos recursos. Nesse sentido, ela gera mais produtos e, como desdobramento, mais resíduos e poluição. Hajer (1995) chama a atenção para o fato de que a ecoeficiência restringe-se ao nível operacional, mas não atinge a esfera econômica dos níveis de consumo. Assim, ela é uma alternativa que traz mudanças incrementais, mas não estruturais, e o que está em jogo não é um avanço tecnológico com vistas a uma mudança estrutural, mas um incentivo à busca por melhorias econômicas.

Dauvergne e Lister (2013) não pretendem desqualificar os esforços tecnológicos, mas chamar a atenção para o fato de que em primeiro plano está a redução dos custos, sendo imprudente enfrentar os problemas ambientais unicamente pela busca da eficiência e eficácia. Conforme dito anteriormente, o problema da relação entre o ser humano e a natureza envolve uma revisão de modo de produção e consumo. Além disso, os autores apontam a atuação política das grandes empresas (as corporações). Segundo eles, o Sistema de Gestão Ambiental pode se restringir a garantir quesitos de qualidade socioambiental ao longo da cadeia de suprimentos, sendo utilizado para o controle da qualidade, com vistas ao alcance da eficácia, transformando-se em uma forma de poder sobre os fornecedores, visando, acima de tudo, à gestão do negócio.

Retomando Banerjee (2011), avaliar a sustentabilidade sob o prisma do benefício que ela acarreta para a própria empresa é insuficiente, sendo necessário analisar os complexos vínculos

entre instituições sociais, isso é, empresas, sociedade civil e governos. Novamente, essa é uma lacuna entre a literatura normativa e a crítica: a menção às relações de conflito.

Porter e Kramer (2006) e Nidumolu et al. (2009) afirmam que o sucesso da estratégia socioambiental depende de sua associação com a estratégia geral da empresa, seu *core business*. Essa é uma constatação recorrente tanto na literatura dominante como na fala de executivos (ALVES, 2009). Entretanto, o que ocorre quando não há esse alinhamento? Considerando que a empresa busca lucro, como tratar os *stakeholders* que estão em oposição ao *core business*? Encontra-se um aspecto de conflito, pautado por capacidades de influência diferenciadas.

Em outras palavras, as empresas têm um potencial de atuação muito maior que esses *stakeholders* (ALVES, 2009), muitas vezes constituídos por minorias políticas: pequenos agricultores que dependem da terra para sobreviver, pescadores, grupos indígenas e até os próprios fornecedores, entre outros (BANERJEE, 2011). Há inúmeros casos nacionais e internacionais de disputas por terra, por exemplo, quando a empresa quer instalar uma planta em um território indígena. Como alinhar interesses? O que se encontra nesses casos são situações com antagonismos, que exigem negociações e escolhas, em lugar de “alinhamento estratégico”. Compete indagar qual a capacidade de cada *stakeholder* de garantir seus interesses nessa arena política, que não é mencionada nas proposições de modelos de Gestão Socioambiental Empresarial. Em síntese, não há clareza quanto à participação dos *stakeholders*, um aspecto mencionado com frequência, mas suscetível de ficar restrito a um jargão sem aplicabilidade (LÉLÉ, 1991, p. 615) ou, pior, uma retórica nebulosa que não deixa transparecer o desafio das contradições de interesses entre partes com poderes não equivalentes (BANERJEE, 2011).

Considerando a associação das empresas em sindicatos setoriais, seu “potencial de negociação aumenta”. Isso pode tornar tímido o papel do Estado quanto à sua capacidade de estabelecer políticas regulatórias, o que é essencial para o Desenvolvimento Sustentável, um tema que envolve toda a sociedade, e não apenas a participação empresarial. Banerjee (2011) afirma que as corporações delimitam relações de poder na sociedade, com enfraquecimento do papel do Estado, executando atividades que antes eram da alçada governamental. Em estudo relativo aos fatores determinantes das estratégias de gestão ambiental das empresas industriais catarinenses, Alperstedt et al. (2010) endossam essa preocupação e chamam a atenção para a tendência de enfraquecimento do papel do Estado na determinação de regulamentações ambientais. Considerando esse fato, é necessário examinar os processos e resultados da participa-

ção corporativa no âmbito político e social, no contexto da apresentação de referências para leis.

Levando em conta a relação entre o papel do Estado e as corporações, Guimarães e Fontoura (2013) criticam a atuação do governo nacional na proposição de políticas em favor da segurança alimentar durante as discussões da Rio +20. Segundo os autores, o Brasil foi responsável por liderar o debate sobre o assunto na elaboração do documento “O futuro que queremos”. Conforme os autores, os itens apresentados foram insuficientes para a criação de propostas concretas e efetivas em prol da garantia da segurança alimentar. Para eles, o documento restringiu-se a manifestar a importância de reavaliar um modelo, tomando como base a “agricultura sustentável, a qualidade do ecossistema marinho e o direito universal à alimentação” (GUIMARÃES; FONTOURA, 2013, p. 35). O relatório também destaca a necessidade de estabelecer estratégias em nível internacional, regional e local, sendo que uma das críticas incide sobre a falta de proposições que garantam mais equidade ao sistema de comércio multilateral, principalmente pela promoção da agricultura em países em desenvolvimento.

Nessa linha de raciocínio, os autores criticam a primazia dos interesses das corporações no setor de agronegócios, considerando-a responsável pela insegurança alimentar, bem como pelo desincentivo à agricultura familiar, pelo êxodo rural, dependência de importação, uso de agrotóxicos e de sementes transgênicas. Quanto ao meio ambiente, o modelo agrícola praticado no Brasil, baseado na produção de *commodities* em latifúndios acarreta desmatamento, contaminação e perda de fertilidade do solo. Os autores concluem que esta “continua sendo a opção política do Estado, [que] favorece os latifundiários e as empresas transnacionais produtoras” (GUIMARÃES; FONTOURA, 2013, p. 35).

A conclusão dos autores está em consonância com as críticas relativas à capacidade de alinhamento estratégico de interesses entre os diversos *stakeholders*, mostrando relações de poder díspares e formação de aliança de interesses ilegítimos, como no caso da relação entre Estado e corporação.

Se o exemplo acima mostra uma situação de cooptação do Estado, com inclinação ilegítima e contrária ao Desenvolvimento Sustentável, também é possível encontrar experiências do governo com práticas de sustentabilidade positivas. Em seu estudo sobre o consumo responsável de madeira amazônica, Vilella et al. (2011) citam dois exemplos ilustrativos: a instauração de

compras públicas sustentáveis e a adoção da licitação sustentável por governos subnacionais membros da Rede Amigos da Amazônia.

O Estado pode fazer uso de instrumentos de comando e controle, bem como de instrumentos econômicos. No caso das compras sustentáveis, trata-se de um instrumento econômico, sendo as licitações públicas um meio de indução de transformação em favor da sustentabilidade na cadeia de suprimentos (VILLELA et al., 2011). A experiência mostra que é possível haver a elaboração e implantação de políticas e estratégias nacionais para a mudança de padrões de consumo, com o poder público liderando iniciativas para a promoção do consumo sustentável por meio de compras públicas.

Conforme Biderman et al. (2006), as compras públicas representam cerca de 10% do PIB brasileiro, mostrando a influência do governo na economia e, por consequência, na demanda de bens e serviços da cadeia de suprimentos, o que justifica o desenvolvimento de políticas de licitação sustentável para promoção do Desenvolvimento Sustentável.

Uma das diretrizes apontadas na Agenda 21 para o Desenvolvimento Sustentável é a mudança de padrões de consumo, com a proposição de programas que identifiquem os níveis de insustentabilidade de produção e consumo, seguindo-se recomendações de elaboração de políticas e estratégias nacionais para alterar esses níveis. Uma das recomendações da Agenda 21 refere-se à liderança do poder público em iniciativas para a promoção do consumo sustentável por meio das compras públicas (UNITED NATIONS, 1992). Assim, requisitos ambientais e sociais de sustentabilidade devem constar nos editais de compras e contratações. Dessa forma, a administração pública pode gerar impactos positivos e ser referência de responsabilidade como compradora (VILLELA et al., 2011).

Essa experiência mostra a possibilidade de melhorias efetivas na Gestão Socioambiental Empresarial, que dependem, em grande parte, da relação entre os *stakeholders*. Destaca-se a importância do papel do Estado na promoção do Desenvolvimento Sustentável, reafirmando-se que não está a cargo das empresas a liderança de um processo que exige profundas transformações no modo de produção e consumo social. Dessa forma, percebe-se que, ao contrário do que a literatura *mainstream* afirma, o Estado pode ter protagonismo e ser eficiente no estímulo de práticas responsáveis.

Caminhando para uma conclusão dos argumentos apresentados até agora, nota-se um grande número de contradições entre as prescrições da literatura normativa e as proposições da literatura crítica. Neste estudo, o interesse principal reside na necessidade de incluir tais aspectos críticos na compreensão dos desafios do Desenvolvimento Sustentável e da Gestão Socioambiental Empresarial.

A partir da literatura crítica, em contraposição ao pensamento *mainstream*, foram elaboradas três categorias, utilizadas como referência de análise nesta tese. Tais categorias refletem os conteúdos que o pensamento normativo não aborda, e que podem ser considerados lacunas nas reflexões sobre o Desenvolvimento Sustentável e a Gestão Socioambiental Empresarial.

1. Primazia do resultado econômico

A forma de produção traz indagações sobre o exercício das empresas no fornecimento de bens e serviços para a sociedade. Seu objetivo é o alcance da melhoria de desempenho econômico, isso é, as empresas pautam-se pela “primazia do resultado”. Elas focam exclusivamente o resultado econômico, e os investimentos ambientais e sociais estão sob a lógica da gestão de negócios.

2. Relações entre empresa e sociedade

Dada a influência das grandes empresas na dinâmica social e econômica, elas têm capacidade de colocar seus interesses acima de interesses de grupos minoritários. Levando em conta a criação de Sistemas de Gestão Ambiental, detectou-se um exercício de ascendência das corporações sobre seus fornecedores. Além disso, os sindicatos setoriais tendem a assumir certo protagonismo nas questões socioambientais, inclusive pela proposição de leis, tornando tímida a ação do Estado.

3. Concepções de Desenvolvimento Sustentável e Gestão Socioambiental Empresarial

Considerando a primazia do resultado econômico e o potencial de atuação das empresas na dinâmica social e econômica, a concepção de Desenvolvimento Sustentável fica restrita à Gestão Socioambiental Empresarial e ao seu *modus operandi*. Nesse sentido, não são feitas referências ao papel do Estado como agente promotor do Desenvolvimento Sustentável, seja

por meio de instrumentos de comando e controle, seja por instrumentos de incentivo econômico.

O presente estudo tem por objetivo somar a visão crítica ao pensamento dominante, investigando as práticas de sustentabilidade empresarial, relacionando-as com as concepções, estratégias e atores em jogo, e explorando os fundamentos que dão base às diretrizes das empresas em prol do Desenvolvimento Sustentável. Dessa forma, o capítulo a seguir trata do percurso metodológico adotado para essa explanação.

3. Metodologia

Para Godoy (1995a), o método quantitativo visa testar hipóteses, afirmando-as ou refutando-as. Assim, o pesquisador inicia sua pesquisa com uma hipótese e conceitos definidos. A amostra ideal é aleatória, isso é, todos os segmentos devem ter a mesma chance de representar a população.

O método qualitativo, por outro lado, visa “explorar e entender o significado que indivíduos ou grupos atribuem para um problema social ou humano” (CRESWELL, 2009, p. 4). Mais especificamente, a pesquisa qualitativa busca compreender um fenômeno, observando seu processo, com o intuito de descrevê-lo e explorá-lo.

Para a realização da pesquisa foi utilizado o método de estudo exploratório-descritivo combinado, que tem como finalidade descrever, por exemplo, análises empíricas e teóricas (MARCONI; LAKATOS, 1999). Além disso, ainda segundo as autoras, esse tipo de pesquisa permite procedimentos mais flexíveis de seleção da amostragem.

Dessa forma, após apreender a maior parte do conhecimento existente é que se partiu para a pesquisa de campo. Para Parra Filho e Santos (1998), a pesquisa de campo objetiva a observância dos fatos tal como ocorrem. Antes que ela seja realizada, defendem os autores, é imprescindível tomar conhecimento do que já foi feito sobre o assunto em questão para que a pesquisa possa acrescentar informações novas sobre o tema. Assim, as técnicas de coleta de dados utilizadas foram a observação assistemática, a entrevista semiestruturada e a pesquisa em documentos. Esses documentos foram analisados pela autora, mas, dado o pedido de sigilo por parte da empresa, não foi possível apresentar nenhum deles.

A escolha pela pesquisa qualitativa se deu em função do objetivo desta tese: explorar o que as práticas de Gestão Socioambiental Empresarial revelam sobre as políticas, as contradições e relações de poder entre os diversos *stakeholders*, no contexto de empresas de referência para o Desenvolvimento Sustentável.

Para estudar esse fenômeno, utilizou-se um estudo exploratório de abordagem múltipla. Em uma primeira etapa foram feitas entrevistas em profundidade com especialistas da área de sustentabilidade em diversas instituições, sindicatos patronais, organizações da sociedade civil e órgãos do governo. Quando abordados sobre determinado aspecto, os entrevistados indicavam outros especialistas, considerando seu domínio sobre o ponto específico. Assim, o modelo utilizado foi “bola de neve”. Posteriormente, realizaram-se visitas e entrevistas em uma empresa, para explorar o tema em um ambiente organizacional.

A opção por entrevistar especialistas teve por objetivo explorar o tema em um âmbito “macro”, isso é, perscrutar o que tem sido debatido na sociedade, principalmente entre os profissionais da área. Essa “primeira aproximação do tema” permitiu aprofundar os conteúdos da literatura, compreender as principais preocupações em vigência no momento. A partir desses dados, foi possível uma abordagem mais assertiva junto aos executivos da empresa estudada, dessa vez explorando o assunto em um ambiente organizacional, local em que as práticas de gestão socioambiental são efetivadas.

Selecionou-se uma empresa multinacional do setor químico, mais especificamente do ramo de tintas. Essa escolha se deu em função da importância das corporações no cenário político, econômico e social, como também pelo fato de que as empresas do setor químico são consideradas as mais “problemáticas” em termos de impactos, mas também, concomitantemente, as pioneiras no desenvolvimento de “soluções” socioambientais. Trata-se de uma multinacional conhecida por diversos prêmios em Meio Ambiente, Saúde e Segurança, cujo nome não pode ser divulgado em função de seu pedido de sigilo.

Quanto à coleta de dados, a pesquisa qualitativa não prioriza a amostragem randômica, isto é, não é necessário que todos os segmentos da amostra tenham a mesma chance de representar a população.

A quantidade de entrevistados varia de acordo com a pergunta e com o objetivo de pesquisa. No caso da amostra qualitativa, não é o número de entrevistados que conta, mas a densidade de informação que se pode obter com as entrevistas, que pode ser chamada de “massa de informação” – o quanto o pesquisador explorou, o quanto aprofundou e levantou dados sobre o objeto de pesquisa. O importante é atingir a saturação de dados (YIN, 1994).

Johnson et al. (2002, p. 113) afirmam que o número de entrevistas necessárias para explorar uma determinada questão de pesquisa depende da natureza da questão e do tipo de conhecimento que o entrevistador procura. A intenção, dessa forma, não é obter uma amostra significativa de uma população, mas sim escolher entrevistados com maior potencial de fornecer as informações desejadas. Para realizar esta investigação, utilizou-se um protocolo de pesquisa que, segundo Yin (2010), serve para assegurar que todas as entrevistas sigam as mesmas etapas, garantindo o caráter coerente e científico do estudo.

O protocolo constituiu-se nas seguintes etapas:

- Identificação de instituições de especialistas na área;
- Identificação da empresa a ser estudada;
- Realização de contato pessoal para explicação da pesquisa;
- Realização de entrevistas;
- Visita à empresa e respectiva planta (utilizando-se do método de observação);
- Transcrição dos relatos das entrevistas;
- Categorização e análise dos dados.

Utilizou-se um roteiro semiestruturado, pois este permite que outros aspectos surjam durante a entrevista, ampliando o escopo da análise. Como afirma Manzini (1990, p. 154), as entrevistas semiestruturadas facilitam que as informações surjam de forma espontânea, gerando novas questões. Segundo Godoy (1995), a pesquisa qualitativa não é rigidamente estruturada, mas permite o levantamento de novos elementos e propõe a exploração de novos enfoques. O estímulo do roteiro é a base da entrevista, mas é possível incluir questões abordadas pelo entrevistado, desde que estejam no escopo da pesquisa, permitindo assim o levantamento de novos conteúdos relevantes para a investigação.

A seguir é feita a relação de instituições pesquisadas; os entrevistados, por sua vez, preferiram manter sigilo de seus nomes. A empresa também optou por sigilo. Os especialistas são identificados por número, e os executivos por letras.

Dentre os especialistas, foram entrevistados:

ENTREVISTADO	ORGANIZAÇÃO
1	Ex-colaborador do Instituto Ethos, atual proprietário da Tistu Tecendo Conexões Consultoria em gestão socioambiental.
2	Ex-funcionário da Companhia de Tecnologia de Saneamento Ambiental (CETESB), ligada à Secretaria do Meio Ambiente do Governo Paulista, atual consultor autônomo.
3	Professor doutor da Universidade Federal de São Carlos (UFSCar)
4	Gestor de alto escalão da Companhia de Tecnologia de Saneamento Ambiental (CETESB), ligada à Secretaria do Meio Ambiente do Governo Paulista.
5	Coordenador da área de sustentabilidade de uma empresa de consultoria especializada no setor de tintas, doravante denominada Instituição X, por pedido de sigilo.
6	Consultor da área de sustentabilidade da Federação das Indústrias do Estado de São Paulo.
7	Consultor do Conselho Empresarial Brasileiro para o Desenvolvimento Sustentável (CEBDS)
8	Secretário do Meio Ambiente da prefeitura de um município paulista. Ex-diretor do departamento de Sustentabilidade, Meio Ambiente, Saúde e Segurança em multinacional (pedido de sigilo do nome da empresa).
9	Ex-colaborador do Instituto Ethos, atual proprietário da Gaido Consultoria e Conhecimento em gestão socioambiental.
10	Consultor da área de sustentabilidade da Federação das Indústrias do Estado de São Paulo.

Quadro 2: Relação de especialistas entrevistados
Fonte: Elaboração da autora

A pesquisa também contou com parte de uma entrevista à *Revista Época*, concedida em 2016 por Marina Grossi, presidente do Conselho Empresarial Brasileiro para o Desenvolvimento Sustentável (CEBDS).

Conforme dito anteriormente, este é um estudo de abordagem múltipla, tendo sido pesquisada uma empresa da indústria química (tintas). Ela foi escolhida pela importância do setor na economia e na manufatura de produtos mundiais e nacionais, estando inserida em cadeias de suprimentos extensas e exercendo forte impacto tanto a montante como a jusante do fluxo produtivo.

Segundo o site da Associação Brasileira de Tintas (ABRAFATI), em 2015 o Brasil estava entre os seis maiores mercados mundiais para tintas (ABRAFATI, s/d). Além disso, segundo a mesma fonte, existem centenas de fabricantes, de todos os portes, distribuídos por todo o

país. Os dez maiores fabricantes (dentre eles a empresa estudada) representam 75% do total das vendas. Por fim, os grandes fornecedores mundiais de matérias-primas para tintas localizam-se no Brasil, de modo direto ou indireto, por meio de representantes, juntamente com empresas nacionais. Esses dados mostram a importância do setor na economia e, por isso, a pertinência de sua escolha.

A empresa é associada ao The World Paint Manufacturers' Association (WPCIA), que agrupa empresas de fabricação de tintas operando em todo o mundo. No total, os membros da WPCIA representam cerca de 95% de toda a tinta fabricada no mundo hoje (WPCIA, s/d).

A organização estudada é uma multinacional, qualificada em 2016 entre as dez maiores marcas de fabricantes de tintas no mundo, conforme o The World Paint Manufacturers' Association (WPCIA, 2017). Segundo seu site (que não pode ser divulgado por pedido de sigilo), ela tem sede em mais de 60 países, incluindo o Brasil. No ano de 2015, registrou vendas no valor de cerca de US\$ 15,0 bilhões. Seus principais clientes estão na área de construção, produtos de consumo, industrial e mercados de transporte e de reposição. A organização estudada enfrenta e trata os problemas socioambientais mais comuns ao setor (por exemplo, o uso de compostos voláteis orgânicos VOC), podendo ser considerada um caso ilustrativo.

Segundo o site da World Paint Manufacturers' Association (2013), o mercado de tintas está crescendo constantemente, e ao mesmo tempo, enfrentando os desafios de atender às crescentes demandas de novas regulações e pesquisas por alternativas de tecnologias menos tóxicas. Essas questões estão impulsionando as indústrias em busca de soluções. A área de pesquisa e desenvolvimento vem analisando maneiras de reduzir o teor de compostos voláteis orgânicos (VOC) das tintas à base de solventes, dos revestimentos à base de água, revestimentos em pó e outras formulações de alto teor de sólidos. Segundo um entrevistado especialista, ela foi uma das primeiras do setor de tintas no Brasil a adotar a certificação na ISO 14001, seguindo a tendência de implantação de Sistemas de Gestão Ambiental.

Além disso, ela partilha a política de sustentabilidade do setor de tintas proposta pela ABRAFATI (2016), que se compromete a:

1. Atender integralmente à legislação, adotar práticas de combate à corrupção e manter o respeito à concorrência leal.

2. Minimizar seus impactos no meio ambiente e na saúde por meio do uso responsável de recursos naturais e da adoção de práticas de prevenção de poluição, minimização de resíduos, gestão de riscos e gerenciamento de produtos em toda a cadeia de produção.
3. Garantir a proteção da saúde e da segurança dos funcionários, terceirizados, fornecedores, clientes e comunidades, em todas as atividades desenvolvidas por suas operações.
4. Garantir a conformidade e a melhoria contínua da qualidade dos seus produtos, bem como fomentar a inovação e a tecnologia para o progresso sustentável do mercado de tintas.
5. Respeitar as pessoas, a liberdade de associação, os direitos humanos e a diversidade.
6. Fortalecer seus impactos positivos de maneira a trazer cada vez mais valor compartilhado para a sociedade, para a economia e para o meio ambiente.
7. Ser transparente, aberta ao diálogo, ao desenvolvimento de parcerias e ao engajamento com funcionários, comunidades, representantes de governo, públicos interessados ou afetados e clientes, para promover metas de sustentabilidade e para a melhoria contínua e o fortalecimento do setor.
8. Manter o foco no longo prazo, incentivando práticas que promovam a geração de valor para o setor de tintas como um todo, enquanto contribui para a melhoria das condições econômicas, sociais e ambientais das comunidades em que opera.

Outra característica que mostra alinhamento da empresa estudada com as iniciativas de gestão socioambiental é o fato de participar do programa Coatings Care, cujo objetivo é estabelecer orientações para a gestão das responsabilidades dos fabricantes de tintas quanto à saúde, segurança, cuidados com o meio ambiente e responsabilidade social. Esse programa está em vigência em vários países das Américas, Europa, Ásia e Oceania, sendo administrado por um comitê internacional, constituído por dirigentes das associações que agrupam os fabricantes de tintas internacionalmente. O programa trata de quatro aspectos: gestão da produção; gestão do transporte e distribuição; gestão de produto e responsabilidade comunitária (RIGOLETTO, 2010).

Quanto à empresa, foram entrevistados:

ENTREVISTADO	CARGO
A	Diretor jurídico
B	Gerente-geral da divisão automotiva da América do Sul
C	Diretor presidente

D	Gerente de planta
E	Gerente de engenharia e manutenção, responsável pela área de saúde, segurança e meio ambiente
F	Gerente da área de <i>compliance</i>
G	Gerente da área de <i>compliance</i>
H	Gerente de comunicação

Quadro 3: Gestores da empresa estudada que foram entrevistados

Fonte: elaboração da autora

As entrevistas duraram em média duas horas e foram transcritas. A análise constitui-se em um processo de redução ou codificação dos dados, com respectiva gestão e criação de relações. A análise reside em estruturar, definir, reduzir e “dar sentido” à informação (MILES; HUBERMAN, 1994). A codificação e a construção do modelo surgem da identificação de padrões e regularidades nos relatos obtidos.

As narrativas das entrevistas foram transcritas e submetidas à análise de conteúdo, definida por Bardin (2004, p. 42) como:

Um conjunto de técnicas de análise das comunicações visando obter, por procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens, indicadores (quantitativos ou não) que permitam a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção/ recepção (variáveis inferidas) destas mensagens.

O uso da análise de conteúdo se justifica, pois esse método busca apontar elementos não explícitos da linguagem humana, além de sistematizar os significados primeiros (iniciais/espontâneos) dos argumentos expressos, possibilitando sua compreensão (BARDIN, 2004). Em outras palavras, além de sistematizar as informações, o uso da análise de conteúdo permite trazer à tona elementos ideológicos que muitas vezes se encontram subjacentes nos depoimentos.

Conforme descrito no final do referencial teórico, foram elaboradas três categorias, utilizadas como referência de análise nesta tese. Tais categorias refletem os conteúdos que o pensamento normativo não aborda e que podem ser consideradas lacunas nas reflexões sobre o Desen-

volvimento Sustentável e a Gestão Socioambiental Empresarial. As categorias, já elencadas e descritas anteriormente, são:

1. Primazia do resultado econômico.
2. Relações entre empresa e sociedade
3. Concepções de Desenvolvimento Sustentável e Gestão Socioambiental Empresarial

A análise de conteúdo foi pautada por essas categorias. Assim, os relatos foram organizados dentro do escopo de cada categoria e acrescido de comentários e inferências, de modo que o leitor possa ter uma compreensão integral dos pontos principais concluídos pela pesquisa.

4. Análise

O referencial teórico e as entrevistas fundamentaram a interpretação sobre as concepções e políticas que dão base para as práticas de Gestão Socioambiental Empresarial, e sobre o modo como esta se relaciona com o Desenvolvimento Sustentável. Identificou-se a importância dos resultados econômicos para as empresas, quanto às práticas de sustentabilidade, e a forma como estes influenciam as relações entre as empresas e a sociedade. Além disso, esses elementos propiciaram uma visão sobre a concepção relativa à Gestão Socioambiental Empresarial e o Desenvolvimento Sustentável. Conforme foi dito, a análise se fará a partir das três categorias já enunciadas.

1) Primazia do desempenho econômico

Inicialmente, destaca-se a primazia do desempenho econômico para o desenvolvimento de ações de sustentabilidade empresarial. Conforme apontado no referencial teórico, as empresas iniciam mudanças em sua abordagem quanto aos impactos socioambientais em função de leis e pressões da sociedade civil (HUNT; AUSTER, 1990; SEURING; MÜLLER, 2008; BANSAL, 2011; AMINI; BIENSTOCK, 2014; JABBOUR, 2015).

O entrevistado 3, professor doutor da Universidade Federal de São Carlos, com atuação na área socioambiental, descreveu que o primeiro fator para o desenvolvimento de práticas de gestão socioambiental são as leis, sendo que a empresa as vê como um elemento gerador de custos, respondendo a essa demanda de forma reativa: “Primeiro a empresa tem que responder à legislação, e vai procurar atender o mínimo possível”.

Quanto às pressões da sociedade civil, houve muitas afirmações por parte de especialistas, confirmando que o setor químico é muito “visado” pelo histórico de vazamentos e acidentes. O entrevistado 8 cita que a ocorrência de vazamentos provocou forte pressão da sociedade e de grupos organizados para a gestão de risco. O relatório obtido pelo site da Associação Brasileira da Indústria Química (ABIQUIM) apresenta o histórico desse processo, relatando que em meados da década de 1960 começaram discussões sobre os impactos do setor no meio ambiente e na sociedade (ABIQUIM, s/d).

As pressões implicaram, de fato, redução dos impactos. Entretanto, o que se nota, é que essas alterações foram “aproveitadas” como uma nova forma de fazer negócios. O que se denomina como “passar de reativo a proativo” corresponde a aproveitar a demanda por mudança de forma que a sustentabilidade seja uma ferramenta de negócios. Nas palavras do entrevistado 3: “[...] é como a qualidade (ISO 9000), primeiro foi vista como custo, depois virou diferencial competitivo”.

A ISO 9000 foi uma norma instituída para garantia da qualidade na produção, com minimização de perdas. Em um primeiro momento, ela foi recebida de forma negativa, como um fator de geração de custos. A partir do momento em que se percebeu que os procedimentos estabelecidos pela norma evitavam perdas na produção, ela passou a ser vista como um modelo capaz de gerar retornos econômicos positivos. O mesmo acontece com práticas de melhorias ambientais, como a implantação da ISO 14000.

Conforme NIDUMOLU et al. (2009), obedecer às leis e pressões sociais pode significar oportunidade de negócios. Nesse sentido, compete perguntar: o que mantém a sustentabilidade? Ela é um subitem dentro da gestão de negócios? Segundo o entrevistado 9 (ex-colaborador do Instituto Ethos, atual proprietário da Gaido Consultoria e Conhecimento em gestão socioambiental), “há uma preocupação por parte de muitos executivos, há um movimento em busca de mudanças, mas ainda cheio de contradições”.

Os depoimentos trazem elementos significativos para essas reflexões de como as empresas vão se adaptando às exigências da legislação e da sociedade, mudando seu posicionamento.

Em um primeiro momento, as pressões não são percebidas como possibilidade, mas depois se identifica uma relação entre os negócios da empresa e a possibilidade de lucros, mudando a abordagem. Quando a empresa começa a perceber que a lei começa a refletir no negócio dela e a trazer benefícios, e não só custos, ela muda para uma atitude mais proativa (entrevistado 3 – professor doutor da Universidade Federal de São Carlos – UFSCar).

Nesse relato destaca-se como a empresa tem a capacidade de se adaptar, transformando uma conjuntura de ameaça em uma oportunidade de obtenção de vantagem competitiva. A empresa tem por objetivo obter lucros; assim, desenvolverá competências para transformar demandas em ferramentas de negócios, evitando perdas em seu desempenho econômico.

O entrevistado 8 é Secretário Municipal da Saúde, mas trabalhou por muitos anos em uma multinacional do setor de tintas, acumulando muita experiência no setor privado. Ele conta que a pressão das leis e da sociedade civil é tanta, que a imagem das empresas no ramo tende a ser negativa. Assim, elas buscam ser vistas como empresas “de soluções”, isso é, organizam-se antecipadamente para evitar acidentes e prevenir poluição, evitando multas e prejuízos financeiros. Embora ocupe cargo público, o profissional acompanha as demandas em vigência, e comenta:

Atualmente as empresas realizam o tratamento de água, buscam redução de Compostos Voláteis Orgânicos (VOC) e de chumbo nas tintas, e visam a usar aditivos ambientalmente mais amigáveis.

Dito de outra forma, o entrevistado reconhece a necessidade de investimentos em melhorias ambientais. O entrevistado 6 (consultor da área de sustentabilidade da Federação das Indústrias do Estado de São Paulo) corrobora e comenta: “As empresas não têm outra saída. Se não se alinharem ao movimento da sustentabilidade, não vão se manter no mercado”. Segundo o entrevistado 1 (proprietário da Tistu Tecendo Conexões Consultoria em gestão socioambiental), “há investimentos importantes, mas o que você vai encontrar nas empresas é ecoeficiência, que se pauta pelo lucro.”

Retomando o entrevistado 8, que teve experiência no setor privado, a lógica é regida pelo benefício, como se constata em suas próprias palavras:

Pensava-se assim: primeiro, eu vou conseguir ter algum benefício com isso? Sim? Então, qual vai ser o meu custo? O que eu tenho que fazer para implementar? O quanto vai doer esse negócio no meu bolso, do ponto de vista físico, de tempo, de gente, tudo mais...

Essas constatações estão de acordo com as proposições de Seuring e Müller (2008), que afirmam que os principais *drivers* para a introdução da sustentabilidade na cadeia de suprimentos residem na sua conformidade quanto às pressões sociais, do governo e de ONGs, bem como a busca por aumento da competitividade. Pagell e Wu (2009) endossam essa posição, afirmando que as empresas com atuação baseada em princípios socioambientais são melhores em desempenho econômico do que as tradicionais.

O entrevistado B (gerente geral da divisão automotiva da América do Sul da empresa estudada) fornece uma explicação de acordo com essa lógica:

A demanda das montadoras para aumentar a quantidade de produção de carros sem aumentar espaço na sua planta propiciou pesquisas por parte da nossa empresa que resultaram na redução de uma das fases de pintura dos carros. Isso implicou efeitos ambientais positivos, pois ao eliminar uma fase da elaboração da tinta, você gera menos resíduos, economiza energia etc. Mas o *driver* da inovação foi a necessidade do comprador de aumentar sua capacidade de produção sem precisar de mais espaço na fábrica.

Essa declaração é muito significativa, o próprio entrevistado reconhece que o fator indutor, o *driver*, é o desempenho econômico. O entrevistado também comentou que a inovação gerou vantagem competitiva para sua empresa e a respectiva montadora, além de obrigar as concorrentes a buscar soluções para alcançar o mesmo patamar. Isso está de acordo com a proposição de Hajer (1995), segundo o qual a ecoeficiência restringe-se ao nível operacional, de “fazer mais com menos”, mas não modifica a quantidade de consumo, constituindo uma mudança incremental, mas não estrutural. Dito em outras palavras, a sustentabilidade está sob a primazia do resultado econômico. Isso pode ser endossado pelo depoimento do entrevistado 5 (coordenador da área de sustentabilidade da Instituição X)

A sustentabilidade não é um negócio paralelo. A evolução da gestão socioambiental chegou a um patamar de ver a sustentabilidade como um diferencial competitivo, uma oportunidade de negócios efetiva dentro das empresas, considerada a única forma que o jogo vai mudar. Sem esse engajamento, a primeira crise faz com que o projeto seja “cortado”.

Em sua afirmação, o entrevistado aponta que há uma adaptação da sustentabilidade no contexto da gestão de negócios, mas não uma alteração deste. Quando diz que essa é a “única forma que o jogo vai mudar”, na realidade quer dizer que a sustentabilidade só permanecerá em tempos de crise se estiver alinhada à estratégia geral da empresa, ou seja, se promover melhorias no desempenho econômico. Ele segue relatando um caso de ecoeficiência – uma escola que tinha problema de frequência de alunos por temperatura muito alta no interior da classe. Foi desenvolvida uma tecnologia que permitia que a tinta reduzisse a absorção do calor. Em suas palavras:

Era um galpão, era insuportável o calor. Aí passaram essa tecnologia de tinta no telhado, e a diferença de temperatura interna e externa era de dez graus. Uma coisa absurda. Então é isso... A gente está fazendo soluções, estamos fazendo soluções, estamos fazendo o bem, a gente está reduzindo o consumo de energia, reduzindo as emissões atmosféricas, e ao mesmo, a gente está vendendo o produto.

O objetivo desta tese é trazer elementos críticos para reflexões sobre a Gestão Socioambiental Empresarial. No caso em que houve demanda por parte das montadoras para aumentar a quantidade de produção de carros sem aumentar espaço na sua planta, a melhoria da performance ambiental atendeu apenas a um requisito financeiro, o que pode ser considerado um aspecto negativo, pois a sustentabilidade dependeu exclusivamente da primazia do resultado econômico. Nesse segundo caso, há um equilíbrio entre a demanda social e a econômica. Não se pode negar o resultado social alcançado, houve melhorias nas condições de assiduidade dos alunos e de assimilação de conhecimento. Esse resultado mostra a existência de investimentos de natureza responsável para a sociedade: as empresas do setor de tintas poderiam simplesmente ignorar o assunto.

O problema ocorre quando a prioridade é dada ao desempenho econômico. Conforme a crítica de pesquisadores, a gestão socioambiental tem se restringido a tratar de aspectos capazes de conjugar melhorias de desempenho ambiental e econômico, sendo necessário incluir aspectos sociais para manter o equilíbrio do tripé da sustentabilidade (BRITO; BERARDI, 2010; ASHBY; LEAT; HUDSON SMITH, 2012). Assim, o desafio que se coloca é empreender estratégias que de fato consigam atingir o equilíbrio entre as três áreas.

Quando a sustentabilidade tem como objetivo o desempenho econômico, ela fica vulnerável em tempos de crise e de recessão econômica. Basta ver que no Brasil, em 2016, muitas empresas deixaram de fazer seus relatórios de responsabilidade social, tornando evidente a suscetibilidade da Gestão Socioambiental Empresarial. O entrevistado 8 deu muita ênfase a esse fato, relatando demissões, fechamento de departamento e redução de investimentos na área.

Para investigar melhor a relação entre o sucesso da gestão socioambiental e sua relação com o desempenho econômico, buscou-se um depoimento dado para a *Revista Época*, em 2016, por Marina Grossi, presidente do Conselho Empresarial Brasileiro para o Desenvolvimento Sustentável (CEBDS). Segundo Grossi:

Muitas empresas já começaram a entender que sustentabilidade não é custo, e sim investimento e lucro. **Os retornos são de médio e longo prazo**, mas os benefícios em reputação e competitividade são notáveis. A sustentabilidade tem grande função para aprimorar a percepção de riscos anteriormente internalizados no custo da empresa. Por exemplo, a baixa preocupação ambiental que gera o aumento de despesas em multas ou a diminuição da credibilidade (destaque nosso).

Considerando a afirmação acima, o primeiro fator de destaque é que “os retornos são de médio e longo prazo”. Nesse caso, a permanência da sustentabilidade em uma empresa depende da visão de longo prazo de seus acionistas e gestores. Levando em conta que a crise de 2016 acarretou tantos impactos negativos sobre a área, pode-se afirmar que a gestão socioambiental ainda não está enraizada na cultura organizacional das empresas de modo geral.

A partir do mesmo depoimento de Marina Grossi, como segundo fator de destaque, pode-se inferir que a condição para o estabelecimento da sustentabilidade nas empresas é seu alinhamento à estratégia de negócios da empresa, o que está de acordo com as afirmações de Porter e Kramer (2006) e Nidumolu et al. (2009). Os exemplos destacados apontam uma perspectiva otimista, mas há divergências. Essa é uma questão polêmica, pois nem sempre é possível haver essa convergência, e há muitas situações de conflito de interesses, o que será explorado posteriormente.

Segundo o entrevistado 7 (consultor do Conselho Empresarial Brasileiro para o Desenvolvimento Sustentável – CEBDS), “esse é o grande desafio, não é fácil estar alinhado à estratégia da empresa, há poucos casos, como o do Itaú”. Segundo esse entrevistado, no caso de financiamento, o banco dá preferência às famílias cuja administração financeira é feita por mulheres, pois, segundo estudos realizados (citados pelo entrevistado), nesses casos a “saúde financeira” da família é melhor. O entrevistado 7 afirma que esse é um dos poucos casos em que há alinhamento estratégico, pois, do ponto de vista social, promove-se o empoderamento feminino e, para os bancos, há mais garantias quanto à adimplência do financiamento. Durante a conversa, o próprio entrevistado demonstrou dificuldade de apresentar outros exemplos de sucesso de alinhamento estratégico.

Para Lélé (1991), o engajamento dos *stakeholders* permanece um assunto muito mencionado e pouco claro quanto à sua efetivação. Nesse sentido, o trabalho de Banerjee (2011) traz um exemplo emblemático sobre essa dificuldade. O autor relata o caso de uma empresa chamada Tata Group, cujos negócios conflitavam com demandas sociais de comunidades do entorno.

Nessa situação em que o alinhamento estratégico não se faz presente, é possível garantir a sustentabilidade? Esse aspecto introduzirá a segunda categoria de análise, que trata das relações entre empresa e sociedade.

2) Relações entre empresa e sociedade

Banerjee (2011) estuda o conflito entre a empresa Tata Group e as comunidades do entorno, que não estavam alinhadas ao *core business* da companhia. A Tata Group é uma corporação transnacional, cuja sede fica na Índia. Segundo seu site, sua missão é: “Melhorar a qualidade de vida das comunidades que servimos globalmente, através da criação de valor em longo prazo junto aos *stakeholders*, com base na liderança e confiança.” (TATA GROUP, tradução nossa)

Conforme Banerjee (2011), a empresa tem um histórico de ações de responsabilidade social, por exemplo, construir escolas e hospitais para seus empregados e comunidades. Entretanto, houve a necessidade de aquisição de terras indígenas para estabelecimento de novas fábricas, e o conflito apareceu. As terras em questão eram propriedade dos nativos, sendo que a lei garantia sua posse como território indígena. Nas palavras de Banerjee (2011), essas terras foram adquiridas pelo governo e vendidas para empresas privadas (como o grupo em questão). Esse aspecto merece especial atenção, pois o governo foi cooptado por interesses privados, agindo de forma ilegítima, usando tanto medidas legais, como também fraudes, constrangimento e ameaças para obtenção de acordo com os líderes tribais, organizações não governamentais e grupos de ativistas comunitários (BANERJEE, 2011).

O autor segue comentando que, para os nativos, vender as terras era impraticável, pois seu sustento vinha da agricultura. A empresa oferecia um posto de trabalho para cada membro da família, o que não era suficiente. O problema seguiu com uma série de conflitos, permeados por violência, havendo relatos de uso de “jagunços” por parte das empresas do grupo (BANERJEE, 2011).

O que importa destacar nesse contexto é que a “promessa de alinhamento estratégico” entre interesses dos acionistas das empresas e dos *stakeholders* não se sustenta quando há interesses contraditórios. Necessário enfatizar que, segundo essa pesquisa, a empresa não buscou considerar as necessidades dos grupos em questão, evidenciando a fragilidade da proposição de que

as empresas “crescem junto com o desenvolvimento e a participação de seus *stakeholders*”. Banerjee (2011) conclui que há uma dialética de interesses, e, naturalmente, o lado com maior capacidade de influência (as empresas) terá mais chances de garantir a primazia de seus negócios. O autor aponta a lacuna de reflexões e proposições quando se trata da garantia da manutenção de interesses de grupos minoritários.

Essa questão se desdobra em dois aspectos. Primeiro, em lugar de ser oportunidade de negócios (NIDUMOLU et al., 2009), as demandas por sustentabilidade ainda estão reduzidas à primazia do desempenho econômico. Isso não significa que os empenhos empreendidos sejam desprovidos de valor, mas, retomando as palavras do entrevistado 9, “são movimentos contraditórios na maioria das vezes”. Em segundo lugar, é importante analisar as relações entre empresa e Estado. No caso relatado, o governo se ocupou de apoiar a compra das terras, o que leva ao questionamento do papel do Estado quanto aos direitos sociais. Esse aspecto será analisado posteriormente, pois há mais elementos relativos a esse tópico. Assim, para um texto didático, primeiramente serão expostas as relações entre a corporação e seus fornecedores, destacadas nas entrevistas. A relação entre empresa e Estado será retomada adiante, pois inclui outros elementos além da mediação de conflitos entre a empresa e os *stakeholders*.

No decorrer do estudo, a autora localizou outras questões que merecem destaque – por exemplo, a articulação entre a empresa focal (muitas vezes a corporação) e seus fornecedores. Para criar padrões de atendimento aos requisitos legais, as empresas começaram a estabelecer normas e acordos voluntários. Conforme o entrevistado 3 (professor doutor da Universidade Federal de São Carlos – UFSCar):

Em um segundo momento, a empresa começa a ter uma pressão de mercado, para quem ela fornece principalmente. Mesmo que ela não tenha uma certificação, ela tem um sistema de gestão, que é um fator que implica melhorias das práticas socio-ambientais.

Quando a empresa cria padrões de procedimentos, ela institui um Sistema de Gestão Ambiental, que pode ter início dentro da organização e depois expandir-se para a cadeia de suprimentos (JABBOUR; ALMADA SANTOS, 2006; SARKIS, 2012). Os Sistemas de Gestão Ambiental foram muito destacados, tanto na literatura, como nas entrevistas. Instituir tal sistema permite a articulação entre empresas, com trocas de informação, ajuste do tempo da demanda de pedidos e entregas de materiais, identificação de prioridades de *stakeholders*, entre outros

aspectos no campo da integração organizacional. Walls et al. (2011) consideram essa conexão uma competência de natureza estratégica, que confere vantagens competitivas.

Para Dauvergne e Lister (2013), o Sistema de Gestão Ambiental está sob a mesma lógica da busca por eficácia, isso é, a necessidade de garantir a conformidade com aspectos socioambientais transforma esse sistema em um instrumento de comando de procedimentos, controlando processos, fluxos e prazos ao longo da cadeia. Os argumentos de Dauvergne e Lister (2013) ficam explícitos nas ponderações do entrevistado 7 (consultor do Conselho Empresarial Brasileiro para o Desenvolvimento Sustentável – CEBDS):

A reputação de uma empresa está em xeque, pois caso daqui a um mês se descubra que o Itaú está consumindo, está fazendo compras de uma empresa com trabalho escravo, ou uma empresa com algum problema sério na justiça, qualquer tipo – uma empresa que é frequentemente multada por não respeitar leis ambientais, não importa –, a capa do jornal não vai ser “empresa [de fundo de] quintal tem trabalho escravo”. Vai ser: “Itaú compra... Itaú promove trabalho escravo”, entendeu?

O entrevistado destaca o fato de que a responsabilidade por problemas socioambientais recai sobre a empresa focal, que faz com que esta exerça pressões sobre seus fornecedores, evitando problemas para si mesma. O entrevistado 7 comenta o caso de empresas focais que oferecem treinamento para seus fornecedores, pagando para que eles possam, por exemplo, criar critérios para medição de emissão de poluentes. A relação de ascendência fica clara na seguinte afirmação:

Você está fazendo com que o cara [fornecedor] compreenda o seu ponto de vista [ponto de vista da empresa focal]: “Olha, eu estou pagando para você ser capacitado porque isso é importante para mim, senão eu não estaria gastando isso, entendeu?”. Muitas empresas que pagaram a capacitação para seus fornecedores colocaram nesses termos: **“Olha, eu estou pedindo para que você, voluntariamente, aprenda como fazer o seu inventário agora. Porque ano que vem eu vou cobrar? Não, mas daqui a cinco anos eu posso cobrar. E aí a gente pode reajustar o nosso contrato em relação a isso. Ou seja, aprende agora que eu estou te pagando, porque senão, lá na frente, você vai ter que aprender com o seu próprio bolso”** (destaque nosso).

Considerando que a estratégia proativa consiste em se antecipar às leis que estão por vir, e se organizar para evitar multas, o trabalho sobre o fornecedor tem forte cunho preventivo e de comando. Nota-se que o entrevistado mencionou o próximo contrato, mostrando sua posição de ascensão sobre o fornecedor, conforme destacado na citação.

O entrevistado 4 (gestor de alto escalão da Companhia de Tecnologia de Saneamento Ambiental – CETESB, ligada à Secretaria do Meio Ambiente do Governo Paulista) mostrou que a lógica é essa mesma. Ou seja, ocorrem prejuízos quando há falta de troca de informações no contexto da cadeia de suprimentos. Para ilustrar sua afirmação, o entrevistado conta o caso de uma empresa que levava multas constantemente por gerar emissões odoríferas. Em determinado momento, ela perguntou ao fornecedor se era possível produzir um insumo sem cheiro. Descobriu-se que ele já tinha esse material, sem que o comprador soubesse e nem o fornecedor tivesse ciência do problema.

Nesse sentido, um Sistema de Gestão Ambiental tem por objetivo o controle da qualidade, evitando multas. Do ponto de vista ambiental, integrar a cadeia e evitar poluição é pertinente, o problema é quando esse sistema se restringe a uma ferramenta de controle para gestão de negócios. As expressões utilizadas pelo entrevistado 7 (CEBDS) mostram ser procedentes preocupações com relações de comando, e não de integração. Isso se torna explícito nas afirmações do entrevistado 1 (ex-colaborador do Instituto Ethos, atual proprietário da Tistu Tecendo Conexões Consultoria em gestão socioambiental), quando este menciona que as empresas chegam a contratar consultores para melhorar a relação com seus *stakeholders*, mas, de fato, “a empresa morre de medo do que vai ouvir quanto às demandas dos fornecedores e de outras organizações, e não há envolvimento dos *stakeholders* na cadeia de suprimentos”. Os entrevistados F e G (ambos gerentes da área de *compliance* da empresa estudada) foram definitivos ao apontar que o critério de seleção de fornecedores é a qualidade técnica, e não mencionaram (mesmo estimulados), ações com vistas à integração da cadeia de suprimentos. Nas palavras do entrevistado G: “A escolha do fornecedor é questão de economia, é questão de homologação da composição do produto e da qualidade”.

Embora o Sistema de Gestão Ambiental possa ser um instrumento útil para a integração da cadeia de suprimentos, uma competência estratégica de troca de informações e articulação organizacional (WHALLS et al., 2011), é procedente a preocupação de Dauvergne e Lister (2013), de que o Sistema de Gestão Ambiental fique restrito à lógica da gestão de negócios. Também é importante destacar que o Sistema de Gestão Ambiental confere relações de comando entre a corporação e seus fornecedores. Reiterando, o objetivo da tese não é desqualificar esforços empreendidos no âmbito da sustentabilidade, mas apontar como há situações díspares. Por exemplo, no caso da empresa que gerava emissões odoríferas, a integração com seu fornecedor foi benéfica. O desafio refere-se ao objetivo do Sistema de Gestão: se consiste

na melhoria da administração ou se restringe a um instrumento de controle, cuja beneficiada é a empresa focal, que usa o Sistema de Gestão como uma forma de validar a relação de ascensão sobre os fornecedores. Esse é um aspecto determinante na legitimidade e pertinência das práticas de Gestão Socioambiental Empresarial.

Esta pesquisa identificou outro elemento relativo ao campo das relações: a disparidade de acesso aos recursos, sejam financeiros ou de tecnologia, sejam acesso à informação para desenvolvimento de novos produtos que apresentem aperfeiçoamentos operacionais conjugados à melhoria do desempenho econômico. Isso pode ser encontrado na expressão do entrevistado 5 (coordenador da área de sustentabilidade da Instituição X):

O que eu vejo, assim, o que acontece em geral, **quem investe são as grandes empresas, que usam as tecnologias**, principalmente no nosso caso, no nosso setor, nas tintas *premium*, em especial o mercado de tintas *premium*, e aí depois acontece o estouro de boiada, né. Então quando as menores, as médias, as pequenas, veem que funcionou aquela tecnologia, elas adotam, aí o mercado todo acaba tendo esse salto. Então o que eu vejo, realmente, **não é para qualquer uma, porque precisa de um recurso muito absurdo, mas para as grandes vale a pena esse investimento.**

Nota-se que dependendo da modificação, apenas grandes empresas conseguem implantá-la sem estressar seus recursos. Neste sentido, a busca por novas tecnologias e processos é parte de uma dinâmica complexa de competição que pode inviabilizar alguns competidores.

Cabe notar, ainda, que, assim como na literatura, os entrevistados também salientam a importância do envolvimento do alto escalão para a adoção de políticas e técnicas de Desenvolvimento Sustentável, o que está em consonância com o trabalho de Pagell e Wu (2009). O entrevistado 5 (coordenador da área de sustentabilidade da Instituição X) conta o caso de como houve mudança no enraizamento da empresa após o apoio da alta liderança:

Precisa ter uma liderança muito forte, querendo que esse tema entre em pauta. Era assim, a média liderança não queria: “Nossa, que perda de tempo, eu já tenho tanta coisa para fazer, vou ter que mexer nisso aí também?”. Mas depois [que a alta administração se posiciona favoravelmente, os funcionários se convencem]: “Não, é isso”. Aí as pessoas abraçam a causa, é impressionante. O cara que era completamente contra, só porque... só porque, entre aspas, né... tem o apoio do presidente, de repente vira uma coisa importante, e o cara toma aquilo para si mesmo, né? Então, para mim, isso que é o crucial. Se tiver que definir um ponto, para mim é isso. Mais do que o conhecimento técnico, mais... porque o resto dá para você buscar, né, dá para você ir atrás.

O entrevistado 6 (consultor da área de sustentabilidade da Federação das Indústrias do Estado de São Paulo) endossa:

O estágio desejável de maturidade ocorre quando questões socioambientais perpassam todos os setores, quando há uma linearidade, um comportamento padronizado por toda a empresa na execução das práticas. Todos incorporam a sustentabilidade, em todos os níveis hierárquicos.

Por sua vez, as palavras do entrevistado 8 (ex-funcionário de empresa multinacional e atual Secretário do Meio Ambiente de Prefeitura de um município do Estado de São Paulo) reforçam essa perspectiva:

Você começa a ser sustentável quando começa a integrar todos os componentes da sustentabilidade nos processos de tomada de decisão... Toda a diretoria está vendo esse tipo de informação todo mês, toda diretoria recebe um relatório mensal... A proposta é o conceito de sustentabilidade permear todas as áreas, direcionar os processos de decisão. O desdobramento das estratégias tem que ser para mim, para o outro gerente, e para quem for necessário.

Pode-se inferir, por esses relatos, que a Gestão Socioambiental Empresarial ainda não atingiu o grau desejável de maturidade, pois a adoção dessas práticas depende de um caráter voluntário por parte dos acionistas e da alta gerência, não tendo sido relatados instrumentos que promovam o comprometimento da organização como um todo na implantação de práticas de sustentabilidade.

3) Concepção de Desenvolvimento Sustentável e Gestão Socioambiental Empresarial

A terceira categoria a ser analisada refere-se à concepção de Desenvolvimento Sustentável e Gestão Socioambiental Empresarial, e está articulada com as outras duas categorias (a primazia do desempenho econômico e as relações entre empresa e sociedade).

Durante a pesquisa, a autora visitou duas vezes a empresa, percorrendo a fábrica, guiada pelo entrevistado D (Gerente de planta). Foi possível observar uma série de metodologias, como um “passo a passo” para prevenção da poluição. Os operadores contam com manuais muito bem detalhados de procedimentos para evitar geração de resíduos, acidentes, entre outros aspectos técnicos. Entretanto, isso é o que se destaca, uma preocupação consistente com aspectos normativos, mas pouca (ou nenhuma) referência a uma concepção de gestão socioambien-

tal para além do aspecto normativo, revelando novamente uma visão de sustentabilidade restrita à ecoeficiência, que se constitui em um aspecto comprometedor quanto à capacidade da sustentabilidade de promover mudanças estruturais, e não incrementais (HAJER, 1995).

Quando questionado sobre o significado de Desenvolvimento Sustentável, o entrevistado E (gerente de engenharia e manutenção, responsável pela área de saúde, segurança e meio ambiente), responde:

Na verdade, é um termo amplo demais. Por mais que Desenvolvimento Sustentável sejam duas palavrinhas, ele é muito amplo, ele abrange desde o momento em que você escolhe um fornecedor, e aí você verifica quais são as práticas desse fornecedor. Você verifica como é que ele atua de forma sustentável, se tem alguma coisa que o desabone, se é um fornecedor bem conceituado.... Então é analisar o todo, passando pelo momento que você pega essa parte, você coloca dentro da sua empresa, como é que o processo se torna um **processo sustentável**, ou seja, como é que eu elimino resíduos, como é que eu faço *clean*, para que as práticas de fato sejam o mais apropriadas possível para a gente **gerar o menor impacto possível, seja para o meio ambiente, seja economicamente falando**. Uma vez que você tem desperdício, ele vai ser contabilizado, **ele chega como impacto final no seu cliente**.

As expressões usadas merecem destaque, elas denotam que o processo sustentável é visto como uma forma de minimizar repercussões ambientais e econômicas, como um “impacto final no cliente”. Novamente, percebe-se que o que está em jogo é a primazia do desempenho econômico, explicitamente declarado por meio da palavra “contabilizado”. Percebe-se também a relação entre a categoria primazia do desempenho econômico e a categoria relação entre empresa e sociedade (nesse caso, os fornecedores). Eles estão articulados pela orientação de gestão de negócios, sem nenhuma alusão a aspectos como cooperação ou compartilhamento de informações para adaptação às demandas de outros *stakeholders*, como as comunidades do entorno, por exemplo.

Quanto à Cadeia de Suprimentos Sustentável, a visão desse entrevistado se baseia em aspectos de produção, redução de custos e benefícios para o mercado:

O que é ser sustentável? É forma de produção do fornecedor, o que ele faz, como é que ele cuida, não só de meio ambiente, mas como ele **cuida da produção dele**, se ele pensa em **reduzir custo para a gente**, quais são as iniciativas que ele tem que porventura possam nos afetar, assim como eu vou pensar como eu preciso trabalhar, seja um produto baseado, ou seja, **redução de custo para gerar um benefício para o meu cliente, então isso é a cadeia sustentável**.

Nota-se que o entrevistado refere-se à sustentabilidade como a capacidade de evitar resíduos ao longo da cadeia, mencionando apenas a área operacional, desenvolvendo produtos de menor impacto, com vistas à minimização de poluentes. Mesmo estimulado sobre outros fatores que compoñham o conceito sustentabilidade, o entrevistado restringiu-se a uma concepção técnica e normativa de processos produtivos, e não mencionou nenhuma percepção sobre relações organizacionais de natureza política, incluindo conflitos, por exemplo.

Há programas de responsabilidade corporativa, basicamente voltados à educação profissional de jovens, educação ambiental, pintura de casas de comunidades do entorno, escola, entre outros (informações obtidas junto ao entrevistado H – gerente de comunicação). São projetos que ganharam prêmios, podendo ser considerados importantes. Na análise da autora, as ações de responsabilidade social corporativa da empresa não desenvolveram nenhum programa voltado a identificar e tratar possíveis conflitos entre empresa e sociedade.

Além disso, os programas também estão sob a égide econômica, conforme mostra o depoimento do entrevistado E (gerente de engenharia e manutenção, responsável pela área de saúde, segurança e meio ambiente): “Trabalhamos nas comunidades do entorno, até pela facilidade. A gente não tem como acessar áreas muito distantes, senão também começa a ficar financeiramente muito caro”. Novamente, percebe-se que o modelo Triple Bottom Line é um subitem no contexto da gestão de negócios.

Tem-se destacado que a gestão socioambiental conjuga apenas melhorias de desempenho ambiental e econômico, sendo necessário incluir aspectos sociais para se equilibrar o tripé da sustentabilidade (BRITO; BERARDI, 2010; ASHBY; LEAT; HUDSON SMITH, 2012).

Trabalhar os aspectos sociais envolve abordar as relações conflituosas entre a empresa e as comunidades do entorno, como mostrou o caso do Tata Group. Quando questionados sobre conflitos, os entrevistados da empresa pesquisada foram unânimes em afirmar a inexistência de problemas dessa natureza. Continuando com o depoimento do entrevistado E:

Aqui não tem nada que caracterize algum tipo de reclamação, a gente realmente nunca teve reclamação de vizinho, que eu tenha conhecimento, absolutamente nada. Até por... [até porque na fábrica] não tem cheiro, não tem barulho, o barulho que a gente tem é localizado, o cheiro também é localizado, então, ele é tratado. Assim, não tem por que ter algum tipo de reclamação, e os contatos que a gente tem com al-

guma empresa que porventura a gente tenha algum tipo de interface, **sempre foi de forma muito amistosa**. Então, assim, **muito tranquilo**.

Por mais que a empresa seja efetivamente muito zelosa quanto ao destino de seus resíduos, seriam estes as únicas fontes de conflitos? Por qual motivo não se mencionou relação com fornecedores, governo, organizações não governamentais? Na interpretação da autora, isso é de difícil aceitação, pois os depoimentos mostram relações com interesses contraditórios. Isso se constitui em um problema, dado que um dos aspectos desejáveis para a Gestão da Cadeia de Suprimentos Sustentável é a transparência, o que não pode ocorrer sem o reconhecimento da existência de contraposições que precisam ser discutidas abertamente. Em síntese: nenhum dos entrevistados observou a importância da gestão de conflitos nas ações de sustentabilidade empresarial; em vez disso, todos apresentaram uma concepção normativa sobre o tema. Autores pertinentes à literatura crítica, como Lèlè (1991) e Nobre (2002), expõem a necessidade de debater a sustentabilidade de forma a tratar mudanças legais e institucionais, sem as quais não é possível atingir transformações em direção ao Desenvolvimento Sustentável.

Uma concepção importante é a definição do papel do Estado e das empresas para o Desenvolvimento Sustentável. No caso da empresa estudada, os entrevistados foram unânimes em afirmar prontamente que as empresas lideram o processo de mudanças em prol da sustentabilidade. Segundo o entrevistado C (diretor presidente), “as empresas estão na vanguarda, quando as leis vêm à tona, as empresas já fizeram muita coisa”. O entrevistado A mencionou que “**a lei é reativa às demandas do mercado**”.

De maneira geral, as empresas são vistas como organizações mais aptas a lidar com problemas de sustentabilidade, com maior capacidade de “dar respostas”, e de ocupar o papel de regência do Desenvolvimento Sustentável. O fundamento desse raciocínio é a primazia do mercado sobre a própria sociedade.

Adotando esse raciocínio, entende-se que o mercado vai pressionando por mudanças, e as empresas buscam ser vistas como “provedoras de soluções” (BANSAL, 2011). O entrevistado A (diretor jurídico) exemplifica com o caso do eucalipto nos países nórdicos da Europa, onde essas árvores demoravam 70 anos para crescer, sendo necessário criar medidas para mudar a forma de produção da celulose. Ele segue dando outro exemplo: “As leis de emissão de carbono vêm da necessidade de um mundo que está explodindo”. Em função de recursos naturais

críticos, criou-se uma série de regras, desde leis até normas voluntárias para resguardar a continuidade da capacidade de produção. Em outras palavras, por causa da necessidade de continuidade de produção e consumo, desenvolveram-se novas práticas.

Corroborando o raciocínio, o entrevistado C (diretor presidente) menciona um fluxo que orienta essas mudanças. O mercado identifica o problema dos recursos críticos (eucalipto, por exemplo), o que implica uma atitude por parte de associações internacionais. Estas estabelecem recomendações, que, por sua vez, dão origem à legislação. Como as empresas são as principais interessadas em se manter no mercado, elas já procuram soluções, e chegam até a influenciar as leis de acordo com as soluções encontradas. É o que Carter e Rogers (2008) chamam de antecipar as normas que estão por vir, desenvolver novas tecnologias e processos, chegando a propor referências para futuras leis.

O entrevistado 10, consultor da FIESP, comenta sobre um grupo em Paulínia, constituído por indústrias do polo petroquímico, que se reúne uma vez por mês num comitê de meio ambiente.

Então, por exemplo, todas elas primeiro aprenderam a ter um relacionamento governamental diferente quanto a essa questão. Todas elas estruturaram um departamento interno ou externo, ou [se organizaram] de alguma [outra] forma, para lidar com isso porque começaram a perceber que a **cada 5 minutos tem uma regra nova, a cada 5 minutos tem uma pressão nova, ou de mercado ou legislativa**. Então, como acompanhar isso? **Sempre tentando trabalhar em rede!** (destaques nossos)

Por meio desse relato, percebe-se que as empresas já se organizam em redes, competindo perguntar se essa organização em rede inclui um diálogo com o governo, ou se fica restrita a uma tática para juntar esforços e aumentar sua capacidade de influência nas arenas decisórias.

Embora a relação de parceria entre empresas e sociedade possa ser considerada um fator positivo de colaboração, é importante indagar qual o papel e o peso de cada ator nos processos decisórios e de estabelecimento de agendas e propostas. Em outras palavras, sobressaiu em várias falas uma liderança por parte das empresas, ficando o governo em um papel secundário. Isso pode ser identificado no relato do entrevistado C (diretor presidente), segundo o qual as corporações se organizam por meio de entidades de classe e, conjuntamente, podem fazer o exercício do *advocacy* sobre o Estado. Para os entrevistados E, F e G, essas associações são mediadoras ou “ferramentas” para o exercício do *advocacy*.

O entrevistado 5 (coordenador da área de sustentabilidade da Instituição X) descreve com clareza o desdobramento desse fluxo de identificação de recursos críticos até a proposição de leis, referindo-se à lei do chumbo, que “**virou lei, mas porque o próprio segmento de tintas se organizou e apresentou a proposta**, e apresentou as evidências de que existia isso fora do país, então foi acatado, e o governo publicou”. Para o entrevistado, não foi uma atitude do próprio legislativo, “**a gente vê mais uma autorregulamentação**” (destaque nosso). Ele segue:

Existe muito mais pressão para você manter esse nível de maturidade ou até aprimorá-lo, por conta de acionistas, por conta de presença global da empresa, e o nosso negócio de tintas está inserido no negócio local. Então até por conta da abordagem, das necessidades ou dos desejos do nosso corpo de acionistas, a gente busca esse nível de maturidade. **A lei é contribuinte? A lei é contribuinte** (destaque nosso).

Há uma tática das empresas em se adiantarem às demandas por conta de suas capacidades tecnológicas, isto é, o limite de poluentes é dado por critérios de capacidades técnicas das empresas, e não por demarcações impostas pelo governo. Seguindo com o mesmo entrevistado:

Eu diria que foi uma forma de o próprio segmento dizer assim: **antes que alguém de repente imponha um limite impraticável**, um limite que não faça sentido, sem base técnica, nós que temos a base técnica vamos discutir os limites e os programas que já existem no mundo afora... Se não me engano, o valor que foi proposto em 2004 era corrente na Europa naquela época. Então, por exemplo, pega um modelo e aplica: “Olha, esse modelo aqui é interessante, está aplicado num bloco econômico significativo”. “Ele é aplicado para o nosso segmento?” “É aplicado para o nosso segmento também, então vamos propor antes que alguém pegue a norma, o valor de algum outro bloco, **que não tenha tanto a ver com a nossa realidade técnica**, econômica, setorial, e imponha isso para a gente”. É isso. Muitas vezes, o institucional, ele se move fazendo o seu trabalho de *advocacy*.

Outro exemplo é o caso dos compostos voláteis orgânicos (VOC), que se encontram em fase de estudo técnico e posterior proposta para formação de lei. Retomando o relato do entrevistado 10: (consultor da área de sustentabilidade da Federação das Indústrias do Estado de São Paulo).

Ainda não conseguimos estabelecer valores regulatórios ou de regulamentação, e não chegamos como instituição ao governo [para] falar: “Olha, é assim que a gente vai fazer”. Boa parte disso não aconteceu, no caso do VOC, porque somente esse ano conseguimos publicar uma norma de análise de VOC. Como cada bloco econômico, leia-se Estados Unidos e União Europeia, definiram ou fizeram as suas defini-

ções do que é VOC e como você mede, o Brasil se viu na necessidade de definir como é que é o método do VOC, [para poder] dizer: “O VOC é isso, então é o conjunto de compostos que evaporam até determinada temperatura, medido em coluna de cromatografia tal e assim por diante”. Definiu isso? Legal, agora eu consigo medir.

O fato de a empresa trazer para si a incumbência de desenvolver soluções para minimizar os impactos ambientais foi mencionado com regularidade e ressaltado como uma atitude proativa, com o intuito de ir além das demandas das leis em vigência. Alguns entrevistados citaram a criação de grupos de pesquisa para elaboração de propostas. Embora haja um esforço para criação de melhorias no âmbito operacional, não fica claro se os resultados encontrados são suficientes para atender ao que Costanza e Daly (1992) estabeleceram como critérios para o Desenvolvimento Sustentável: a) impedir a geração de taxas que excedam a capacidade de recuperação dos recursos renováveis; b) evitar o esgotamento de recursos não renováveis antes do desenvolvimento de insumos renováveis e c) vetar a formação de níveis de poluição para além da capacidade de assimilação do planeta. Compete ainda indagar o motivo de essas iniciativas serem adotadas por parte das empresas, sem haver uma relação de parceria com instituições do Estado. Por mais que essa seja uma atitude proativa, ela pode estar a serviço de garantir uma situação confortável para as empresas, que ficarão protegidas da necessidade de atender a limites mais restritivos de poluição, o que exigiria um investimento maior de tempo e recursos em tecnologias.

O entrevistado 2 (ex-funcionário da Companhia de Tecnologia de Saneamento Ambiental – CETESB, ligada à Secretaria do Meio Ambiente do Governo Paulista, atual consultor autônomo) foi o único a apontar a importância do papel do Estado e da legislação, mediante a Constituição de 1988. Para ele, essa foi uma “resposta do Estado Brasileiro para proibir a vinda de empresas estrangeiras para o Brasil com vistas a estabelecer fábricas aproveitando uma legislação ambiental mais fraca vigente até então”. É interessante observar que, outra pessoa, o entrevistado A caiu em contradição, primeiramente afirmando que as leis surgem por demandas de ecoeficiência, e posteriormente apontando a importância da Constituição de 1988 para proteger o Brasil quanto à intenção de abusos ambientais. Entretanto, considerando o contingente de entrevistados, estes foram minoria.

Por outro lado, se o Estado aparece pouco, outros poderes de pressão são mencionados mais frequentemente, mas sem que as motivações das mudanças fiquem claras. A demanda por produtos ambientalmente mais amigáveis pode ser impulsionada por pressões de entidades

externas às empresas. Entretanto, as motivações dessas entidades, por sua vez, não aparecem. Como ressalta o entrevistado 7 (consultor do Conselho Empresarial Brasileiro para o Desenvolvimento Sustentável – CEBDS): “Down Jones e GRI cobram mais a gestão socioambiental de fornecedores.” Ele segue:

Quando você está querendo aprimorar, por exemplo, você quer fazer uma pegada de carbono de algum produto ou mesmo aprimorar o seu conhecimento sobre a eficiência em emissões na sua cadeia. [Então] a empresa X começou a fazer esse trabalho, se não me engano em 2009 ou 2010, e era um trabalho interno, em que ela fazia essa capacitação para fornecedores mais críticos. Sabendo desse trabalho, a empresa Y foi perguntar para saber como é que ela fazia e tal e ao longo do trabalho, ao longo da conversa, ela viu que muitos fornecedores da empresa X eram compartilhados, eram fornecedores comuns com a empresa Y, e viram que seria mais inteligente da parte deles fazerem um trabalho unificado, a fim de potencializar os ganhos e diminuir os custos. Aí chamaram o CEBDS para coordenar esse projeto, que foi instituído em 2011. O foco era fazer uma capacitação para fornecedores, com preferência em fornecedores comuns a duas ou mais empresas, a fim de que eles, não que eles fossem obrigados a fazer, mas que eles **pelo menos entenderiam o motivo de estar fazendo o inventário de emissões e a necessidade das empresas [de] pagarem para eles estarem lá. Ou seja, eles entenderem que há mudança do clima como um todo, qual o impacto que a sua empresa está fazendo e por que é importante sob o ponto de vista do seu cliente eles aprenderem a fazer isso.** A partir de 2011 a gente tem feito esse projeto anualmente, capacitando fornecedores. Começou com quatro empresas [...], **cada uma dando a vinte fornecedores**, enfim, isso faria de ano a ano. Esse ano foram nove empresas, se não me engano, cada uma com quinze fornecedores, alguns compartilhados, outros não, e capacitações – teve quatro ou cinco capacitações ao redor do Brasil. No final, a gente faz um acompanhamento, não só a capacitação em si, mas a gente trabalha como um *help desk* para tirar as dúvidas, enquanto eles de fato estão fazendo o seu inventário. E o inventário é entregue para a gente, que repassa a todos os clientes que comprem daquele fornecedor.

Dito em outras palavras, as transformações na cadeia podem ser potencializadas a partir de demandas presentes na sociedade e que são encampadas por entidades reguladoras ou grupos de pressão relevantes. Neste sentido, não cabe apenas criticar o processo de implantação dessas transformações, mas tentar entender também o que motiva a pressão desses grupos e entidades privadas em nome de práticas sustentáveis. Acredita-se que, em boa medida, isso ocorra especialmente para evitar que o Estado tome para si essa regulação, embora raramente ele seja mencionado.

Como aponta o entrevistado 4 (Gestor de alto escalão da Companhia de Tecnologia de Saneamento Ambiental, ligada à Secretaria do Meio Ambiente do Governo Paulista - CETESB): “De forma sintética, pode-se afirmar que interiorizar a sustentabilidade requer a capacidade de analisar os cenários futuros”. Ele segue: “a legislação não ocorre de uma hora para outra, ela

vai aparecendo de acordo com os problemas que vão surgindo”. Nesse sentido, antecipar-se ao aparecimento de problemas pode ser um fator que limita a atuação estatal.

Para o entrevistado C (diretor presidente), o tema sustentabilidade nasceu nos anos 1980, como ocorreu com a qualidade nos anos 1930. Ambos eram vistos inicialmente como custo; depois, percebeu-se que geravam redução de gastos. Nesse sentido, sua afirmação é emblemática: **“O tema sustentabilidade se tornou sustentável, ele próprio se retroalimenta, passou a ser estratégico na gestão dos custos operacionais”**. E segue salientando que **“enquanto política pública a gente está atrasado”** (destaque nosso).

Considerando essa afirmação, pode-se inferir que, na concepção dos entrevistados, o Desenvolvimento Sustentável é dirigido pelas estratégias empresarias. Para Bruckmeier (1994), as estratégias consistem em categorias de ação política, fundamentadas em conceitos. Dessa forma, merece destaque a contraposição que os entrevistados fazem quanto ao papel protagonista das corporações e o papel secundário do Estado. Se a lei “é reativa”, o mercado tem precedência na formulação do processo da vida social e política. Considerando ainda que as corporações funcionam sob a égide do desempenho econômico, a dinâmica da vida social acaba regida pela busca incessante de lucro.

A primazia do desempenho econômico implica restrições de ações socioambientais empresariais para além da lógica da gestão do negócio. Nesse sentido, as ações sociais atingem apenas os *stakeholders* que já estão alinhados à estratégia geral da empresa, evitando-se abordagens relativas a conflitos, o que ficou explícito nas afirmações de que “não há conflitos”. Enveredar pelo terreno das contradições de interesses na dinâmica da vida social exige uma transformação legal e institucional, o que colocaria em questão o modelo atual de produção e consumo.

Neste sentido, embora na fala dos entrevistados a sustentabilidade seja apresentada como algo legítimo, sua implantação nas organizações não se dá num processo natural, mas repleto de contradições e interesses ambíguos. O sistema de gestão ambiental tem sido usado, ao menos em grande parte, como instrumento de controle: as corporações têm ascendência sobre seus fornecedores. Além disso, elas têm se articulado junto às associações de classe, conseguindo exercer influência na proposição de leis, o que foi designado como *advocacy*. Este último fator é preocupante, uma vez que as empresas atendem às suas próprias necessidades, cabendo

ao Estado zelar pelo direito das minorias e pelo estabelecimento de critérios de impactos socioambientais que atendam aos requisitos apontados por Costanza e Daly (1992).

5. Conclusão

Este trabalho iniciou-se com uma pesquisa sobre o conceito de Desenvolvimento Sustentável, referência nuclear para o estabelecimento de orientações de estratégias de Gestão Socioambiental Empresarial. Posteriormente, foi feita uma revisão teórica sobre as principais linhas da teoria *mainstream* quanto à Gestão Socioambiental Empresarial. Em um terceiro momento, discutiu-se a literatura crítica sobre o desenvolvimento socioambiental, com vistas a identificar as lacunas presentes no pensamento dominante para problematizar as discussões que foram apresentadas no trabalho. Na análise de dados, foi feita uma discussão sobre os *gaps* identificados na comparação entre as duas linhas de pensamento, com base nos depoimentos dos entrevistados.

A pergunta de pesquisa consistiu em analisar se é possível ampliar os debates da literatura de produção e operações, de modo a incorporar discussões sobre Desenvolvimento Sustentável e Gestão Socioambiental Empresarial, elaboradas na área de estudos organizacionais.

A autora conclui que a resposta a essa pergunta é afirmativa: ao longo deste estudo foram identificados conteúdos políticos, da área de estudos organizacionais, que podem enriquecer o debate sobre o Desenvolvimento Sustentável e a Gestão Socioambiental Empresarial. Isso pode ser justificado pelo fato de que, nos resultados, ficou explícita a falta de um pensamento mais crítico quanto à compreensão dos conceitos de Desenvolvimento Sustentável e Gestão Socioambiental Empresarial por parte dos entrevistados. Notou-se uma concepção (alinhada à literatura *mainstream*) pautada por aspectos técnicos e lastreada no pressuposto de que as mudanças empreendidas pelas empresas no contexto da sustentabilidade limitam-se a conjugar progressos na performance ambiental e operacional, com o objetivo de promover melhorias no desempenho econômico.

Na análise, observou-se que as três categorias (a primazia do desempenho econômico; as relações entre empresa e sociedade e a concepção de Desenvolvimento Sustentável e Gestão Socioambiental Empresarial) são articuladas. A primazia econômica faz com que as empresas tenham grande potencial de influência na sociedade, como também sejam vistas como os atores sociais mais importantes para o Desenvolvimento Sustentável. Por causa da primazia eco-

nômica, o *driver* da sustentabilidade é o mercado, a demanda por produtos não danosos que garantam melhor desempenho econômico das empresas.

Pode-se afirmar que há uma “miopia” quanto à concepção do que é sustentabilidade, atentando-se para a necessidade de que ela não fique limitada ao campo do desempenho econômico. No contexto dessa “miopia”, a concepção de sustentabilidade fica restrita a uma ferramenta de negócios. Um exemplo desse fato é a implantação nas empresas da ISO 14000, norma específica para gestão socioambiental, em comparação com a da ISO 9000. Quando esta foi lançada, as empresas resistiram em adotá-la, por considerá-la um fator de aumento de custos para produção. Posteriormente, notaram que ela propicia ganhos, na medida em que minimiza perdas na produção. Conforme se observou no depoimento dos entrevistados, o mesmo ocorre com a ISO 14000. Assim, pode-se inferir que a orientação da implantação da sustentabilidade nas empresas tem cunho econômico.

Merece destaque a falta de relatos que mostrem uma preocupação dos entrevistados quanto ao que seriam os índices de sustentabilidade, que aparecem como medidas designadas pelas empresas, e não como padrões orientados para uma mudança estrutural nos moldes de produção e consumo social. As visões dos entrevistados conjugam questões normativas, técnicas, operacionais e econômicas, sem nenhuma menção às contradições inerentes a qualquer transição social. A palavra “miopia” representa com precisão a situação, pois foi possível observar que os entrevistados percebem ser este o caminho a ser percorrido e demonstram empenho em alcançar melhorias. Mas falta uma compreensão mais ampla e aprofundada, que permita abrir novas perspectivas para o tratamento dos problemas socioambientais, abordando as dicotomias e os conflitos, inerentes às situações em que há vários interesses e atores sociais em jogo, como no caso da necessidade de transformações sociais.

Quanto ao contexto das relações entre empresa e sociedade, estas são moldadas pelo mercado, sendo que as empresas têm grande capacidade de direção na dinâmica da vida social. Atualmente, o modo contemporâneo de produção se organiza em nível transnacional, com a formação de cadeias de suprimentos distribuídas em nível mundial. As cadeias são comandadas pelas empresas focais, que em geral são as próprias corporações, e quanto maior seu tamanho, maior sua capacidade de arbítrio, seja em relação às comunidades do entorno e aos fornecedores, seja até mesmo ao Estado, ultrapassando as fronteiras de atuação do espaço nacional. Nesse sentido, as empresas focais ocupam um espaço decisório no contexto da Gestão das

Cadeias de Suprimentos, e os chamados Sistemas de Gestão Ambiental podem ficar restritos ao controle da empresa focal quanto aos integrantes destas cadeias. Esse controle consiste em medidas como auditorias, implementação de ferramentas de ecoeficiência, redução do uso de recursos naturais, aumento da transparência das informações (na forma de comando), com forte atenção à gestão do risco como forma de gerência da qualidade e para evitar perdas ou acidentes. Nesse sentido, a sustentabilidade concentra-se na concepção de zelo socioambiental, mas acaba restrita a uma ferramenta de controle, também implicando relações desproporcionais, seja entre empresas, seja até mesmo entre corporações e Estados. Considerando que as corporações têm um potencial de atuação em nível transnacional, elas chegam a ocupar ou tornar “tímido” o espaço do Estado (que tem soberania nacional, e não internacional).

Se por um lado identificou-se na presente pesquisa a percepção da proeminência das grandes empresas na liderança do Desenvolvimento Sustentável por meio da Gestão Socioambiental Empresarial, também foi possível encontrar um exemplo de atuação eficaz do Estado. A experiência apresentada mostra a possibilidade de avanços em favor do Desenvolvimento Sustentável, mas isso requer uma reorganização da integração e da relação entre os *stakeholders*. Assim, enfatiza-se o papel do Estado no fomento ao Desenvolvimento Sustentável e mostra-se que não compete às empresas conduzir um processo que tem por premissa profundas alterações no modo de produção e consumo social. Portanto, é possível inferir que, ao contrário dos pressupostos da literatura *mainstream*, o Estado pode ter protagonismo e ser eficiente no estímulo de práticas responsáveis.

Este estudo traz contribuições a esse campo de pesquisa ao acrescentar elementos reflexivos ao pensamento dominante, incluindo condições e dimensões políticas, cuja base vem do pensamento crítico, mais especificamente da literatura no campo de estudos organizacionais, especializada no tratamento desse tipo de abordagem. A pesquisa mostra que é preciso superar a miopia de um olhar normativo e técnico e aumentar o escopo de debate sobre Desenvolvimento Sustentável e gestão socioambiental.

Notou-se nos depoimentos um pensamento funcionalista, uma ausência da percepção de aspectos de arbítrio presentes, relacionando os arranjos organizacionais com relações de poder. Dito em outras palavras, notou-se um “silêncio” nas falas dos entrevistados quanto ao fato de que não se trata de seguir um modelo prescritivo, mas de assumir que há escolhas em pauta, uma vez que a essência do debate gira em torno da pergunta “qual modelo de desenvolvi-

to permite alcançar a sustentabilidade?”. A partir dessa premissa se reorganiza todo o debate, levando em conta que é preciso abordar o tema para além do âmbito corporativo, isto é, da perspectiva da gestão de negócios. Por exemplo, é preciso analisar quais problemas as empresas trazem para a sociedade e como isso pode ser tratado na gestão socioambiental. Como alcançar uma distribuição mais justa do acesso ao uso dos recursos e das oportunidades para toda a sociedade, o que inclui a revisão da quantidade e qualidade da própria produção e consumo de bens e serviços, e de sua distribuição.

Quanto aos limites da pesquisa, a inflexão da tese rumo à corrente crítica de pensamento, afastando-se da literatura *mainstream*, representou, por um lado, uma contribuição para uma visão mais rica sobre o tema; por outro, implicou nova revisão teórica e novas proposições, que podem ser analisadas em estudos posteriores. O papel do Estado constitui um bom exemplo de tema fértil a ser explorado. É necessário investigar em quais condições o Estado pode ser protagonista do Desenvolvimento Sustentável, e não agente secundário. É preocupante sua inibição no papel de mantenedor dos direitos sociais e políticos, o que também constitui pauta para pesquisa, pensando em uma exploração sobre políticas públicas para garantias desses direitos. Sugere-se ainda avaliar como os governantes tratam a questão, e por qual motivo.

Embora tenham sido encontradas regularidades nos depoimentos dos entrevistados, estas podem ser aprofundadas com a inclusão de pesquisas junto a outros grupos, como organizações não governamentais de natureza mais ativista. A amostra incluiu profissionais da área, especialistas e executivos, pois o objetivo da tese foi analisar as concepções do ponto de vista das pessoas envolvidas na implantação de práticas de gestão socioambiental. Nesse sentido, incluir o ponto de vista de ativistas pode reforçar e complementar as inferências feitas pela pesquisa.

Referências

ABDALA, E. C. *Determinantes da gestão da cadeia de suprimentos sustentável: Uma análise da relação entre as pressões e as práticas socioambientais em indústrias de transformação*. 2013. 204f. Tese (Doutorado em Administração de Empresas) – Escola de Administração de Empresas de São Paulo, Fundação Getúlio Vargas, São Paulo, 2013.

AGERON, B.; GUNASEKARAN, A.; SPALANZANI, A. Sustainable supply management: An empirical study. *International Journal of Production Economics*, v. 140, n. 1, p. 168-182, Nov. 2012. Disponível em: <<http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S092552731100171X>>. Acesso em: 12 mai. 2016.

ALPERSTEDT, G. D. Estratégias de gestão ambiental e seus fatores determinantes: Uma análise institucional / Environmental management strategies and their determinant factors: An institutional analysis / Estrategias de gestión ambiental y sus factores determinantes: Un análisis institucional. *RAE*, São Paulo, v. 50, n. 2, p. 170-186, abr.-jun. 2010. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/rae/v50n2/04.pdf>>. Acesso em: 23 ago. 2015.

ALVES, A.; NASCIMENTO, L. Green Supply Chain Management: Protagonista ou coadjuvante no cenário brasileiro. In: SIMPÓSIO DE ADMINISTRAÇÃO DA PRODUÇÃO, LOGÍSTICA E OPERAÇÕES INTERNACIONAIS, 16., 2013, São Paulo. *Anais...* São Paulo: Fundação Getúlio Vargas – FGV, 2013.

ALVES, I. M. Green spin everywhere: How greenwashing reveals the limits of the CSR paradigm. *Journal of Global Change and Governance*, v. 2, n. 1, Winter/Spring 2009. Disponível em: <<http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.458.3293&rep=rep1&type=pdf>>. Acesso em: 12 jul. 2016.

AMINI, M.; BIENSTOCK, C. C. Corporate sustainability: An integrative definition and framework to evaluate corporate practice and guide academic research. *Journal of Cleaner Production*, v. 76, p. 12-19, Aug. 2014. Disponível em: <<http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0959652614001607>>. Acesso em: 3 mar. 2016.

ANDRADE, M. A. M. de; GOSLINGB, M.; XAVIER, W. S. Por trás do discurso socialmente responsável da siderurgia mineira. *Produção*, Belo Horizonte, v. 20, n. 3, p. 418-428, jul.-set. 2010. doi: 10.1590/S0103-65132010005000014. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/prod/v20n3/aop200902040.pdf>>. Acesso em: 4 jul. 2016.

ANGELL, L. C., e KLASSEN, R. D. Integrating environmental issues into the mainstream: an agenda for research in operations management. *Journal of Operations Management*, v. 17, n. 5, p. 575-598, Aug. 1999. Disponível em: <[http://dx.doi.org/10.1016/S0272-6963\(99\)00006-6](http://dx.doi.org/10.1016/S0272-6963(99)00006-6)>. Acesso em: 4 mai. 2015.

ARAGÓN-CORREA, J. A.; MARTÍN-TAPIA, I.; HURTADO-TORRES, N. E. Proactive environmental strategies and employee inclusion: The positive effects of information sharing and promoting collaboration and the influence of uncertainty. *Organization & Environment*, v. 26, n. 2, p. 139-161, 15th May 2013. Disponível em: <<http://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1177/1086026613489034>>. Acesso em: 20 jan. 2017.

ARAGÓN-CORREA, J. A.; RUBIO-LÓPEZ, E. A. Proactive Corporate Environmental Strategies: Myths and Misunderstandings. *Elsevier Science Long Range Planning*, v. 40, n. 3, p. 357-381, Jun. 2007. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.1016/j.lrp.2007.02.008>>. Acesso em: 20 jan. 2016.

ASHBY, A.; LEAT, M.; HUDSON-SMITH, M. Making connections: A review of supply chain management and sustainability literature, *Supply Chain Management: An International Journal*, v. 17, n. 5, pp. 497-516, 2012.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DOS FABRICANTES DE TINTA (ABRAFATI). O setor de tintas no Brasil. 2015. Disponível em <<http://www.abrafati.com.br/indicadores-do-mercado/numeros-do-setor>>. Acesso em: 10 nov. 2016

BANERJEE, S. B. Corporate social responsibility: The good, the bad and the ugly. *Critical sociology*, Los Angeles, v. 34, n. 1, p. 51-79, 20th Aug. 2008. Disponível em: <<http://journals.sagepub.com/doi/pdf/10.1177/0896920507084623>>. Acesso em: 20 jan. 2017.

_____. Critical perspectives on business and the natural environment. In: BANSAL, P.; HOFFMAN, A. J. (Ed.). *The Oxford handbook of business and the natural environment*. Oxford: Oxford University Press, 2011a. DOI: 10.1093/oxfordhb/9780199584451.003.0031. Disponível em: <www.oxfordhandbooks.com>. Acesso em: 16 jun. 2016.

_____. Embedding sustainability across the organization: A critical perspective. *Academy of Management Learning & Education*, v. 10, n. 4, p. 719-731, 2011b. Disponível em: <<http://amle.aom.org/content/10/4/719.abstract>>. Acesso em: 20 ago. 2016.

BANSAL, P.; HOFFMAN, A. J. (Ed.). Retrospective, perspective, and prospective: Introduction to the Oxford Handbook on Business and the Natural Environment. In: _____. *The Oxford handbook of business and the natural environment*. Oxford: Oxford University Press, 2011. DOI: 10.1093/oxfordhb/9780199584451.003.0001. Disponível em: <www.oxfordhandbooks.com>. Acesso em: 16 jun. 2016.

BARBIERI, J. C. *Gestão ambiental empresarial: Conceitos, modelos e instrumentos*. São Paulo: Saraiva, 2011.

BARDIN, L. *Análise de conteúdo*. Lisboa: Edições 70, 1977.

BAUMANN, H.; BOONS, F.; BRAGD, A. Mapping the green product development field: Engineering, policy and business perspectives. *Journal of Cleaner Production*, v. 10, n. 5, p. 409-425, Oct. 2002. Disponível em: <[http://dx.doi.org/10.1016/S0959-6526\(02\)00015-X](http://dx.doi.org/10.1016/S0959-6526(02)00015-X)>. Acesso em: 23 set. 2015.

BAUMGARTNER, R. J.; EBNER, D. Corporate sustainability strategies: Sustainability profiles and maturity levels. *Sustainable Development*, 18, p. 76-89, 2010. doi:10.1002/sd.447

BERARDI, P. C. *Fatores indutores à evolução da gestão ambiental na indústria: Uma abordagem pela Teoria Institucional*. 2012. 228 F. Tese (Doutorado em Administração de Empresas) – Escola de Administração de Empresas de São Paulo, Fundação Getúlio Vargas, São Paulo, 2012.

BIDERMAN, R.; MACEDO, L. S. V.; MONZONI, M.; MAZON, R. *Guia de compras públicas sustentáveis: Uso do poder de compra do governo para a promoção do desenvolvimento sustentável*. Rio de Janeiro: FGV, 2006.

BRAUNGART, M.; MCDONOUGH, W. *Cradle to cradle: Remaking the way we make things*. Nova York: Farrar, Straus and Giroux, 2010.

BRITO, R. P.; BERARDI, P. C. Vantagem competitiva na gestão sustentável da cadeia de suprimentos: Um meta estudo / Competitive advantage and sustainable supply chain management: A meta-analysis / Ventaja competitiva en la gestión sostenible de la cadena de suministro: Un metaestudio. *Revista de Administração de Empresa*, v. 50, n. 2, p. 155-169, Apr.-Jun. 2010.

BRUCKMEIER, K. *Strategien globaler umweltpolitik münster: Westfälisches dampfboot*, 1994

BROOKFIELD, H. Sustainable development and the environment. *The Journal of Development Studies*, v. 25, n. 1, p. 38-48, 1998.

CONSELHO EMPRESARIAL BRASILEIRO PARA O DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL (CEBDS). Guia para a produção mais limpa – Faça você mesmo. 2005. Disponível em: <<http://cebds.org/publicacoes/guia-para-producao-mais-limpa-faca-voce-mesmo/#.WIYwdFMrLIU>>. Acesso em: 15 out. 2016.

CARROLL, A. B. The pyramid of corporate social responsibility: Toward the moral management of organizational stakeholders. *Business Horizons*, v. 34, n. 4, p. 39-48, 1991.

CARTER, C. R.; ROGERS, D. S. A framework of sustainable supply chain management: Moving toward new theory. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, v. 38, n. 5, p. 360-387, 2008.

CARVALHO, A. P. D. *Gestão sustentável de cadeias de suprimento: Análise da indução e implementação de práticas socioambientais por uma empresa brasileira do setor de cosméticos*. 2011. 216 f. Tese (Doutorado em Administração de Empresas) – Escola de Administração de Empresas de São Paulo, Fundação Getúlio Vargas, São Paulo, 2011.

CHOPRA, S.; MEINDL, P. Supply chain management. Strategy, planning & operation. In: BOERSCH, C. ESCHEN, R. *Das Summa Summarum des Management*. Wiesbaden: Gabler Verlag, 2007. p. 265-275.

COSTANZA, R.; DALY, H. E. Natural capital and sustainable development. *Conservation Biology*, v. 6 n. 1, p. 37-46, 1992.

CRESWELL, J. W. *Research design: Qualitative, quantitative and mixed methods approaches*. Los Angeles: Sage, 2009.

DALÉ, L. B. D. C.; ROLDAN, L. B.; HANSEN, P. B. Analysis of sustainability incorporation by industrial supply chain in Rio Grande do Sul State (Brazil). *Journal of Operations & Supply Chain Management*, v. 4, n. 1, p. 25-36, jan.-jun. 2011.

DALY, H. E. Allocation, distribution and scale: Towards an economics that is efficient, just and sustainable. *Ecological Economics*, v. 6, p. 185-194, 1992.

DAUVERGNE, P.; LISTER, J. *Eco-business: A big-brand takeover of sustainability*. Cambridge-MA: MIT Press: 2013

ELKINGTON, J. *Cannibals with forks: The triple bottom line of sustainability*. Gabriola Island: New Society Publishers, 1998

_____. *Sustentabilidade: Canibais com garfo e faca*. São Paulo: M. Books, 2012.

FURTADO, J. S. *Sustentabilidade empresarial: Guia de práticas econômicas, ambientais e sociais*. Salvador: NEAMA/CRA, 2005.

FRESNER, J. Cleaner production as a means for effective environmental management. *Journal of Cleaner Production*, v. 6, n. 3, p. 171-179, 1998.

GALEAZZO, A.; KLASSEN, R. D. Organizational context and the implementation of environmental and social practices: What are the linkages to manufacturing strategy? *Journal of Cleaner Production*, v. 108, p. 158-168, 2015.

GIMENEZ, C.; SIERRA, V. Sustainable supply chains: Governance mechanisms to greening suppliers. *Journal of Business Ethics*, v. 116, p. 189-203, 2013. DOI 10.1007/s10551-012-1458-4

GODOY, A. S. Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades. *Revista de Administração de Empresas*, v. 35, n. 2, p. 57-63, 1995.

GROSSI M. Sustentabilidade não é custo, mas investimento e lucro. *Época*, São Paulo, 14 mai. 2016, atualiz. 31 out. 2016. Entrevista a Natália Spinacé. Disponível em: <<http://epoca.globo.com/colunas-e-blogs/blog-do-planeta/noticia/2016/05/marina-grossi-sustentabilidade-nao-e-custo-mas-investimento-e-lucro.html>>. Acesso em: 10 dez. 2016.

GUIMARÃES, R.; FONTOURA, Y. Muito ruído e poucas vozes: Os discursos na Rio+ 20 e a governança global para o desenvolvimento sustentável. *Idéias*, Campinas, v. 3, n. 2 (5), 2012.

HAJER, M. A. *The politics of environmental discourse: Ecological modernization and the policy process*. Oxford: Clarendon Press, 1995. DOI:10.1093/019829333X.001.0001. Acesso em: 10 jul. 2016.

HART, S. L. A natural-resource-based view of the firm. *Academy of Management Review*, v. 20, n. 4, p. 986-1014, 1995.

HART, S. L.; DOWELL, G. Invited editorial: A natural-resource-based view of the firm fifteen years after. *Journal of Management*, v. 37, n. 5, p. 1464-1479, 2011.

HILLSON, D. A. Towards a risk maturity model. *The International Journal of Project & Business Risk Management*, v. 1, n. 1, p. 35-45, 1997.

HUNT, C. B.; AUSTER, E. R. Proactive environmental management: Avoiding the toxic trap. *Sloan Management Review*, v. 31, n. 2, p. 7-18, 1990.

INTERNATIONAL UNION FOR CONSERVATION OF NATURE, NATURAL RESOURCES (IUCN). *World conservation strategy: Living resource conservation for sustainable development*. Gland, Switzerland: IUCN, 1980.

JABBOUR, A. B. L. S. de; JABBOUR, C. J. C.; LATAN, H.; TEIXEIRA, A. A.; OLIVEIRA, J. H. C. de. Quality management, environmental management maturity, green supply chain practices and green performance of Brazilian companies with ISO 14001 certification: Direct and indirect effects. *Transportation Research Part E: Logistics and Transportation Review*, v. 67, p. 39-51, Jul. 2014.

JABBOUR, C. J. C. Environmental training and environmental management maturity of Brazilian companies with ISO14001: Empirical evidence. *Journal of Cleaner Production*, v. 96, p. 331-338, 2015

_____. Environmental training in organizations: From a literature review to a framework for future research. *Resources, Conservation and Recycling*, v. 74, p. 144-155, 2013.

_____. In the eye of the storm: Exploring the introduction of environmental issues in the production function in Brazilian companies. *International Journal of Production Research*, v. 48, n. 21, p. 6315-6339, 2010.

JABBOUR, C. J. C.; ALMADA SANTOS, F. C. Evolução da gestão ambiental na empresa: Uma taxonomia integrada à gestão da produção e de recursos humanos. *Gestão e Produção*, São Carlos, v. 3, n. 3, p. 435-448, set.-dez. 2006.

JACOBS, P.; GARDNER, J.; MUNRO, D. Sustainable and equitable development: An emerging paradigm. In: _____ (Ed.). *Conservation with equity: Strategies for sustainable development*. Cambridge: International Union for Conservation of Nature and Natural Resources, 1987. p. 17-29.

KLASSEN, R. D.; VACHON, S. Collaboration and evaluation in the supply chain: The impact on plant-level environmental investment. *Production and Operations Management*, v. 12, n. 3, p. 336-352, 2003.

KLASSEN, R. D.; WHYBARK, D. C. The impact of environmental technologies on manufacturing performance. *Academy of Management Journal*, v. 42, n. 6, p. 599-615, 1999

LAMBERT, D. M.; STOCK, J. R.; ELLRAM, L. M. *Fundamentals of Logistics Management*. Nova York: McGraw-Hill/Irwin, 1998.

LÉLÉ, S. M. Sustainable development: A critical review. *World Development*, v. 19, n. 6, p. 607-621, 1991.

LIMA, G. F. C. Educação ambiental crítica: Do socioambientalismo às sociedades sustentáveis. *Educação e Pesquisa*, São Paulo, v. 35, n. 1, p. 145-163, jan./abr. 2009.

LINTON, J. D.; KLASSEN, R.; JAYARAMAN, V. Sustainable supply chains: An introduction. *Journal of Operations Management*, v. 25, n. 6, p. 1075-1082, 2007.

LUTTROP, C.; LAGERSDT, J. Ecodesign and the Ten Gold Rules: Generic advice for merging environmental aspects into product development. *Journal of Cleaner Production*, v. 14, n. 15-16, p. 1396-1408, 2006.

MACDONALD, J. P. Strategic sustainable development using the ISO 14001 Standard. *Journal of Cleaner Production*, v. 13, n. 6, p. 631-643, 2005.

MANZINI, E. J. A entrevista na pesquisa social. *Didática*, v. 26, p. 149-158, 1990.

MARCONI, M. D. A.; LAKATOS, E. M. *Técnicas de pesquisa: Planejamento e execução de pesquisas, elaboração, análise e interpretação dos dados*. São Paulo: Atlas, 1999.

MEADOWS, D. H.; MEADOWS, D. L.; RANDERS, J.; BEHRENS III, W. W. *The limits to growth: A report to The Club of Rome's Project on the Predicament of Mankind*. Nova York: Universe Books, 1972.

MILES, M. B.; HUBERMAN, A. M. *Qualitative data analysis: A sourcebook*. Beverly Hills: Sage Publications, 1994.

MILNE, M. J.; KEARINS, K.; WALTON, S. Creating adventures in wonderland: The journey metaphor and environmental sustainability. *Organization*, v. 13, n. 6, p. 801-839, 2006.

MILNE, M. J.; WALTON, H. T. S. Words not actions! The ideological role of sustainable development reporting. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*,

v. 22, n. 8, p. 1211-1257, 2009. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.1108/09513570910999292>> Acesso em: 20 ago. 2015.

MINTZBERG, H. *Crafting strategy*. Boston: Harvard Business School Press, 1987.

NASCIMENTO, L. F.; CUNHA LEMOS, A. D. da; MELLO, M. C. A. de. *Gestão socioambiental estratégica*. Porto Alegre: Bookman, 2008.

NEUTZLING, D. M.; NASCIMENTO, L.F. M. do. Integração na gestão de cadeias de suprimento sustentáveis: Uma abordagem teórica. In: SIMPÓSIO DE ADMINISTRAÇÃO DA PRODUÇÃO, LOGÍSTICA E OPERAÇÕES INTERNACIONAIS, 17., 2014, São Paulo. *Anais...* São Paulo: Fundação Getúlio Vargas, 2014. Disponível em: <http://www.simpoi.fgvsp.br/arquivo/2014/artigos/E2014_T00355_PCN70086.pdf>. Acesso em: 20 mai. 2016.

NIDUMOLU, R.; PRAHALAD, C. K. M. R.; RANGASWAMI. M. R. Why sustainability is now the key driver of innovation. *Harvard Business Review*, Boston, v. 87, n. 9, p. 56-64, 2009.

NOBRE, M.; AMAZONAS, M. de C. *Desenvolvimento sustentável: A institucionalização de um conceito*. Brasília: IBAMA, 2002.

NORMAN, W.; MACDONALD, C. Getting to the bottom of “triple bottom line”. *Business Ethics Quarterly*, v. 14, n. 2, p. 243-262, 2004.

OKONGWU, U., MORIMOTO, R.; LAURAS, M. The maturity of supply chain sustainability disclosure from a continuous improvement perspective. *International Journal of Productivity and Performance Management*, v. 62, n. 8, p. 827-855, 2013.

PAGELL, M.; WU, Z. Building a more complete theory of sustainable supply chain management using case studies of 10 exemplars. *Journal of Supply Chain Management*, v. 45, n. 2, p. 37-56, 2009.

PARRA FILHO, D.; SANTOS, J. A. *Metodologia científica*. 2. ed. São Paulo: Futura, 1998.

PHILLIPS, K. A.; JOHNSON, F. R.; MADDALA, T. Measuring what people value: A comparison of “attitude” and “preference” surveys. *Health Services Research*, v. 37, n. 6, p. 1659-1679, 2002.

PORTER, M. E.; KRAMER, M. Strategy and society: The link between competitive advantage and corporate social responsibility. *Harvard Business Review*, Boston, v. 84, n. 12, p. 78-92, 2006.

PORTER, M. E.; VAN DER LINDE, C. Green and competitive: Ending the stalemate. *Harvard Business Review*, Boston, v. 73, n. 5, p. 120-134, Sept.-Oct. 1995.

PREUSS, L.; BROWN, D. Business policies on human rights: An analysis of their content and prevalence among FTSE 100 firms. *Journal of Business Ethics*, v. 109, n. 3, p. 289-299, p. 2012.

RIGOLETTO, I. de P. *Implantação no Brasil do programa "Coatings Care" de prevenção de poluição e de acidentes do setor de tintas*. 2010. 219 f. Tese (Doutorado em Engenharia Mecânica) – Faculdade de Engenharia Mecânica, Universidade Estadual de Campinas, Campinas, 2010.

RUGGIE, J. G. Business and Human Rights. *DQ*, n. 4, p. 168-170, Dec. 2013.

RUSSO, M. V.; FOUTS, P. A. A resource-based perspective on corporate environmental performance and profitability. *Academy of Management Journal*, v. 40, n. 3, p. 534-559, 1997.

SARKIS, J. A boundaries and flows perspective of green supply chain management. *Supply Chain Management: An International Journal*, v. 17, n. 2, p. 202-216, 2012.

SEURING, S.; MULLER, M. From a literature review to a conceptual framework for sustainable supply chain management. *Journal of Cleaner Production*, v. 16, p. 1699-1710, 2008.

_____. The contribution of environmental and social standards towards ensuring legitimacy in supply chain governance. *Journal of Business Ethics*, v. 89, n. 4, p. 509-523, 2009.

SHARMA, S.; HENRIQUES, I. Stakeholder influences on sustainability practices in the Canadian forest products industry. *Strategic Management Journal*, v. 26, n. 2, p. 159-180, 2005.

SHARMA, S.; VREDENBURG, H. Proactive corporate environmental strategy and the development of competitively valuable organizational capabilities. *Strategic Management Journal*, v. 19, p. 729-753, 1998.

SOUSA FILHO, J. M. *Estratégia socioambiental baseada em recursos e ambiguidade causal: Estabelecendo a relação teórico-empírica*. 2013. 158 f. Tese (Doutorado em Administração de Empresas) – Escola de Administração de Empresas de São Paulo, Fundação Getúlio Vargas, São Paulo, 2013.

SRIVASTAVA, S. K. Green supply-chain management: A state-of-the-art literature review. *International Journal of Management Reviews*, v. 9, n. 1, p. 53-80, 2007.

THE WORLD PAINT MANUFACTURERS' ASSOCIATION (WPCIA). About us. Disponível em: <<http://www.wpcia.org/AboutUs.html>>. Acesso em: 10 nov. 2016.

_____. World's top ten paints companies 2013 annual report. Jan. 5th 2014. Disponível em: <<http://www.wpcia.org/news/World's%20Top%20ten%20Paints%20Companies%202013%20Annual%20Report.html>>. Acesso em: 20 out. 2015.

_____. World's top ten paints companies 2016 annual report. Jan. 5th 2017. Disponível em: <<http://www.wpcia.org/news/2016.html>>. Acesso em: 10 nov. 2016.

UNITED NATIONS DEPARTMENT OF ECONOMIC AND SOCIAL AFFAIRS: DIVISION FOR SUSTAINABLE DEVELOPMENT. Agenda 21. Rio de Janeiro, 1992. Disponível em: <www.un.org/esa/dsd/agenda21/res_agenda21_04.shtml>. Acesso em: 10 out. 2016

UNITED NATIONS ENVIRONMENT PROGRAM (UNEP). *Life cycle management: A business guide to sustainability*. Genebra: UNEP, 2007.

VILELLA, M.; BETIOL, L. S.; TEIXEIRA, M. A. C.; GOMES, M. V. P.; UEHARA, T. H. K.; NETO, M. P. M. Consumo responsável de madeira amazônica: A adoção do instrumento da licitação sustentável por governos subnacionais membros da rede amigos da Amazônia. *Cadernos Gestão Pública e Cidadania*, v. 16, n. 58, 2011.

WALLS, J. L.; PHAN, P. H.; BERRONE, P. Measuring environmental strategy: Construct development, reliability, and validity. *Business & Society*, v. 50, n. 1, p. 71-115, 2011.

WORLD BUSINESS COUNCIL FOR SUSTAINABLE DEVELOPMENT (WBCSD). *Eco-efficiency learning module*. Genebra: WBCSD, s/d. Disponível em: <<http://www.wbcsd.org/pages/EDocument/EDocumentDetails.aspx?ID=13593>>. Acesso em: 20 jan. 2016.

WORLD COMMISSION ON ENVIRONMENT AND DEVELOPMENT (WCED). *Our common future*. Oxford: Oxford University Press, 1997.

YIN, R. K. *Case study research: Design and methods*. Los Angeles: Sage Publications, 1994. (Applied social research methods series, 5).

_____. *Qualitative research from start to finish*. Nova York: Guilford Press, 2010.

ZHU, Q.; SARKIS, J.; LAI, K. H. Green supply chain management innovation diffusion and its relationship to organizational improvement: An ecological modernization perspective. *Journal of Engineering and Technology Management*, v. 29, n 1, p. 168-185, 2012.

Apêndice A– Roteiro semi estruturado

TÓPICOS	ITENS A EXPLORAR
TÓPICOS	ITENS A EXPLORAR
DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL	Conceito e interpretação.
GESTÃO SOCIOAMBIENTAL EMPRESARIAL	Conceito, interpretação e práticas pertinentes.
GESTÃO DA CADEIA DE SUPRIMENTO SUSTENTÁVEL	Relação com <i>stakeholders</i>
GESTÃO DA CADEIA DE SUPRIMENTO VERDE	Conceito e interpretação de quais são as mudanças quanto à cadeia tradicional.
ESTRUTURA ORGANIZACIONAL	Percepções sobre mudanças na estrutura organizacional.
LEIS E PRESSÕES	Percepção sobre o papel das leis e pressões para as práticas de gestão socioambiental.