

Estudo das estratégias sob a perspectiva da sustentabilidade corporativa

Study of strategies from the perspective of corporate sustainability

André Luiz Romano

Doutor em Engenharia de Produção – Universidade Metodista de Piracicaba.
Professor na graduação/especialização do Centro Universitário Hermínio Ometto.
Piracicaba, SP [Brasil]
andreromano1973@hotmail.com

Isabela Tatiana Teixeira

Doutoranda em Engenharia de Produção – Universidade Federal de São Carlos.
Pesquisadora na Universidade Federal de São Carlos.
São Carlos, SP [Brasil]

Alceu Gomes Alves Filho

Doutor em Engenharia de Produção – Universidade Federal de São Carlos.
Professor na graduação/pós graduação da Universidade Federal de São Carlos.
São Carlos, SP [Brasil]

André Luís Helleno

Doutor em Engenharia de Produção – Universidade Metodista de Piracicaba.
Professor na graduação/pós graduação da Universidade Metodista de Piracicaba.
Piracicaba, SP [Brasil]

Resumo

As questões relacionadas à sustentabilidade, desenvolvimento sustentável e preservação do ambiente adicionaram complexidade à gestão em empresas de todos os setores da economia. Neste estudo objetivou-se identificar as ideias predominantes sobre sustentabilidade em empresas do setor de cosméticos brasileiro. Foi aplicado um questionário em empresas do setor, obtendo-se uma amostra com 102 respondentes. Os resultados apontam que as empresas analisadas afirmam ter conhecimentos sobre o conceito de sustentabilidade, e esta é vista como oportunidade para a melhoria da eficiência operacional ou para a obtenção de vantagem competitiva. A maior parte das organizações tem a sustentabilidade ligada à área de marketing ou comercial, o que pode sinalizar uma prática de greenwashing (divulgação de ações/práticas sustentáveis ainda não adotadas). A maioria considera que apenas às vezes a sustentabilidade é importante e indica que existe pelo menos algum investimento em tal agenda. A sustentabilidade é às vezes importante estrategicamente para a competitividade e mudou o “jeito de fazer negócios” das empresas, pois existem indícios de integração entre as estratégias de operações com os conceitos de sustentabilidade.

Palavras-chave: Estratégias de sustentabilidade. Setor de cosmético. Sustentabilidade corporativa.

Abstract

This study aimed to identify the prevailing thoughts in Brazilian cosmetics companies regarding sustainability that brought higher level of complexity to the business environment. Hence, we applied a questionnaire in companies of this industry, obtaining a sample with 102 respondents. The results of this study indicate that companies in the cosmetic industry claim to have knowledge of the concepts of sustainability, and this is seen as a possibility for improving operational efficiency and competitive advantage. Most companies have sustainability linked to marketing or commercial areas, which may signal a greenwashing practice. Most companies believe that sustainability is sometimes important, and there is at least some investment in this agenda. Sustainability is sometimes strategically important for competitiveness and has changed companies' “way of doing business”, since there are signs that there exists an integration of operational strategies with concepts of sustainability.

Key words: Corporate sustainability. Cosmetics industry. Sustainability strategies.

1 Introdução

A sustentabilidade corporativa demanda uma análise integrada dos principais componentes internos e externos que envolvem a empresa. O reconhecimento e a importância da sustentabilidade tornam necessária a adoção de estratégias que envolvam um conjunto mais amplo de *stakeholders*. Essas estratégias devem conter aspectos da sustentabilidade de forma direta, como o posicionamento empresarial competitivo no mercado, a inovação, os recursos envolvidos, a excelência organizacional, entre outras identificadas na literatura. A estratégia relaciona-se a um conjunto de decisões numa empresa, que afetam o direcionamento presente e o planejamento futuro (ANDREWS, 1996; BAUMGARTNER; 2014; FLETCHER; GROSE, 2012; KIRON et al., 2014; NIINIMÄKI, 2014; WEINSTEIN, TURNER, IBANEZ, 2013). A abordagem da estratégia tem o intuito de verificar se as empresas diferenciam o modo de fazer negócios a partir da sustentabilidade.

O sucesso da estratégia de uma organização relaciona-se a um conjunto de fatores que vão além do conhecimento do mercado. Aspectos internos, como a estrutura, o grau de confiabilidade e a política de relacionamento com o cliente são fatores que também influenciam nos seus objetivos. A estratégia deve ser formulada de fora para dentro, e o mercado é o objetivo principal (BERNS et al., 2012; CHIAPPETTA JABBOUR; ALMADA SANTOS; FONSECA, 2013; SRIVASTAVA; FRANKLIN; MARTINETTE, 2013; ZELLWEGER; NASON; NORDQVIST, 2013).

Diante disso, objetivou-se neste estudo identificar nas empresas do setor de cosmético brasileiro qual a predominância de pensamento com relação à sustentabilidade corporativa que trouxe para o ambiente empresarial um maior nível de complexidade. Adicionalmente, avaliam-se as es-

truturas empresariais e os desafios apontados pelas empresas brasileiras do setor de cosmético.

Os próximos blocos deste trabalho estão estruturados da seguinte forma: na seção 2, é introduzida a revisão bibliográfica sobre o tema; na seção 3, apresenta-se um tópico para esclarecer o método de pesquisa; na seção 4, são mostrados os resultados verificados com a aplicação de um *survey* no setor de cosmético brasileiro; na seção 5 estão as principais conclusões deste estudo.

2 Revisão bibliográfica

De acordo com o Manual de Oslo, inovar corresponde a programar um produto ou serviço novo ou significativamente modificado, como mudança no processo, novo método de *marketing*, alteração organizacional em práticas de negócios nas organizações interna ou externamente (OECD, 1997). O pensamento da sustentabilidade como uma inovação pode ser averiguado na perspectiva de Christensen (1997), na qual, para o autor, as empresas precisam optar pela inovação disruptiva ou radical, ao invés de inovações incrementais. Aquelas empresas já estabelecidas num determinado mercado têm maior chance de sucesso contra os novos concorrentes em disputas quando o objetivo da inovação são os clientes com alto nível de exigência, dispostos a arcar com um preço adicional por valor inserido nos produtos e serviços. Uma inovação cuja natureza não seja incremental proporciona o rompimento de um modelo predominante de negócio e altera as bases da competitividade.

Embora o tema sustentabilidade tenha relevância, parte dos executivos considera o desenvolvimento sustentável um “mal necessário”, uma vez que envolve regulamentações, custos e responsabilidades onerosas (HART, MILSTEIN, 2004; MENDIOLA, BELTRAN, TIRADOS, 2013; OTTOMAN, 2011). Existem quatro motivadores,

representados nos quadrantes na Figura 1, que conduzem empresas na adoção de práticas sustentáveis (HART; MILSTEIN, 2004). É possível identificar as estratégias adotadas (E), os valores percebidos (V) e os direcionadores ou indicadores de cada quadrante (D).

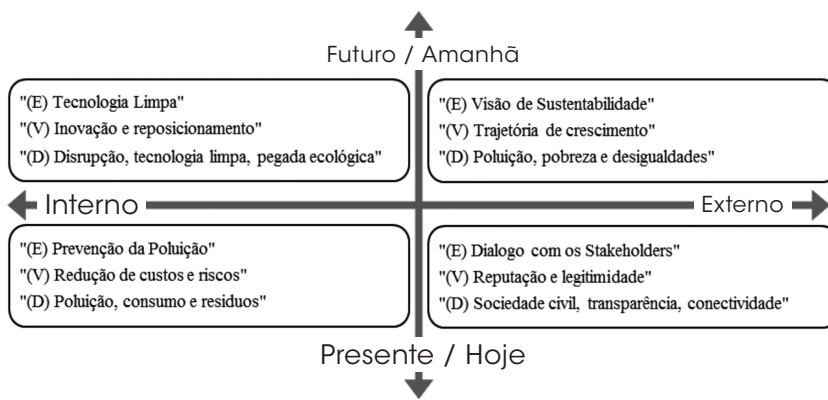


Figura 1: Modelo de valor ao acionista e comunidade em gera

Fonte: Hart e Milstein (2004).

Pode-se considerar que as operações de empresas em países em desenvolvimento apresentem um grau de necessidade em atuar no curto prazo mais acentuado do que as organizações de países desenvolvidos, as quais têm mais chances de apresentar uma maior consolidação de suas operações e uma estabilidade macroeconômica. Dessa maneira, dada a complexidade e multidimensionalidade das variáveis envolvidas, não se pode considerar uma solução única para a adequação corporativa da sustentabilidade em todo o mundo, mas sim compreender cada um dos quatro grupos de motivadores. As empresas estão na fase de atender aos requisitos e não propiciam ainda um cenário de desenvolvimento sustentável.

Um modelo que considera a sustentabilidade é baseado em excelência organizacional, normatizado e derivado das regras da teoria da qualidade. Alguns dos modelos de sustentabilidade encontrados buscam na área de qualidade referenciais que sustentem suas estruturas.

Zanca (2009), Wright e Nyberg (2012), e Dubois e Dubois (2012) apontam para modelos oriundos dos movimentos de qualidade. As origens da sustentabilidade têm semelhanças com as origens da qualidade, pois ambos os conceitos nasceram de ideias que num primeiro instante fo-

ram tratadas com superficialidade e sem aprofundamento. Como a qualidade está mais consolidada enquanto teoria e apresenta similaridade com a sustentabilidade, espera-se dessa também uma função certificadora que permitirá que com o tempo ganhe legitimidade. Verifica-se ainda que a teoria da sustentabilidade pode ser utilizada em conjunto com os conceitos da qualidade. Segundo Belz e Peattie (2011) e Romano (2010; 2014), não existem nessas

teorias princípios mutuamente excludentes.

Feita a revisão dos temas relevantes dentro da literatura de estratégias e sustentabilidade, inicia-se a apresentação, na próxima seção, do *survey* aplicado no setor de cosmético brasileiro, que permitirá um maior entendimento sobre esse assunto num importante e emergente setor da economia brasileira. Segundo Gomes (2013), as preocupações com a sustentabilidade na cadeia produtiva de cosméticos são demonstradas por produção de ingredientes oriundos da biodiversidade, relação de respeito com as comunidades produtoras, o comércio ético e os processos garantidos por sistemas de normas e certificações.

3 Método de pesquisa

A revisão bibliográfica possibilitou a construção de um modelo para a avaliação da responsabilidade social das empresas. A construção do

modelo passou pelo estabelecimento e definição das variáveis. A escolha das variáveis foi orientada pelo objetivo da pesquisa, e considerou a sustentabilidade corporativa. Definidas as variáveis, foram determinados os componentes da investigação que, segundo Forza (2002), trata-se da transformação de variáveis em elementos operacionais observáveis, cuja relação causalidade será direta ou indireta. A construção do questionário que compõe o *survey* é um desdobramento da averiguação das variáveis para a obtenção de respostas do setor de cosmético. O intuito desse levantamento foi obter respostas que representassem o nível de percepção sobre os retornos financeiros oriundos de práticas de sustentabilidade corporativa.

Mattar (2005) afirma que o uso de um questionário estruturado é uma abordagem que ocorre sem a presença de um entrevistador, e as vantagens dos questionários, se comparados às entrevistas, estão no custo reduzido, no menor tempo gasto elaborar a estrutura de pessoal, na diminuição no número de viagens, e na isenção da influência de um agente externo, no caso, o entrevistador (LAKATOS; MARCONI, 2007). Entre as vantagens das pesquisas com *survey* estão o baixo índice de devolução do instrumento, questionário parcialmente respondido, dúvidas com relação à confiabilidade das respostas, demora na devolução e risco de equívocos. O questionário contém questões abertas ou fechadas. Uma desvantagem de questões fechadas é a não existência de uma dada opção, problema que se buscou minimizar incluindo-se uma alternativa “outros” na fase de pré-teste (o que possibilitou a inclusão de uma resposta não considerada na pesquisa). O questionário estruturado foi elaborado segundo as recomendações de Forza (2002) e Gil (1991), apontadas no Quadro 1.

Para o aprimoramento do questionário, Forza (2002) e Gil (1991) sugerem que o pesquisador realize um pré-teste, com uma amostra limitada de

- Em questões fechadas, as alternativas devem cobrir todas as possibilidades.
- A implicação das perguntas para com a análise dos dados deve ser considerada.
- Devem ser elaboradas apenas questões relacionadas ao problema de pesquisa.
- As perguntas devem ser claras, evitando interpretações equivocadas ou ambíguas.
- Devem ser evitadas perguntas inadequadas, que levem a algum risco de constrangimento.
- A quantidade de questões deve ser limitada, para que não se torne exaustivo.
- Deve-se ter uma sequência que não induza a resposta do entrevistado.
- Carta de apresentação com objetivo, confidencialidade e tempo de resposta.
- Deve ser respondido sem a ajuda de um mediador.
- Efetuar pré-teste do questionário identificando questões ausentes ou inadequadas.
- Pode haver a necessidade de reestruturação do questionário (número de questões).

Quadro 1: Recomendações para a criação de um questionário

Fonte: Forza (2002), Gil (1991).

respondentes relacionados ao tema, para checar se a quantidade e as questões estão aderentes. Para Forza (2002), um pré-teste deve ocorrer em duas fases: em uma o pesquisador preenche o questionário junto com os respondentes, observando como ocorre o preenchimento, e registrando suas percepções; em outra o pesquisador realiza uma amostra pré-teste, com a checagem do protocolo de administração de contato, por uma avaliação exploratória, e obtém definições para a amostra e adequação das medidas desta.

Para a coleta de dados, utilizou-se um questionário estruturado construído numa base específica para pesquisas, sem do este enviado para as empresas do grupo de interesse, por intermédio de *e-mail* com o *link* do questionário. Esse modo permitiu uma avaliação objetiva e sistemática das respostas e uma análise ágil dos resultados. A fim de colaborar com o aprimoramento dessa ferramenta, foi realizada uma aplicação pré-teste, ajustando-o. Utilizou-se a base de pesquisa SurveyMonkey¹ como banco de dados e gerencia-

mento dos questionários recebidos. No Quadro 2, é possível verificar as variáveis, a relação entre os elementos observáveis escolhidos (En) e os itens do questionário (Qn).

Variável	Elemento operacional e questão relacionada
V1	E1 = Q1 => Aplicam-se conceitos de sustentabilidade no gerenciamento organizacional. E2 = Q2 => Quais os desafios para a sua empresa em termos de sustentabilidade? E3 = Q3 => Quais são os <i>stakeholders</i> mais importantes para a sua empresa? E4 = Q4 => A sustentabilidade é importante na agenda da alta administração. E5 = Q5 => A empresa realiza investimentos em projetos de sustentabilidade. E6 = Q6 => A sustentabilidade mudou o "jeito de fazer negócios". E7 = Q7 => A empresa comunica esforços e compromissos de sustentabilidade? E8 = Q8 => Pratica tecnologia mais limpa, competências sustentáveis, inovação. E9 = Q9 => A empresa pratica combate à poluição, redução de custo/riscos. E10 = Q10 => Existem certificações ISO14.000, SA8.000, FSC, OHSAS18.001. E11 = Q11 => As práticas de sustentabilidade estão integradas estratégia e operação.
V2	E12 = Q12 => Houve redução de custos a partir do programa de sustentabilidade? E13 = Q13 => Houve ampliação ou expansão de mercado com a sustentabilidade? E14 = Q14 => Houve melhoria no clima organizacional com a sustentabilidade? E15 = Q15 => Aumentaram as parcerias (fornecedores/clientes) com a sustentabilidade?
V3	E16 = Q16 => Porte empresa (nº colaboradores): () até 50 () até 500 () mais de 500
V4	E17 = Q17 => Origem da empresa (estado / país);
V5	E18 = Q18 => Qual área está subordinada a sustentabilidade na empresa?

Quadro 2: Relação entre variáveis e questões

Fonte: Os autores.

Com relação à mensuração, Martilla e James (1977) recomendam que seja adotado o agrupamento das questões de mesmas características numa única seção. Malhotra (2011) aponta que para a análise da centralidade de dados categóricos deve-se optar pelo uso de medidas de posição, como a mediana, percentil e quartil, de modo di-

ferente de medidas de dispersão, como a média e o desvio-padrão, mais recomendadas para análise de dados quantitativos. Jones e Sasser (1995) sugerem não ser adequado confiar apenas no ponto médio de uma escala, podendo gerar um viés na interpretação dos dados. Segundo a proposta desses autores, deve-se considerar que uma pesquisa de satisfação normalmente tem suas respostas mais concentradas na parte superior da escala (nota 4 ou 5). Deve-se então compor três agrupamentos, considerando o nível de satisfação, somando-se o nível de lealdade / fidelidade conforme apresentado no Quadro 3.

Nota	Descrição	Nível de fidelidade
1 e 2	Insatisfeito	Muito infiel
3 e 4	Satisfeito	Muda facilmente de opinião
5	Completamente satisfeito	Muito fiel

Quadro 3: Interpretação sugerida da escala crescente para o nível de concordância

Fonte: Baseado em Jones e Sasser (1995).

Pretende-se a utilização de uma escala crescente de concordância de cinco pontos, sendo eles: (1) nunca; (2) na minoria das vezes; (3) algumas vezes; (4) na maioria das vezes; e (5) sempre.

A aplicação pré-teste foi realizada com três pesquisadores com temas ligados à sustentabilidade; três especialistas da área de sustentabilidade de outros setores empresariais; três empresas do setor de cosmético (as quais foram desconsideradas da amostra final). Cada grupo de respondentes exerceu um papel para avaliação do questionário, conforme pode ser observado no Quadro 4:

Os pré-testes foram aplicados presencialmente, quando permitido, e por telefone. O objetivo foi verificar possíveis dificuldades do respondente em relação ao entendimento das questões (avaliando-se a clareza), risco do respondente tentar buscar "a resposta certa" ou ainda um

Agente	Papel do pré-teste
Pesquisadores	Testar se o questionário consegue atingir o objetivo do estudo.
Especialistas	Incluir questões, evitando a ignorância do pesquisador, em tema específico.
Respondente-alvo	Fornecer realimentação no que possa afetar as respostas desse grupo.
Entidade de classe	Contribuir com o entendimento e a captura a questões desconsideradas.

Quadro 4: Participantes do pré-teste do questionário para survey

Fonte: Os autores.

tempo de resposta excessivamente demorado. A submissão aos especialistas apontou a ausência de determinadas questões ou abordagens, que puderam ser incluídas no questionário final. Apontou ainda a necessidade de cuidados com o grupo dos não respondentes, que podem alterar a estrutura e conduzir a uma amostra não representativa da população; mesmo com adequação da amostra projetada para este propósito, pode haver uma limitação da possibilidade de se efetuar generalizações dos resultados.

A estruturação do questionário de acordo com as recomendações bibliográficas e os apontamentos do pré-teste teve como intuito o aumento do nível de qualidade e a assertividade das respostas pela objetividade das questões (evitar ambiguidades), preocupação com o tempo estimado de resposta, incorporação de todas as variáveis com o menor número de questões possíveis, a fim de colaborar com uma taxa de retorno satisfatória.

Remodelado o questionário, foi preparada a carta de apresentação do pesquisador e do tema, e ambos incluídos numa base específica para pesquisas, o SurveyMonkey. Nessa base foram informadas as 330 empresas exclusivamente do setor de cosméticos, por meio de um *e-mail* com a carta de apresentação e o *link* do questionário. Após as duas primeiras semanas do envio do instrumento, dez organizações retornaram as respostas. Com

o intuito de incentivar a participação do setor na pesquisa, tornando-a relevante, o pesquisador realizou contato por telefone com as empresas não respondentes, de forma a explicitar o caráter acadêmico do levantamento. Foram obtidas mais 92 adesões, que totalizaram 102 respondentes da amostra. A avaliação dos dados retornados se utilizou da análise descritiva.

4 Resultados da aplicação de um survey no setor de cosmético brasileiro

O segmento de cosmético faz parte do setor denominado Higiene Pessoal, Perfumaria e Cosméticos (HPPC). Segundo a Associação Brasileira da Indústria de Higiene Pessoal, Perfumaria e Cosmético (ABIHPEC), esse setor apresentou um crescimento médio de 10,09% entre 1996 e 2011, e passou de um faturamento líquido de imposto sobre vendas de MMR\$ 4,9, em 1996, para MMR\$ 29,4, em 2011. Para a ABIHPEC (2012), o crescimento desse setor se deve a fatores como a crescente participação da mulher no mercado de trabalho e a utilização de alta tecnologia. O aumento da produtividade é responsável pelos preços do setor apresentarem inflação menor do que os índices gerais da economia. Outro aspecto que contribui para o seu crescimento é o aumento da expectativa de vida, que implica na necessidade de conservar uma impressão de juventude. De acordo com a ABIHPEC (2012), há 1.659 empresas no setor de higiene pessoal, perfumaria e cosméticos; dessas, 330 são classificadas pela CosméticosBR como produtoras e comercializadoras de produtos acabados.

Para esta pesquisa, convidou-se o grupo de empresas que produzem itens acabados. O questionário foi encaminhado a 330 organizações; destas, 102 responderam. Os dados foram coletados

por meio do questionário *on-line* do *site* <www.surveymonkey.com.br>, aplicado entre maio e julho de 2013, e parte aplicada via *telefone/e-mail* pelo pesquisador. O objetivo do questionário foi verificar a percepção sobre cultura organizacional das empresas de cosméticos que atuam no Brasil. Foi utilizada uma escala crescente de concordância de cinco pontos, além de outras questões, como abertura por área ou nível hierárquico.

Na primeira questão, foi abordado o cargo do respondente, com o intuito de identificar como estão distribuídos os respondentes de acordo com o nível hierárquico na organização, como apresentado na Tabela 1.

Tabela 1: Recorte do cargo dos participantes por nível hierárquico

Nível	Frequência Absoluta		Frequência Relativa	
	FA	FAA	FR	FRA
Diretor	9	9	8,8%	8,8%
Gerentes	50	59	49,0%	57,8%
Supervisão	9	68	8,8%	66,6%
Analistas	24	92	23,5%	90,1%
Outros	10	102	9,8%	100,0%
Total	102		100,0%	

FA = Frequência Absoluta; FR = Frequência Relativa; FAA = Frequência Absoluta Acumulada; FRA = Frequência Relativa Acumulada

Fonte: Os autores.

Verifica-se que 66,6% dos respondentes ocupam cargo de gestão (supervisores, gerentes e diretores), em sua maioria na gerência, com 49,0% dos ocupantes. Pode-se afirmar que a maior parte dos respondentes é de gerentes e analistas (72,5%).

A Tabela 2 refere-se ao recorte por área de atuação: comercial (comercial, *marketing*, comunicação, vendas e desenvolvimento de novos negócios), área de manufatura e operações (industrial e florestal), administrativa e financeira (financeiro e tecnologia da informação), técnica e engenharia (qualidade e desenvolvimento de produto), recursos humanos, sustentabilidade e outros.

Tabela 2: Recorte do cargo dos participantes por área de atuação

Área	Frequência Absoluta		Frequência Relativa	
	FA	FAA	FR	FRA
Comercial	31	31	30,4%	30,4%
Técnica e Engenharia	20	51	19,6%	50,0%
Sustentabilidade	12	63	11,8%	61,8%
Manufatura	11	74	10,8%	72,6%
Administrativa e Financeira	10	84	9,8%	82,4%
Outros	10	94	9,8%	92,2%
Recursos Humanos	8	102	7,8%	100,0%
Total	102		100,0%	

FA = Frequência Absoluta; FR = Frequência Relativa; FAA = Frequência Absoluta Acumulada; FRA = Frequência Relativa Acumulada

Fonte: Os autores.

Por se tratar de uma questão optativa no questionário, muitos nomes foram acrescentados, e, por conta disso, foi feito o agrupamento para melhorar a visualização. A área comercial e a de engenharia são as que tiveram a maior parte de respondentes no que diz respeito à sustentabilidade. Somente 11,8% efetivamente fazem parte de uma área / departamento de sustentabilidade.

Em relação ao tempo que o entrevistado trabalha na empresa, essa questão foi agrupada conforme o observado no gráfico da Figura 2.

Observa-se que quase metade dos respondentes trabalha de um a cinco anos na empresa; e 80,4% têm até dez anos de trabalho. No que se refere à nacionalidade, como mostra a Figura 3, a maioria das organizações é de origem brasileira (63,7%), seguida pelas alemãs (11,8%), americanas (7,8%) e francesas (6,9%). Essas quatro origens representam 90,2% da amostra, sendo o restante de origem italiana, inglesa, chinesa e japonesa.

Quanto ao porte, que é avaliado pelo número de funcionários das empresas pesquisadas, observou-se que 12,7% delas contam com mais de 500 funcionários; e quase a metade (47,1%)

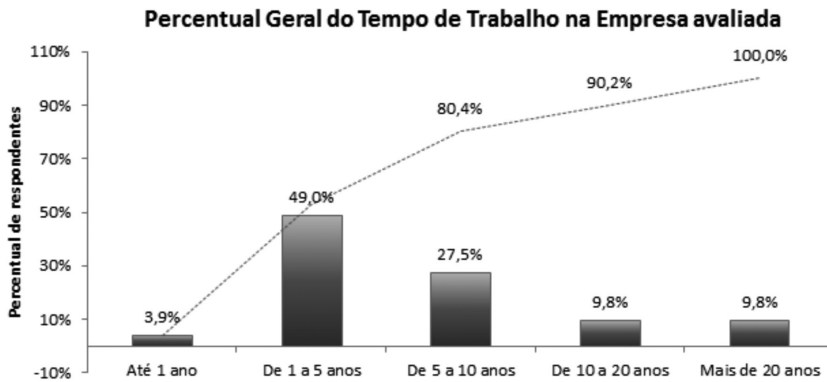


Figura 2: Tempo de trabalho dos respondentes na empresa

Fonte: Os autores.

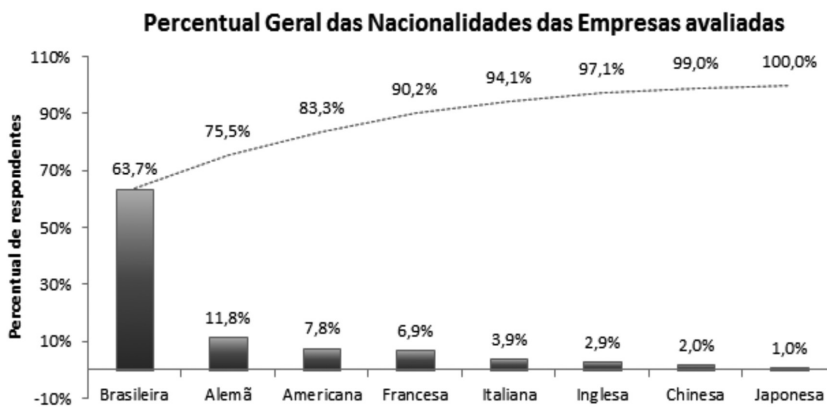


Figura 3: Nacionalidade das empresas participantes

Fonte: Os autores.

da amostra é composta por pequenas empresas, com até 50 funcionários. As demais participantes (40,2%) têm até 500 funcionários, podendo ser classificadas como de médio porte. Quanto ao reconhecimento dos conceitos de sustentabilidade, verificou-se que todos os respondentes afirmaram ter conhecimento sobre o assunto.

Na avaliação dos desafios críticos (Tabela 3), a maioria dos respondentes (54,9%) afirma que a redução de custos e o aumento da eficiência são desafios mais críticos para a empresa, seguidos da inovação para alcance da diferenciação competitiva, com 27,5% e atração, retenção e motivação de pessoas talentosas, com 9,8%. Evidenciou-se, com isso, que a sustentabilidade é vista como possibi-

lidade de melhoria da eficiência operacional (custos) ou vantagem competitiva (inovação) por parte significativa das integrantes da amostra, pois 82,4% delas apresentaram essas respostas no desafio crítico. Essa constatação levou ao entendimento, como referido por Hart e Milstein (2004), de que as empresas apresentam uma visão mais imediatista – quando apontam os objetivos ligados à redução de custos – e uma de longo prazo – apresentando uma “visão de amanhã”, quando tratam inovação como elemento mais crítico inserido em seus desafios, tratando-se ambos os aspectos de características internas da organização.

Quanto ao *stakeholder* mais importante, é apresentado na Tabela 4 que 63,1% das empresas consideram os controladores (investidores, acionistas/ prestadores de capital) como os mais impor-

Tabela 3: Desafios críticos da globalização

Posição	Desafios	Frequência	
		FR	FRA
1	Reduzir custos e aumentar a eficiência.	54,9%	54,9%
2	Inovar para alcançar a diferenciação competitiva.	27,5%	82,4%
3	Atrair, reter e motivar pessoas talentosas.	9,8%	92,2%
4	Ter lucratividade, adquirir e reter clientes, aumentar as receitas.	3,9%	96,1%
5	Aumentar a velocidade de operação e adaptabilidade.	2,9%	99,0%
6	Responder eficazmente às ameaças e às oportunidades da globalização.	1,0%	100,0%

FR = Frequência Relativa; FRA = Frequência Relativa Acumulada

Fonte: Os autores.

tantes; e 31,1% os parceiros da cadeia (concorrentes, fornecedores e clientes). Esses dois grupos de *stakeholders* correspondem, somados, a 94,2% do total. Esse tema está de acordo com o apontado por Hart e Milstein (2004) que afirmam que empresas com atenção acentuada em *stakeholders* estão também com visão no curto prazo e com foco externo.

Tabela 4: Stakeholder mais importante para as empresas

Posição	Stakeholder	Frequência	
		FR	FRA
1	Controladores (investidores, acionistas / prestadores de capital).	63,1%	63,1%
2	Parceiros da cadeia (concorrentes / fornecedores / clientes).	31,1%	94,2%
3	Público interno (empregados / gerência sênior).	2,9%	97,1%
4	Estado (governos / agências reguladoras / associações industriais).	1,0%	98,1%
5	Público externo / organizações não governamentais / outro.	1,0%	9,0%
6	Todos.	1,0%	100,0%

FR = Frequência Relativa; FRA = Frequência Relativa Acumulada

Fonte: Os autores.

Na Tabela 5, é apresentada a questão referente a que setor está subordinada a atividade de sustentabilidade. A maior parte das empresas (45,1%) tem a sustentabilidade ligada à área de *marketing* ou comercial, seguida da área de qualidade ou certificações (26,5%) e recursos humanos (21,6%). Nas demais empresas, a sustentabilidade está vinculada a produção e finanças (6,9%).

A sustentabilidade, quando subordinada a áreas comerciais, pode demonstrar uma adoção de prática *greenwashing*, na qual a empresa apenas trabalha para mostrar uma prática verde. Para a Tabela 6, a escala de frequência utilizada foi: (1) nunca; (2) na minoria das vezes; (3) algumas vezes; (4) na maioria das vezes; e (5) sempre.

Tabela 5: Área a qual está subordinada a sustentabilidade

Posição	Área	Frequência	
		FR	FRA
1	Marketing ou Comercial	45,1%	45,1%
2	Qualidade ou Certificações	26,5%	71,6%
3	Recursos Humanos	21,6%	93,1%
4	Produção ou Manufatura	5,9%	99,0%
5	Finanças e Controladoria	1,0%	100,0%

FR = Frequência Relativa; FRA = Frequência Relativa Acumulada

Fonte: Os autores.

A maior parte das empresas (72,6%) considera que, na minoria das vezes ou em algumas vezes, a sustentabilidade é importante na agenda da alta administração. Quase a totalidade (99%), realiza pelo menos algum investimento em projetos de sustentabilidade. Esse quesito, para 47,1% das empresas, oferece algumas vezes importância estratégica para a competitividade, enquanto 30,4% apontam que o tema oferece importância estratégica sempre ou na maioria das vezes. Algumas vezes a sustentabilidade mudou o “jeito de fazer negócios” para a maior parte das empresas (40,2%), ao mesmo tempo em que apenas 1% afirma que sustentabilidade nunca mudou o “jeito de fazer negócios”. São esses exemplos de empresas que migram, segundo a literatura, para um modelo de transparência, que pensam na reputação (curto prazo), e que, além disso, consideram importante a visão e o aumento de mercado, assim, essas apresentam uma visão externa e de futuro.

Verifica-se que 98% das participantes comunicam (interna e externamente) esforços e compromissos de sustentabilidade; e apenas 2% afirmam nunca efetuar essa comunicação. Com relação aos dados das práticas de tecnologia mais limpa, competências sustentáveis e inovação, 100% das respondentes as utilizam pelo menos alguma vez (dessas, 13,73% sempre aplicam essas práticas). Do total da amostra, 40,2%, das empresas que usam práticas de tecnologia mais limpa efetuam

Tabela 6: Responsabilidade social empresarial

Questão	Descrição	Nunca	Na minoria das vezes	Algumas vezes	Na maioria das vezes	Sempre
1	A sustentabilidade é muito importante para a agenda da alta administração.	1,0	37,3	35,3	19,6	6,9
2	A empresa realiza investimento em projetos de sustentabilidade.	1,0	23,5	42,2	26,5	6,9
3	A sustentabilidade oferece importância estratégica para a competitividade.	0,0	22,5	47,1	18,6	11,8
4	Com a sustentabilidade a empresa mudou o jeito de fazer negócio.	1,0	26,5	40,2	21,6	10,8
5	A empresa comunica (interna e externamente) os esforços de sustentabilidade.	2,0	25,5	36,3	29,4	6,9
6	Empresa pratica tecnologia + limpa, competências sustentáveis e inovação.	0,0	31,4	33,3	21,6	13,7
7	A empresa pratica combate à poluição, redução de custos / riscos.	1,0	21,6	40,2	22,5	14,7
8	Tem certificações socioambientais ISO14000, SA8000, OHSAS ou FSC.	6,9	11,8	42,2	26,5	12,7
9	Existe integração das práticas de sustentabilidade entre estratégia e operação.	0,0	22,5	42,2	26,5	8,8

Fonte: Os autores.

combate à poluição algumas vezes, verificando-se que 99% pelo menos na minoria das vezes. Somente 6,9% das organizações nunca teve alguma certificação socioambiental. Já 12,7% sempre apresentam estes reconhecimentos. A maior parte (42,2%) das respondentes afirma que existem, algumas vezes, práticas de sustentabilidade entre as estratégias de operação. Todas as componentes da amostra afirmam haver integração entre práticas de sustentabilidade e operações pelo menos na minoria das vezes.

5 Considerações finais

Os resultados deste trabalho possibilitam algumas considerações interessantes. Com relação aos dados gerais, os respondentes afirmam em sua maioria que têm conhecimentos sobre os conceitos de sustentabilidade. Grande parcela da amostra menciona que a redução de custos e o aumento da eficiência são desafios mais críticos para

a empresa, evidenciando que a sustentabilidade é vista como possibilidade de melhoria da eficiência operacional ou vantagem competitiva por parte significativa das avaliadas. As empresas consideram os controladores como mais importantes, seguidos dos parceiros da cadeia. A maior parte das empresas tem a sustentabilidade ligada à área de *marketing* ou comercial, que pode sinalizar para um risco da prática de *greenwashing*. A maioria das organizações considera que apenas às vezes a sustentabilidade é importante na agenda da alta administração, e a grande maioria realiza pelo menos algum investimento em projetos de sustentabilidade. A sustentabilidade oferece algumas vezes importância estratégica para a competitividade. Algumas vezes a sustentabilidade mudou o “jeito de fazer negócios”. Verifica-se que praticamente a totalidade da amostra comunica (interna e externamente) os esforços e compromissos com a sustentabilidade. As participantes referem que usam às vezes práticas de tecnologia mais limpa, competências sustentáveis e inovação. A maior

parte das respondentes relatou que existem, algumas vezes, práticas de sustentabilidade entre as estratégias de operação.

Nota

- 1 <http://pt.surveymonkey.com/> – site especializado na realização de coleta e armazenamento de informações fornecidas em questionário de pesquisa.

Referências

- ABIHPEC – Associação Brasileira da Indústria de Higiene Pessoal, Perfumaria e Cosméticos. *Panorama do setor – 2012*. 2012. Disponível em: <<https://www.abihpec.org.br/2013/04/panorama-do-setor-2012/>>. Acesso em: 20 maio 2014.
- ANDREWS K. R. The concept of corporate strategy. In: MCKIERNAN, P. *Historical evolution of strategic management*. Boston: Dartmouth, 1996. v. 1, p. 15-44.
- BAUMGARTNER, R. J. Managing corporate sustainability and CSR: a conceptual framework combining values, strategies and instruments contributing to sustainable development. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*. v. 21, n. 5, p. 258-271, 2014.
- BELZ F, PEATTIE K. *Sustainability marketing: a global perspective*. 3rd ed. West Sussex, UK: John Wiley & Sons, 2011.
- BERNS, M. et al. The business of sustainability. *MITSloan Management Review*, 2012.
- CHIAPPETTA JABBOUR, C. J. et al. Green teams: understanding their roles in the environmental management of companies located in Brazil. *Journal of Cleaner Production*. v. 46, p. 58-66, 2013.
- CHRISTENSEN, C. M. *The innovator's dilemma: when new technologies cause great firms to fail*, Boston: Harvard Business School Press, 1997. 256 p.
- DUBOIS, C. L. Z.; DUBOIS, D. A. Strategic HRM as social design for environmental sustainability. *Organization Human Resource Management*. v. 51, n. 6, p. 799-826, 2012.
- FLETCHER K, GROSE L. *Fashion & sustainability: design for change*. London, UK: Laurence King Publishing, 2012.
- FORZA, C. Survey research in operations management: a process-based perspective. *International Journal of Operations & Production Management*, v. 22, n. 2, p. 152-194, 2002.
- GIL, A.C. *Como elaborar projetos de pesquisa*. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1991.
- GOMES, P. C. Sustentabilidade na cadeira produtiva do cosmético. *Folha de S. Paulo*, São Paulo, 13 maio 2013. Engenheira florestal e mestre em manejo florestal, Patrícia Cota Gomes é coordenadora do Imaflora.
- HART, S. L.; MILSTEIN, M. B. Criando valor sustentável. *Revista de Administração de Empresas – RAE Executivo*, São Paulo, v. 3, n. 7, p. 65-79, maio/jun. 2004. Disponível em: <http://www.is.cnpm.embrapa.br/bibliografia/2004_Criando_valor_sustentavel.pdf>. Acesso em: 20 dez. 2012.
- JONES, T. O.; SASSER, W. E. Why satisfied customers defect. *Harvard Business Review*, v. 73, n. 6, p. 88-99, nov./dez. 1995.
- KIRON, D. et al. *Sustainability's next frontier: walking talk on the sustainability issues that matter most*. Boston: MITSloan. Management Review in collaboration with The Boston Consulting Group, 2014.
- LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. A. *Fundamentos de metodologia científica*. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2007. 310 p.
- MALHOTA, N. K. Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada. 6. ed. Porto Alegre: Bookman, 2011.
- MARTILLA, J. A.; JAMES, J. C. Importance-performance analysis. *The journal of marketing*, v. 41, n. 1, p. 77-79, jan., 1977. Disponível em: <<http://www.jstor.org/stable/1250495>>. Acesso em: 3 jun. 2010.
- MATTAR, F. N. *Pesquisa de marketing*. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2005
- MENDIOLA, I. S.; BELTRAN, A. G.; TIRADOS, R. M. G. Evaluation and implementation of social responsibility. *The Service Industries Journal*. v. 33, n. 9-10, p. 846-858, 2013.
- NIINIMÄKI K. Sustainable consumer satisfaction in the context of clothing. In: VEZZOLI, C.; KOHTALA, C.; SRINIVASAN, A. (Ed.). *Product-service system design for sustainability*. Greenleaf, Sheffield, UK; 2014: p.218-237. Publisher Full Text.
- OECD. *The Oslo Manual: The Measurement of Scientific and Technical Activities*. Paris: OECD; Eurostat, 1997.
- OTTOMAN, J. A. *The new rules of green marketing: strategies, tools, and inspiration for sustainable branding*. Sheffield, UK: Greenleaf, 2011.
- ROMANO, A. L. *Um estudo sobre indicadores de sustentabilidade corporativa: análise de ferramentas e verificação da aplicação numa empresa de material de escritório*. 2010. 173 f. Dissertação (Mestrado em Desenvolvimento Regional)–Centro Universitário de Araraquara, Araraquara, 2010.

ROMANO, A. L. *Proposta de modelo de avaliação da sustentabilidade corporativa: as práticas no setor de cosmético brasileiro*. 2014. 204 f. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção)–Universidade Metodista de Piracicaba, Santa Bárbara d’Oeste, 2014.

SRIVASTAVA, M.; FRANKLIN, A.; MARTINETTE, L. Building a sustainable *Competitive Advantage Journal of Technology Management & Innovation*, v. 8, n. 2, p. 47-60, 2013.

WEINSTEIN, M. P.; TURNER, R. E.; IBANEZ, C. The global sustainability transition: it is more than changing light bulbs. *Sustainability: Science, Practice, & Policy*, 2013.

WRIGHT, C.; NYBERG, D. Working with passion: emotionology, corporate environmentalism and climate change. *Human Relations*. v. 65, n. 12, p. 1561-1587, 2012.

ZANCA, J. F. R. *Modelo de avaliação da gestão sustentável baseado no modelo de excelência brasileiro do PNQ: estudo de caso na indústria da construção civil*. 2009. 287 f. Tese (Doutorado em Engenharia Civil)–Universidade Federal Fluminense, Niterói, 2009.

ZELLWEGER, T. M. et al. Why do family firms strive for nonfinancial goals? An organizational identity perspective. *Entrepreneurship Theory and Practice*. v. 37, n. 2, p. 229-248, 2013.

Recebido em 15 dez. 2014 / aprovado em 9 dez. 2015

Para referenciar este texto

ROMANO, A. L. et al. Estudo das estratégias sob a perspectiva da sustentabilidade corporativa. *Exacta – EP*, São Paulo, v. 13, n. 3, p. 365-376, 2015.