

IDENTIFICAÇÃO DE FATORES DIRECIONADORES PARA TRADE-OFF ENTRE INDICADORES DE SUSTENTABILIDADE: ESTUDOS DE CASOS EXPLORATÓRIOS

Sandra Naomi Morioka (EPUSP)

sanmorioka@gmail.com

Ivan Bolis (EPUSP)

bolis.ivan@yahoo.it

Laerte Idal Sznelwar (EPUSP)

laertes@usp.br



Complexas relações de interdependência entre os diversos aspectos afetam o desenvolvimento sustentável global, tais como sinergias e conflitos entre questões econômicas, ambientais e sociais; entre os interesses de diversos atores da sociedade; entre as prioridades de curto, médio e longo prazo. Isso dificulta a atuação de empresas que buscam a sustentabilidade corporativa, pois nem sempre é possível implantar soluções que contribuem positivamente para todas as dimensões e prioridades devem ser definidas. Para conseguir gerenciar melhor os desafios derivados dos trade-offs entre os pilares da sustentabilidade, as empresas devem compreender melhor como se dá essa relação de prioridade entre aspectos econômicos, ambientais e sociais. Nesse contexto, a presente pesquisa tem como objetivo aprofundar o conhecimento sobre os trade-offs entre os pilares da sustentabilidade, explorando os fatores considerados pelas empresas para avaliar a prioridade desses aspectos. Para isso, foram conduzidos estudos de casos multissetoriais em quatro empresas, contando com catorze entrevistas semi-estruturadas como principal fonte de dados. Assim, foram verificados quatro fatores principais: (1) estratégia & bonificação; (2) pré-requisito; (3) maturidade da questão para a empresa; e (4) urgência/criticidade. Os estudos mostram que ainda não há uma versão oficial da empresa para definir essas prioridades, que acabam sendo uma interpretação pessoal do posicionamento que a empresa possui.

Palavras-chave: sustentabilidade corporativa, trade-offs, estudo de caso

1. Introdução

A responsabilidade das empresas vai além do simples resultado financeiro trazido por suas operações, já que suas ações têm efeito sobre a sociedade em que está inserida, bem como sobre o meio ambiente global (LABUSCHAGNE; BRENT; VAN ERCK, 2005). Nessa lógica, está inserido o conceito conhecido como *triple bottom line* (TBL), buscando integrar os três pilares da sustentabilidade: econômico, ambiental e social (ELKINGTON, 2001). Assim é necessário incorporar a sustentabilidade ao negócio (BOCKEN et al., 2014; SAVITZ; WEBER, 2006), de forma que objetivos ambientais e sociais sejam derivados da própria estratégia de negócios (FIGGE et al., 2002). As motivações para que as empresas se engajem no desenvolvimento sustentável são diversas, tais como pressão da opinião pública e de clientes (BANSAL; ROTH, 2000; KLEINDORFER; SINGHAL; VAN WASSENHOVE, 2005; SEARCY, 2012), benefícios da eco-eficiência (BANSAL; ROTH, 2000; SEARCY, 2012), motivações éticas de gestores (BANSAL; ROTH, 2000), maior motivação de trabalhadores (SEARCY, 2012), redução de riscos (SEARCY, 2012), entre outros. Apesar de diversos esforços tanto da academia quanto das empresas, promover a sustentabilidade corporativa incorporada ao negócio ainda apresenta diversos desafios.

A sustentabilidade corporativa busca promover benefícios mútuos entre os diversos stakeholders da organização, tema que pode ser tratado como valor compartilhado (PORTER; KRAMER, 2011), relações ganha-ganha (ELKINGTON, 1994) e *sweet spots* (SAVITZ; WEBER, 2007). Porém essas sinergias nem sempre são possíveis, uma vez que a relação entre os pilares da sustentabilidade pode muitas vezes apresentar trade-offs a serem gerenciados (ELKINGTON, 2001). Para conseguir gerenciar melhor os desafios derivados dos trade-offs entre os pilares da sustentabilidade, as empresas devem compreender melhor como se dá essa relação de prioridade entre aspectos econômicos, ambientais e sociais. Nesse contexto, a presente pesquisa tem como objetivo aprofundar o conhecimento sobre os trade-offs entre os pilares da sustentabilidade, explorando os fatores considerados pelas empresas para avaliar a prioridade desses aspectos. Para isso, foram conduzidos estudos de casos multissetoriais em quatro empresas, contando com catorze entrevistas semi-estruturadas como principal fonte de dados.

2. Fundamentação teórica

A fundamentação teórica foi dividida em duas sub-seções. A primeira aborda os principais aspectos referente ao papel das empresas no desenvolvimento sustentável. A segunda traz evidências da literatura referentes à relação entre os pilares da sustentabilidade.

2.1. Papel das empresas no desenvolvimento sustentável

Apesar das diversas críticas pela falta de delimitação clara do termo sustentabilidade e desenvolvimento sustentável (por exemplo em BOLIS; MORIOKA; SZNELWAR, 2014), admitindo diversas interpretações, é evidente a ineficiência de uso de recursos em nossos produtos e processos (KLEINDORFER; SINGHAL; VAN WASSENHOVE, 2005), bem como a necessidade de atender direitos humanos universais em quaisquer ações do homem. A visão do triple bottom line (ELKINGTON, 2001) evidencia a complexa interdependência entre os três pilares da sustentabilidade: economia, meio ambiente e sociedade. No contexto corporativo, Elkington (1994) reforça a ideia do “win-win-win” (ganha-ganha-ganha), considerando que é necessário desenvolver estratégias que sejam simultaneamente benéficas para a empresa, o cliente e o meio ambiente. Além disso, as empresas devem ser capazes de identificar os diversos grupos de interesse, desenvolver relacionamento e encontrar soluções que sejam vantajosas tanto para os stakeholders quanto para o negócio (SAVITZ; WEBER, 2006). Esse fato vai ao encontro à teoria de gestão de stakeholders para questões relacionadas à sustentabilidade (como por exemplo em EPSTEIN; WIDENER, 2011; PELOZA; SHANG, 2011; ROBERTS, 1992). Isso porque a responsabilidade das empresas está sendo cobrada não somente por investidores e acionistas, mas também por políticos, denunciante, mídia, trabalhadores, grupos da comunidade, promotores, advogados, ambientalistas, organizações de saúde pública e clientes (SAVITZ; WEBER, 2006).

Assim, a sustentabilidade corporativa pode ser entendida como sendo a contribuição das empresas ao desenvolvimento sustentável, exigindo atenção a diversas outras questões bastante complexas, tais como a gestão de stakeholders (EPSTEIN; WIDENER, 2011; PELOZA; SHANG, 2011), os impactos sobre processos de negócio (JORGENSEN, 2008), o paradigma da gestão de ciclo de vida do berço ao túmulo (BAUER et al., 2008), e os direcionadores para decisão baseados em benefícios coletivos e axiológicos (BOLIS; MORIOKA; SZNELWAR, 2014). Dessa forma, dada a sua relevância como ator institucional (LABUSCHAGNE; BRENT; VAN ERCK, 2005) detentor dos recursos necessários (ELKINGTON, 2001), a empresa deve ser capaz de incorporar os desafios do

desenvolvimento sustentável no cerne do seu modelo de negócio (BOCKEN et al., 2014; BOONS; LÜDEKE-FREUND, 2013).

2.2. Trade-offs entre os pilares da sustentabilidade

Se entender cada um dos pilares no contexto corporativo é um desafio, a discussão ainda mais complexa é a dos impactos cruzados entre eles (ELKINGTON, 2001). Considerando a interação entre o pilar econômico e o pilar ambiental, Dowell et al. (2000) chegam à relação positiva entre o nível de padrão e regulamentação ambiental e o valor das ações das empresas no mercado financeiro, analisando dados secundários de 89 empresas. Já o estudo de Wang et al. (2011) verifica a relação entre regulamentações ambientais mais severas e eco-eficiência, sendo este último representado pelos indicadores de consumo de água, consumo de energia e emissão atmosférica. O resultado apresentado verifica a relação de causa e efeito não é necessariamente imediata no setor de papel e celulose analisado. A relação positiva entre *green supply chain* e competitividade/desempenho econômico foi constatada por meio de uma pesquisa tipo survey com participação de 30 empresas do sudeste asiático (RAO; HOLT, 2005).

A relação entre o pilar social e o pilar econômico também foi estudada, sendo que a algumas dessas pesquisas constataam correlação positiva, como a de Callan e Thomas (2009), a de Mulyadi e Anwar (2011b), a de Vitezic (2011) e, com uma relação positiva mais fraca, a de Consolandi et al. (2009). Considerando a Responsabilidade Social Corporativa, McWilliams e Siegel (2000) criticam alguns a estudos realizados até então sobre a correlação entre iniciativas sociais e o desempenho financeiro de uma organização. Isso porque os autores argumentam que, introduzindo a variável que mede o investimento de pesquisa e desenvolvimento como variável de controle, a correlação entre RSC e resultado financeiro da empresa acaba sendo nulo. Já López et al. (2007) verificaram uma relação negativa entre o valor de mercado e aspectos sociais da sustentabilidade, analisando empresas listadas na Dow Jones Sustainability Index (DJSI) em comparação com aquelas da Dow Jones Global Index (DJGI). Além disso, foi realizado um estudo relacionando a inovação na empresa e a intensidade das práticas de CSR, sendo que o resultado foi negativo tanto no sentido da influência da inovação sobre as práticas sociais, quanto a relação inversa (GALLEGO-ÁLVAREZ; PRADO-LORENZO; GARCÍA-SÁNCHEZ, 2011). Isso indica que as inovações conduzidas no ambiente corporativo não estão sendo utilizadas para incentivar o pilar social da sustentabilidade, trazendo novas soluções à população.

Os estudos ligados à relação entre desempenho da sustentabilidade corporativa como um todo (sem focar em um determinado pilar) com o valor de mercado da empresa constatarem uma relação positiva entre esses dois fatores (LACKMANN; ERNSTBERGER; STICH, 2012; LO; SHEU, 2007). O estudo de Lackmann et al. (2012) apresenta o resultado da relação positiva obtida entre a confiabilidade nos dados de sustentabilidade divulgados por meio do aceite de padrões de índices internacionais com o valor de mercado na bolsa. A relação positiva apresentou intensidade maior, em setores em que o risco associado ao negócio é mais evidente (LACKMANN; ERNSTBERGER; STICH, 2012). Isso evidencia a maior urgência em tratar da sustentabilidade em indústrias mais propensas a impactos de maior escala, ou seja, de maior risco como indústria química ou de construção civil.

Considerando a relação entre o pilar ambiental e o social interno, Maletic et al. (2011) identificou quatro fatores que interferem na relação entre gestão da qualidade e sustentabilidade, a saber: (i) aspectos de desenvolvimento ambiental, (ii) comprometimento da alta diretoria, (iii) apoio dos trabalhadores, e (iv) CSR e engajamento na comunidade local. Esse resultado reforça o estudo de Garcia-Lopez et al. (2011), que estudou a importância de se investir no pilar social interno (trabalhadores) para incentivá-los em práticas ambientais, já que essa correlação foi obtida como significativa.

Dadas as discussões trazidas nessa seção, evidencia-se a dificuldade de se entender os impactos cruzados entre os pilares da sustentabilidade, sendo que estes podem ocorrer tanto de forma positiva ou negativa. Além disso, é possível considerar que há potencial a ser explorado pelas empresas do resultado positivo na interação de interesses econômicos aos ambientais e sociais. Para tanto, é necessário que as empresas entendam essa interação no seu próprio contexto, dada a sua cultura organizacional, estratégia de longo prazo e competências essenciais.

3. Método de pesquisa

A pesquisa conduziu estudos de casos multissetoriais exploratórios (VOSS; TSIKRIKTSIS; FROHLICH, 2002). Os critérios para escolha dos casos foram: (a) as organizações escolhidas devem atribuir alta relevância estratégica à sustentabilidade e ao desenvolvimento sustentável, comprovadas a partir de documentos divulgados publicamente, como missão, valores, relatórios de sustentabilidade, além de alta relevância da empresa em sua atuação (excelência em termos do negócio exercido); (b) as organizações deveriam ser de setores distintos para compreender quais questões de sustentabilidade transcendem aos contextos do ecossistema de

negócio setoriais e aquelas que são específicas, funcionando como uma variável moderadora do estudo. Com base nos critérios, foram realizados estudos de casos em quatro empresas no Brasil dos ramos de bens de capital, projetos de engenharia, cosméticos, e química & petroquímica.

Foram conduzidas entrevistas semi-estruturadas, iniciadas com discussões sobre a definição de sustentabilidade. Em seguida, foi proposta uma breve dinâmica. Com cartões contendo os indicadores de sustentabilidade mais frequentes nos modelos mais utilizados no contexto normativo e nacional (GRI, ISO14000, ISO26000, OHSAS18000, Instituto Ethos e Balanço Social), os respondentes foram solicitados a ordenar em termos de importância para a sua organização (não para sua área). A lista de indicadores mais frequentes nas referências utilizadas pode ser verificada no Quadro 1. Quanto aos indicadores econômicos, foram considerados os mais tradicionais: receita líquida, despesas administrativas e custos operacionais. Em seguida, considerando os 17 indicadores apresentados e com apoio de uma planilha eletrônica, a tarefa consistia em atribuir 170 pontos (também em termos de importância), de forma que os indicadores acima da média de 10 pontos são mais importantes que os que estão abaixo da média. Com isso, foi possível analisar não somente a ordem de relevância para tomada de decisões corporativas, mas também ter uma noção de importância relativa (ou distância) entre os indicadores levantados. Mais relevante que o resultado quantitativo em si, a dinâmica serviu como base para discutir os fatores que influenciam a importância relativa entre os pilares de sustentabilidade, já que os resultados foram justificados pelos respondentes.

Quadro 1 - Indicadores considerados nas entrevistas.

Pilares da sustentabilidade	Indicadores de sustentabilidade
INDICADORES ECONÔMICOS	receita líquida
	despesas administrativas
	custos operacionais
INDICADORES AMBIENTAIS	Investimento em projetos ambientais
	Consumo de materiais
	Emissões e resíduos
INDICADORES SOCIAIS INTERNOS	Consumo de água
	Saúde e segurança
	Benefícios aos colaboradores
	Igualdade entre colaboradores (gênero, raça etc)
INDICADORES SOCIAIS EXTERNOS	Treinamento
	Impactos da operação sobre comunidade local
	Ética
	Participação em política pública e partidos políticos
	Satisfação de cliente / Impacto nos consumidores

Quadro 1 - Empresas e áreas entrevistadas.

Empresa	Setor	Áreas entrevistadas
CAP	Bens de capital	Sustentabilidade SSMA Qualidade Escritório de Projetos
ENG	Projetos de engenharia	Responsabilidade Social Sistemas de Gestão SSMA
QUIM	Químico e petroquímico	Sustentabilidade Responsabilidade Social Escritório de Projetos de Inovação SSMA
COSM	Cosméticos	Sustentabilidade Sistemas de Gestão Inovação (Eco-Design)

Conforme indicado por Voss et al. (2002), sempre que possível, as entrevistas foram gravadas, transcritas e enviadas para validação do entrevistado. O Quadro 2 traz a listagem das áreas entrevistadas por empresa estudada. Buscando manter o rigor da pesquisa, os dados serão coletados de múltiplas fontes, tais como entrevistas semi-estruturadas, documentos publicados e documentos internos (VOSS; TSIKRIKTSIS; FROHLICH, 2002). Assim, as

evidências empíricas consideradas para análise serão resultantes da análise crítica do cruzamento dessas diversas fontes de dados (VOSS; TSIKRIKTSIS; FROHLICH, 2002).

4. Resultados e discussões

A apresentação dos resultados e as discussões estão separadas em duas sub-seções. A primeira traz as evidências coletadas sobre o conceito de sustentabilidade entendido pelas empresas e a segunda foca nos fatores que afetam os trade-offs entre os pilares da sustentabilidade

4.1. Sustentabilidade corporativa nos estudos de casos

Apesar de inseridas em setores distintos, o entendimento das empresas do conceito de sustentabilidade é bastante semelhante e permeia três questões básicas: perenidade da organização ao longo do tempo, interesses de stakeholders e ligação da sustentabilidade ao negócio da empresa (Quadro 3). Assim, as empresas entendem que, para que possam sobreviver no longo prazo, devem ser capazes de conduzir as operações de seus negócios levando em consideração as necessidades e interesses de diversos stakeholders (sejam eles internos ou externos).

A questão dos stakeholders é bastante presente tanto nos documentos analisados quanto nas entrevistas. Dada a importância nas suas respectivas cadeias de valor, os casos estudados buscam influenciar interna e externamente para promover atividades cada vez mais sustentáveis, como, por exemplo, investimento em tecnologia e desenvolvimento de fornecedores para viabilizar produtos com maior eficiência energética (CAP), aproximação com academia para formação de mão-de-obra qualificada (QUIM), entre outros.

Quadro 3 - Aspectos do conceito de sustentabilidade nos casos estudados.

Aspectos	Descrição	Trechos da entrevista
Temporal	Conciliar desafios de curto prazo versus os de longo prazo para sobrevivência da empresa	<p><i>“[Sustentabilidade] é o atendimento de todas as partes interessadas hoje e no futuro”</i> (Gerente de Responsabilidade Social – ENG)</p> <p><i>“[Sustentabilidade é agir] contribuindo dessa forma para a sobrevivência da empresa e para um mundo melhor”</i> (Engenheiro de SSMA – CAP)</p>
Stakeholders	Entender e integrar as necessidades e interesses das diversas partes interessadas (internas e externas)	<p><i>“[Sustentabilidade] é o atendimento de todas as partes interessadas hoje e no futuro”</i> (Líder da Área de Responsabilidade Social Corporativa - QUIM)</p> <p><i>“Sustentabilidade tem a ver com sermos responsáveis e jogar coletivamente”</i> (Engenheiro da Diretoria de Sistemas de Gestão – ENG)</p> <p><i>“O dialogo com as partes interessadas para demonstrar o compromisso da empresa, mesmo que o resultado das ações seja de médio/ longo prazo é fundamental para o sucesso do processo.”</i> (Gerente de Desenvolvimento Sustentável – QUIM)</p>
Negócios	Potencializar as ações de sustentabilidade com o negócio da empresa e vice-versa	<p><i>“A sustentabilidade não deve ser um anexo, mas deve estar incorporado ao negócio da empresa.”</i> (Gerente de Responsabilidade Social – ENG)</p> <p><i>“As metas [de sustentabilidade] devem ser atreladas diretamente ao negócio para focar os esforços.”</i> (Gerente da Área de Emissões – Diretoria de Sustentabilidade – COSM)</p>

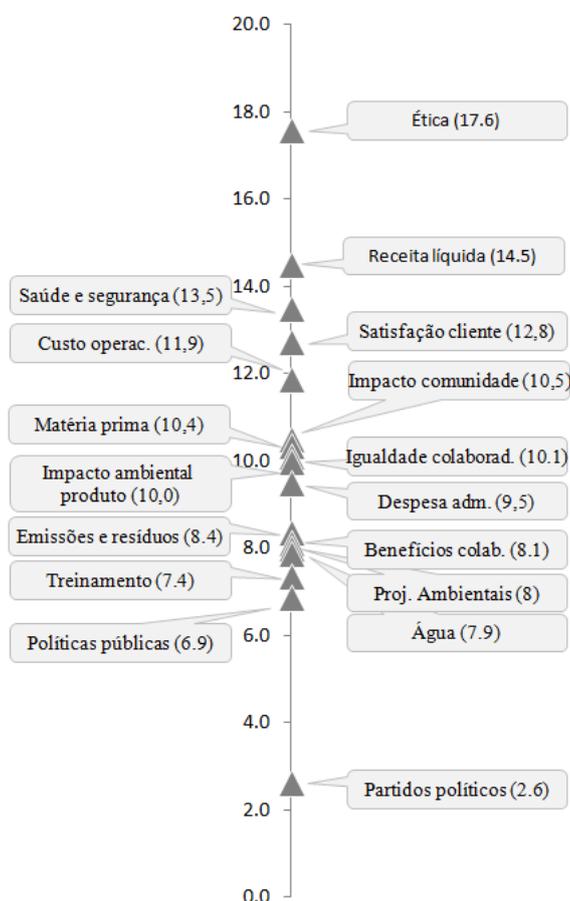
4.2. Trade-offs da sustentabilidade corporativa

Os entrevistados foram solicitados a avaliar a importância relativa entre os principais os indicadores de sustentabilidade selecionados. Essa importância foi avaliada de duas formas, sendo a primeira como ranking e a segunda como peso (importância) relativo entre os indicadores. Para o ranqueamento dos indicadores, são considerados resultados de 11 dos 14 respondentes e, para a atribuição dos pesos relativos, são considerados resultados de 8 respondentes. A falta de dados se dá por diversos motivos, incluindo limitação de tempo e disponibilidade do entrevistado para essa etapa da pesquisa e o entendimento do entrevistado de que esse tipo de ordenação em importância não faz sentido. Nesse último caso, foram sugeridas relações de causa-e-consequência ao invés de relação de grau de relevância.

O resultado das respostas de pesos relativos é sintetizado no Gráfico 1. Vale lembrar que todos os indicadores foram considerados como importantes para os respondentes. Assim, essa etapa permite que seja medida a distância entre os indicadores em termos de importância para a organização como um todo, lembrando que a média dos pesos de cada indicador é 10. Nota-se que a questão da ética foi considerada como fator mais importante de maneira isolada (ver Gráfico 1). Em seguida, verifica-se a relevância da receita líquida, considerada como fator mínimo para sobrevivência da empresa operada de maneira ética. As questões ambientais estão na média ou abaixo dela, com valores bastante próximos entre si. É também evidente que as empresas buscam se isentar de partidos políticos específicos, mas, principalmente a

QUIM, entende o seu papel na sociedade para influenciar políticas públicas para que sejam mais rigorosas na preservação do meio ambiente e em prol da sociedade.

Gráfico 1 - Peso médio relativos dos indicadores de sustentabilidade.



Dada a limitação do número de respondentes e apesar de interessante, o objetivo principal dessa etapa do estudo não foi obter o resultado quantitativo da ordenação, mas sim levantar uma discussão com as empresas sobre os fatores que interferem dessa importância relativa. Assim, foram identificados os fatores moderadores apresentados no Quadro 5 e descritos a seguir.

Quadro 5 - Fatores moderadores das prioridades dos indicadores.

Fator	Descrição	Evidência
Pré-requisito	Fatores fundamentais para operação	<p>“Ética é fundamental, nada funciona sem ética.” (Gerente PMO – CAP)</p> <p>“Estamos preocupados principalmente com os nossos colaboradores, pois é deles que os processos dependem.” (Líder Área de Qualidade – CAP)</p> <p>“Saúde e segurança são inegociáveis.” (Gerente PMO – CAP)</p> <p>“Aqui não se questiona se é um requisito legal ou traz risco ao colaborador, mesmo que o custo acabe sendo aumentado” (Gerente SSMA - ENG)</p>
Maturidade da questão	Fatores ligados à cultura e histórico organizacional	<p>“A questão ambiental está antes no ranking, apenas porque veio antes na [ENG], está mais enraizado.” (Gerente SSMA - ENG)</p>
Estratégia corporativa e bonificação	Ligação com a estratégia e bonificação	<p>“O primeiro bloco de indicadores corresponde aos indicadores contemplados no bônus” (Gerente da Área de Emissões – Diretoria de Sustentabilidade – COSM)</p> <p>“Fizemos o formulário [de seleção de projetos de inovação] de acordo com o que a [QUIM] entende por sustentabilidade” ou seja, agir nas três frentes estratégicas dispostas no relatório de sustentabilidade da QUIM. (Especialista PMO Inovação – QUIM)</p>
Urgência e criticidade	Fatores que demandam mais esforço da organização e variam ao longo do tempo	<p>“Questões bem resolvidas não precisam de indicadores.” (Engenheiro da Diretoria de Sistemas de Gestão – ENG)</p> <p>“Emissões e consumo de água, como são temas já bem tratados na QUIM não são tão prioritários, [...] mas são fundamentais para que a empresa consiga evoluir em outros temas. Se estiverem em nível críticos, podem acabar sendo tão importantes quanto custo e receita.” (Líder da Área de Responsabilidade Social Corporativa - QUIM)</p> <p>“Igualdade entre colaboradores é um tema que não nos traz discussões críticas no momento. Mas não é possível definir metas e não temos stakeholders incomodados com essa questão.” (Gerente de Responsabilidade Social – ENG)</p>

- Pré-requisito: Alguns indicadores foram considerados como fundamentais para viabilizar as atividades da empresa, servindo como pano de fundo indiscutível. São exemplos disso: ética, receita líquida e saúde/segurança do colaborador. Além disso, alguns indicadores podem ser considerados meio para chegar a determinados resultados, tais como receita e benefícios para o colaborador, pois viabilizam respectivamente a continuidade das operações e a saúde, segurança e qualidade de vida dos trabalhadores. Emissões e resíduos, custo de matéria prima e consumo de água são desdobramentos do impacto ambiental. Por isso, são indicadores mais do nível gerencial que do estratégico.

- Maturidade da questão: Indicadores que já são tratados há mais tempo pela empresa, tendem a ser mais visíveis quanto à sua importância, principalmente se for uma questão já inserida no histórico e cultura organizacional. Por exemplo, questões ambientais de ecoeficiência (consumo de água, energia e etc.) tendem a ser mais maduras e, portanto, têm mais visibilidade no processo de tomada de decisão que as sociais externas, já que essas últimas tendem a ser mais recentes (e menos estruturadas) nas organizações.

- Estratégia corporativa e bonificação: São considerados mais importantes aqueles indicadores que refletem diretamente o planejamento estratégico da empresa, incluindo aqueles que estão contemplados como critério para avaliação de desempenho individual.

- Urgência e criticidade: Algumas questões já estão resolvidas e mais controladas pelas empresas, de forma que acabam sendo menos prioritárias, apesar de bastante importante. Por exemplo, consumo de energia elétrica e água.

É interessante ressaltar que os entrevistados apontaram dificuldade na ordenação dos indicadores, de forma que em alguns casos na etapa de atribuição de peso relativo o respondente acabou modificando o ranking. Isso é uma evidência de que, mesmo para uma mesma pessoa, a resposta não é necessariamente única e depende do contexto.

5. Conclusões

Os estudos de casos mostram que isso não é suficiente para a sustentabilidade corporativa. Isso porque há outras questões a serem consideradas, tais como as consequências de longo prazo, a postura escolhida pela empresa para conduzir as relações com seus stakeholders e a capacidade da empresa de incorporar os desafios do desenvolvimento sustentável ao seu negócio. Isso mostra que sustentabilidade corporativa vai além dos desafios do TBL. Além disso, conforme levantado em campo, verifica-se também que a discussão de prioridades dos indicadores de sustentabilidade é influenciada não somente pela estratégia (que influencia os critérios de bonificação), mas também por outros fatores: pré-requisito; maturidade da questão; e urgência/criticidade. O primeiro trata de assuntos básicos a serem dominados pela empresa, antes de aumentar a complexidade das discussões de sustentabilidade. O segundo fator está mais ligado à capacidade da empresa de dominar o assunto abordado pelo indicador. Já o terceiro fator evidencia os anseios mais imediatos dos diversos stakeholders da organização.

Vale reforçar o fato de que dois entrevistados (um da ENG e outro da QUIM) optaram por não participar da dinâmica proposta pela entrevista em ordenar indicadores de sustentabilidade em termos de prioridade. Ambos argumentaram que a proposta do protocolo de pesquisa não fazia sentido, já que todos os indicadores são importantes para a empresa e se relacionam de outra forma (que não por ordem de relevância), como por exemplo, em termos de causa-e-consequência ou em termos de agregação (estratégico) e desagregação (operacional).

Um das limitações do estudo se dá pelo restrito número de empresas visitadas. Além disso, apesar da triangulação dos dados coletados em campo, a percepção do entrevistado influencia o resultado do estudo. Esse fato merece especial atenção pelo fato de que o tema sustentabilidade ainda está em vias de estruturação (tanto na teoria quanto na prática), gerando maior dependência de um juízo de valor mais pessoal nas respostas dos entrevistados, e da imagem que a empresa deseja produzir perante o público em geral. Com exceção dos indicadores publicados no relatório de sustentabilidade, outra limitação do estudo foi o acesso aos indicadores de sustentabilidade dos sistemas internos. Futuras pesquisas são demandadas para confirmar e/ou identificar novos fatores que possam influenciar os tradeoffs entre indicadores de sustentabilidade. Essa linha de pesquisa contribuiu diretamente à qualidade da tomada de decisão, principalmente em situações em que conflitos entre os indicadores de sustentabilidade estão presentes.

REFERÊNCIAS

BANSAL, P.; ROTH, K. Why Companies Go Green: A Model of Ecological Responsiveness. **The Academy of Management Journal**, v. 43, n. 4, p. 717–736, 2000.

BAUER, C. et al. Towards a framework for life cycle thinking in the assessment of nanotechnology. **Journal of Cleaner Production**, v. 16, p. 910–926, 2008.

BOCKEN, N. M. P. et al. A literature and practice review to develop sustainable business model archetypes. **Journal of Cleaner Production**, v. 65, p. 42–56, fev. 2014.

BOLIS, I.; MORIOKA, S. N.; SZNELWAR, L. I. When Sustainable Development Risks Losing its Meaning. Delimiting the Concept with a Comprehensive Literature Review and a Conceptual Model. **Journal of Cleaner Production**, v. 83, p. 7–20, 2014.

BOONS, F.; LÜDEKE-FREUND, F. Business models for sustainable innovation: State-of-the-art and steps towards a research agenda. **Journal of Cleaner Production**, v. 45, n. 1, p. 9–19, abr. 2013.

CALLAN, S. J.; THOMAS, J. M. Corporate Financial Performance and Corporate Social Performance : An Update and Reinvestigation. **Corporate Social Responsibility and Environmental Management**, v. 16, p. 61–78, 2009.

CONSOLANDI, C. et al. Global Standards and Ethical Stock Indexes: The Case of the Dow Jones Sustainability Stoxx Index. **Journal of Business Ethics**, v. 87, n. S1, p. 185–197, 11 jun. 2009.

DOWELL, G.; HART, S.; YEUNG, B. Do Corporate Global Environmental Standards Create or Destroy Market Value? **Management Science**, v. 46, n. 8, p. 1059–1074, ago. 2000.

ELKINGTON, J. Towards the Sustainable Corporation: Win-Win-Win Business Strategies for Sustainable Development. **California Management Review**, v. 36, n. 2, p. 90–100, 1994.

ELKINGTON, J. **Canibais com garfo e faca**. 1a. ed. São Paulo: Makron Books, 2001.

EPSTEIN, M. J.; WIDENER, S. K. Facilitating Sustainable Development Decisions: Measuring Stakeholder Reactions. **Business Strategy and the Environment**, v. 123, p. 107–123, 2011.

FIGGE, F. et al. The Sustainability Balanced Scorecard: Linking Sustainability Management to Business Strategy. **Business Strategy and the Environment**, v. 11, n. 1, p. 269–284, 2002.

GALLEGO-ÁLVAREZ, I.; PRADO-LORENZO, J. M.; GARCÍA-SÁNCHEZ, I.-M. Corporate Social Responsibility and Innovation: a Resource-based Theory. **Management Decision**, v. 49, n. 10, p. 1709–1727, 2011.

GARCÍA-LÓPEZ, M. J.; LÓPEZ-QUERO, M.; AVILÉS-PALACIOS, C. Perception of the Environmental Commitment of Companies: An Empirical Approach to Workers. **African Journal of Business Management**, v. 5, n. 32, p. 12615–12623, 14 dez. 2011.

JORGENSEN, T. H. Towards More Sustainable Management Systems: Through Life Cycle Management and Integration. **Journal of Cleaner Production**, v. 16, n. 10, p. 1071–1080, jul. 2008.

KLEINDORFER, P.; SINGHAL, K.; VAN WASSENHOVE, L. N. Sustainable Operations Management. **Production and Operations Management**, v. 14, n. 4, p. 482–492, 2005.

LABUSCHAGNE, C.; BRENT, A. C.; VAN ERCK, R. P. G. Assessing the Sustainability Performances of Industries. **Journal of Cleaner Production**, v. 13, n. 4, p. 373–385, 2005.

LACKMANN, J.; ERNSTBERGER, J.; STICH, M. Market Reactions to Increased Reliability of Sustainability Information. **Journal of Business Ethics**, v. 107, p. 111–128, 15 set. 2012.

LO, S.; SHEU, H. Is Corporate Sustainability a Value- Increasing Strategy for Business? **Corporate Governance**, v. 15, n. 2, p. 345–358, 2007.

LÓPEZ, M. V.; GARCIA, A.; RODRIGUEZ, L. Sustainable Development and Corporate Performance: A Study Based on the Dow Jones Sustainability Index. **Journal of Business Ethics**, v. 75, n. 3, p. 285–300, 3 fev. 2007.

MALETIC, M.; MALETIC, D.; GOMIŠČEK, B. Can Sustainable Quality Management Contribute to the Organizational Performance? **African Journal of Business Management**, v. 5, n. 9, p. 3723–3734, 2011.

MCWILLIAMS, A.; SIEGEL, D. Corporate Social Responsibility and Financial Performance: Correlation or Misspecification? **Strategic Management Journal**, v. 21, p. 603–609, 2000.

PELOZA, J.; SHANG, J. How Can Corporate Social Responsibility Activities Create Value for Stakeholders? A Systematic Review. **Journal of the Academy of Marketing Science**, v. 39, n. 1, p. 117–135, 12 ago. 2011.

PORTER, M. E.; KRAMER, M. R. Creating Shared Value: How to reinvent capitalism - and unleash a wave of innovation and growth. **Harvard Business Review**, v. 89, n. 1/2, p. 62–77, 2011.

RAO, P.; HOLT, D. Do Green Supply Chains Lead to Competitiveness and Economic Performance? **International Journal of Operations & Production Management**, v. 25, n. 9, p. 898–916, 2005.

ROBERTS, R. W. Determinants of Corporate Social Responsibility Disclosure: An Application of Stakeholder Theory. **Accounting Organizations and Society**, v. 17, n. 6, p. 595–612, 1992.

SAVITZ, A. W.; WEBER, K. **The Triple Bottom Line: How Today's Best-Run Companies Are Achieving Economic, Social and Environmental Success - and How You Can Too**. San Francisco: Jossey-Bass, 2006.

SAVITZ, A. W.; WEBER, K. The Sustainability Sweet Spot. **Environmental Quality Management**, v. 17, n. 2, p. 17–28, 2007.

SEARCY, C. Corporate Sustainability Performance Measurement Systems: A Review and Research Agenda. **Journal of Business Ethics**, v. 107, n. 3, p. 239–253, 29 set. 2012.

VITEZIĆ, N. Correlation Between Social Responsibility and Efficient Performance in Croatian Enterprises *. **Zb. rad. Ekon. fak. Rij.**, v. 29, n. 2, p. 423–442, 2011.

VOSS, C.; TSIKRIKTSIS, N.; FROHLICH, M. Case Research in Operations Management. **International Journal of Operations & Production Management**, v. 22, n. 2, p. 195–219, 2002.

WANG, Y. et al. Implementing Stricter Environmental Regulation to Enhance Eco-efficiency and Sustainability: A Case Study of Shandong Province's Pulp and Paper Industry, China. **Journal of Cleaner Production**, v. 19, n. 4, p. 303–310, mar. 2011.