

## Caracterização da sustentabilidade corporativa na indústria de pneumáticos: um estudo de caso

### *Characterization of corporate sustainability in the tire industry: a case study*

Ronnie Layon Soldi<sup>1</sup>  
Leonardo Fabris Lugoboni<sup>2</sup>  
Bárbara Galleli<sup>3</sup>  
Rafael Borim-de-Souza<sup>4</sup>

#### Resumo

O presente artigo foi desenvolvido com o objetivo de caracterizar uma indústria de pneumáticos em relação à sua postura sobre a sustentabilidade corporativa, seguindo a classificação de Hahn e Scheemesser (2005). A partir de uma abordagem qualitativa e descritiva, como estratégia de pesquisa, adotou-se o estudo de caso. Foram analisadas fontes de documentos primárias e secundárias, além de realizadas entrevistas com os gestores de finanças, meio ambiente e recursos humanos, considerados especialistas na temática em pauta, na organização em análise. A análise de dados em triangulação permitiu concluir que nos três pontos de foco desta pesquisa – motivação em adotar a sustentabilidade; percepção gerencial sobre a sustentabilidade; e ferramentas de sustentabilidade – a Indústria P aproxima-se da abordagem “Tradicionalista”. O caso estudado é passível de ser considerado evidência de que, embora já haja o reconhecimento do papel fundamental das empresas na busca por um desenvolvimento sustentável, sua operacionalização e tradução no contexto organizacional são ainda carentes e demandam pesquisas futuras em quantidade e em qualidade.

**Palavras-chave:** sustentabilidade corporativa, motivação para a sustentabilidade, ferramentas de sustentabilidade

---

<sup>1</sup> Fundação Escola de Comércio Álvares Penteado – FECAP. E-mail: [ronnie.soldi@gmail.com](mailto:ronnie.soldi@gmail.com) .

<sup>2</sup> Discente do Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade de São Paulo - FEA/USP, Brasil, nível doutorado. Possui mestrado em Administração pela Universidade de São Caetano do Sul - USCS, Brasil. E-mail: [leo\\_fabris@hotmail.com](mailto:leo_fabris@hotmail.com) .

<sup>3</sup> Discente do Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade de São Paulo - FEA/USP, Brasil, nível doutorado. Possui mestrado em Administração pelo Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Estadual de Londrina - PPGA/UEL, Brasil. E-mail: [b.gallelidias@gmail.com](mailto:b.gallelidias@gmail.com) .

<sup>4</sup> Discente em Administração pelo Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal do Paraná - PPGADM/UFPR, Brasil, nível doutorado. Possui mestrado em Administração pelo Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Estadual de Londrina - PPGA/UEL, Brasil. E-mail: [rafaborim@yahoo.com](mailto:rafaborim@yahoo.com) .

## Abstract

This article was developed with the aim to characterise one pneumatics factory regarding their stance on corporate sustainability, following the classification of Hahn and Scheemesser (2005). From a qualitative and descriptive approach, a case study was adopted as research strategy. Primary and secondary sources were analysed as well as documents and interviews with finance, environment and human resources managers considered experts on the topic in question and part of the organization of the institution being analysed. The data analysis triangulation allowed to infer that the three points of focus of this research - motivation to adopt sustainability; managerial perception of sustainability, and sustainability tools - Industry P is close to the "Traditionalist approach". The case studied is likely to be considered as an evidence that, although there is already a recognition of the fundamental role of enterprises in the pursuit of sustainable development, its operation and applicability in the organizational context remain lacking further research, both in quantity and quality.

**Keywords:** corporate sustainability, motivation to sustainability, sustainability tools

## Introdução

Desde a globalização dos debates sobre o desenvolvimento sustentável e a sustentabilidade, a importância dessa temática atingiu toda a sociedade, com grande impacto para a comunidade empresarial. Embora o comportamento organizacional de aderir a movimentos vinculados ao tema seja merecedor de críticas e de análises que intentem averiguar os reais interesses que levam as empresas a participarem dessa mobilidade social, é necessário reconhecer que algo já tem sido feito pelas organizações.

Embora seja possível encontrar uma multiplicidade de conceitos destinados a se fazer menção a uma gestão de negócios mais humana, ética e transparente, não há uma definição singular ou consensual para a sustentabilidade corporativa, ou termo semelhante. De modo geral, os autores que firmam seus estudos sobre o tema convergem na ideia básica de que as atividades das organizações desenvolvem-se em um contexto que condiciona a qualidade e a disponibilidade de três elementos fundamentais para a gestão: o econômico, o ambiental e o social (Van Marrewijk, 2003).

Seja em virtude da maior intervenção do governo sobre os impactos ambientais e sociais causados pelas empresas, e/ou em decorrência das pressões exercidas por uma série de partes interessadas, incluindo clientes, comunidades, funcionários, governos e acionistas, observa-se, cada vez mais com proeminência, a promoção de iniciativas e práticas de sustentabilidade por parte da comunidade empresarial (Eweje, 2011).

Neste contexto, no Brasil, destaca-se a indústria de pneumáticos, alvo de incisivas regulamentações governamentais por sua reconhecida potencialidade em causar impactos ambientais e sociais, não só no processo produtivo, mas principalmente quando da sua destinação final e descarte. A deposição inadequada de pneus é passível de acarretar danos

na saúde pública, por facilitar a transmissão de doenças bem como afetar a qualidade do ar, devido à liberação de substâncias tóxicas, quando ficam sujeitos à queima acidental ou provocada (Lagarinhos, 2011). Por outro lado, a produção e o descarte de pneus executados em conformidade a premissas de sustentabilidade podem influenciar positivamente áreas como o transporte urbano e rural (Larson, Elias & Viafara, 2013), além da exploração de um amplo campo de possibilidades para a reciclagem, como a pavimentação asfáltica, recuperação da borracha e outros componentes (Cappi, 2004).

Nota-se, contudo, no meio empresarial em geral, um maior número de ações relacionadas a orientações para divulgação das ações organizacionais ditas sustentáveis, além da distância entre a retórica e a realidade quando o assunto é a implantação de práticas de gestão da sustentabilidade, e a dissociação da gestão ambiental das demais atividades organizacionais (Hanh & Scheemesser, 2005; Vos, 2007; Hacking & Guthrie, 2008; Barkemeyer, Holt, Preuss, & Tsang, 2011). Essas circunstâncias podem ser vistas decorrentes do posicionamento da organização quanto às suas motivações para admitir a sustentabilidade, à sua percepção sobre o significado deste conceito para a realidade da empresa e às práticas e ferramentas observadas neste contexto.

Hahn e Scheemesser (2005), seguindo este raciocínio, salientam que as motivações, percepções e ferramentas adotadas pelas empresas são aspectos interligados que tornam possíveis identificá-las em consonância a distintas perspectivas com respeito à sustentabilidade. A partir desta constatação, os autores aplicaram uma pesquisa com organizações privadas da Alemanha e as classificaram, conforme determinadas características, em três conjuntos representantes de seu posicionamento quanto à sustentabilidade: empresas tradicionalistas; empresas ambientalistas; e empresas orientadas para a sustentabilidade.

Mediante estas considerações, o presente artigo é desenvolvido com o objetivo de caracterizar uma indústria de pneumáticos em relação à sua postura sobre a sustentabilidade, seguindo a classificação pressuposta por Hahn e Scheemesser (2005).

A indústria de pneus, no Brasil, apesar de contar com um cenário econômico benigno, enfrenta alguns paradoxos como a maturidade dos investimentos e o aumento da capacidade de produção instalada no país, simultaneamente ao avanço dos pneus remoldados e importados a preços muito atrativos. Além disso, apesar dos esforços das empresas fabricantes e da unificação de suas ações de recolhimento de pneus inservíveis, conforme estabelece a Resolução Conama 258/99, com instalação de eco pontos em diversos municípios do país, as metas não estão sendo cumpridas desde 2003. Com isso, fabricantes enfrentam um novo problema: os crescentes passivos ambientais gerados a partir do descumprimento da regulamentação (Goldenstein, Alves, & Barrios, 2007).

Acredita-se que a pesquisa aqui realizada, dentro de suas limitações, poderá contribuir com o autoconhecimento do setor para que, a partir disso, decisões possam ser tomadas em prol do alinhamento da sustentabilidade corporativa e das exigências e demandas feitas a este segmento da economia. Do mesmo modo, pretende-se estimular os pesquisadores para que mais esforços sejam direcionados e mais estudos sejam realizados, no sentido de que da aproximação entre academia e meio empresarial novas soluções possam emergir.

O presente artigo está estruturado da seguinte forma: considerações conceituais e históricas sobre a passagem do desenvolvimento sustentável à sustentabilidade corporativa; explicações acerca da sustentabilidade corporativa; procedimentos metodológicos adotados; apresentação e análise de dados da pesquisa e considerações finais.

## 1 Do Desenvolvimento Sustentável à Sustentabilidade Corporativa

O debate sobre limites em termos de recursos ambientais tem uma longa história e remonta aos séculos XVII e XVIII (Lenzi, 2005), no entanto, o final do século XX, por volta da década de 1960, foi marcado pela globalização dos impactos ambientais e pela percepção dos seus efeitos (Piotto, 2003). A passagem das décadas seguintes, inclusive até a atualidade, foi marcada por grandes eventos que fizeram atenuar a preocupação com a sustentabilidade dos recursos naturais, principalmente no cenário internacional.

Este contexto contribuiu para que emergisse o conceito de “desenvolvimento sustentável” (DS). Um documento denominado Relatório Brundtland, publicado no livro *Our Common Future*, elaborado pela *World Commission on Environment and Development* (WCED), em 1987, definiu formalmente o desenvolvimento sustentável como o desenvolvimento que busca satisfazer as necessidades da geração atual, sem comprometer a capacidade das gerações futuras de satisfazerem as suas próprias necessidades (WCED, 1987).

Pode-se afirmar que este conceito, utilizado em uma variedade de formas, empregado em diversos contextos, é resultado de um processo histórico de reavaliação crítica da relação entre a sociedade civil e seu meio natural. Mesmo após um pouco mais de duas décadas da divulgação do Relatório de Brundtland, ainda há confusões consideráveis e confrontações sob diversas correntes de pensamento que permeiam esta ideia (Redclift, 2007).

Apesar das críticas que recebe, o Relatório de Brundtland continua a ser apresentado por vários autores (Van Bellen, 2004; Jacobi, 2005; Barkemeyer *et al.*, 2011; Kassel, 2011) como documento oficial mais aceito na comunidade científica. Para Jacobi (2005, p.7), este relatório “caracteriza-se por seu acentuado grau de realismo, o que o situa como

um documento que ao apresentar uma definição oficial do conceito de desenvolvimento sustentável, o faz de forma muito estratégica buscando um tom conciliatório”. Desse modo, por ser o conceito de DS mais disseminado, o Relatório de Brundtland passa a ser o *mainstream* da literatura recente que busca caminhos, sejam eles teóricos ou práticos, para o desenvolvimento sustentável.

No campo da Administração, Ransburg e Vágási (2007) postulam que o DS configura uma complexidade de exigências sociais concebidas a fim de manter o desenvolvimento econômico ao longo de gerações, no intuito de promover o uso responsável e eficiente dos recursos naturais, proteção do meio ambiente e o progresso social, baseado nos princípios dos direitos humanos. Na concepção de Jacobi (2005), o DS não se refere especificamente a um problema limitado de adequações ambientais de um processo social, mas a uma estratégia ou modelo múltiplo para a sociedade, que deve considerar a viabilidade econômica, bem como a ambiental. A noção de desenvolvimento sustentável remete à necessária redefinição das relações entre humano-natureza e, portanto, a uma mudança substancial do próprio processo civilizatório. É esta a posição aqui assumida.

Há que se ressaltar que “desenvolvimento sustentável” e “sustentabilidade” não são conceitos equivalentes; apresentam certa diferenciação, bem por isso não devem ser usados de forma análoga, como acontece em alguns trabalhos. Enquanto a sustentabilidade refere-se à capacidade de manter algo em um estado contínuo, o desenvolvimento sustentável envolve processos integrativos que buscam manter o balanço dinâmico de um sistema complexo em longo prazo. A sustentabilidade pode ser considerada a ideia central do desenvolvimento sustentável, uma vez que a origem, os espaços, os períodos e os contextos de um determinado sistema se integram para um processo contínuo de desenvolvimento (Jiménez Herrero, 2000). O

desenvolvimento sustentável é considerado, portanto, um caminho para a sustentabilidade (Munck & Borim-De-Souza, 2009; Kassel, 2011).

Apesar de muitos debates conceituais, o que se tem notado é que enquanto as definições são abundantes, a prática da sustentabilidade é hoje ainda bastante limitada. Mais práticas estão ocorrendo em nível da comunidade ou local e nas empresas privadas, contudo, ironicamente, em nível internacional, onde o conceito surgiu com mais impacto na sociedade, poucas medidas estão sendo tomadas. É de se praticar a sustentabilidade que as definições podem ser melhores testadas e aperfeiçoadas (Vos, 2007).

É neste contexto que se enfatiza a importância das organizações, primordialmente as privadas, já que as origens sociais de muitos dos problemas ambientais e suas soluções podem ser apontadas nos processos organizacionais e interorganizacionais (Shwom, 2009). As empresas podem potencialmente desempenhar um papel integral na busca por um desenvolvimento sustentável, fornecendo recursos financeiros e humanos, inovação, infraestrutura e tecnologia a fim de promover uma boa governança (Barkemeyer *et al.*, 2011).

Tendo em vista a importância das organizações, vê-se a necessidade de investir tanto em conceitos sólidos de sustentabilidade no âmbito organizacional, quanto em condições que auxiliem na prática da sustentabilidade nas organizações. Diante dessas considerações, analisar-se-á, no próximo tópico, como a sustentabilidade corporativa é definida e estudada.

## **2 Sustentabilidade Corporativa**

Na agenda internacional, o desenvolvimento sustentável disseminou-se substancialmente no setor empresarial por volta da década de 1990, fazendo com que, desde então, o termo "sustentabilidade" se



tornasse uma discussão quase diária (Van Marrewijk, 2003). Em meio aos direcionamentos para a tratativa do assunto, o inter-relacionamento entre os considerados três pilares da sustentabilidade (social, econômico e ambiental), explorados na literatura pela abordagem do *Triple Bottom Line* – TBL (Elkington, 1999), emerge como uma perspectiva de análise nas organizações.

Pode-se identificar, pela análise desta transição temporal acerca da incorporação de questões socioambientais pelas organizações, que há uma mudança paradigmática gradual em curso, uma nova visão em que aspectos econômicos, sociais e ambientais deixam de ser tratados de maneira isolada, passando a se inter-relacionarem. Os movimentos, conferências e a ampliação destas discussões refletem-se na sociedade de diversas formas, inclusive na produção científica que toca nestas temáticas. É plausível afirmar que as mudanças paradigmáticas que orientam as atividades humanas e a evolução do entendimento conceitual acerca da sustentabilidade são questões que estão imbricadas (Hoff, Barin-Cruz, & Pedrozo, 2009).

Gladwin, Kenelly e Krause (1995) realizaram um exercício comparativo entre três correntes a fim de estabelecer um paradigma que viabilizasse o tratamento da sustentabilidade por abordagens organizacionais: tecnocentrismo, ecocentrismo e *sustaincentrism* (ou sustencentrismo ou paradigma da sustentabilidade). Já a proposta de Egri e Pinfield (1998) apresenta três perspectivas com a finalidade de demonstrar como os valores ecológicos estão entrelaçados com os valores humanos, são eles: paradigma social dominante; ambientalismo radical; e ambientalismo renovado. Ketola (2009), por sua vez, explora a evolução dos paradigmas moderno e pós-moderno e suas respectivas insuficiências para lidar com a sustentabilidade. A autora propõe e expõe o surgimento de um novo paradigma que deve abarcar os seres humanos e a natureza em conjunto, o pré-morfeanismo.

Nestes três estudos, enquanto os dois primeiros paradigmas citados por cada autor são vistos como mais radicais e insuficientes para tratar da sustentabilidade, representam visões extremas tanto da perspectiva econômica como da ambiental (tecnocentrismo e ecocentrismo; paradigma social dominante e ambientalismo radical; paradigmas moderno e pós-moderno), o terceiro representa a área intermediária emergente na teoria e na prática a respeito da sustentabilidade (sustencentrismo; ambientalismo renovado e pré-morfeanismo).

Segundo explicam Munck, Borim-de-Souza e Silva (2010), o tecnocentrismo restringe um possível relacionamento com a sustentabilidade, haja vista que suas argumentações desassocia patologicamente ou acabam por repreender categoricamente muitos componentes críticos destas discussões, por exemplo, a finitude dos recursos naturais e a qualidade de vida da comunidade envolta à organização. Ketola (2009) reforça esta arguição ao salientar que o paradigma modernista leva à degradação tanto do homem quanto da natureza ao configurar uma via muito provável para privilegiar os grupos dominantes em detrimento das minorias, favorecendo, assim, as desigualdades social, ambiental e econômica. Desafios sociais, ambientais e de governança são apenas considerados à medida que se alinham aos interesses econômicos da empresa, bem por isso, as práticas de sustentabilidade serão apenas possíveis quando as organizações superarem e substituam as influências extremamente antropocêntricas deste paradigma (Valente, 2012).

As versões paradigmáticas que se sustentam na visão extrema ambiental tampouco podem ser compreendidas de acordo com as demandas da sustentabilidade. O ecocentrismo, além de visto como apenas retórica por alguns, diminui demasiadamente a representação do ser humano, ao ignorar relacionamentos fundamentais que garantem a segurança da humanidade e a integridade ambiental do planeta (Munck et

*al.*, 2010; Valente, 2012). Ketola (2009) argumenta que embora o paradigma pós-modernista tenha se mostrado capaz de produzir grandes ideias para combater os problemas ambientais e socioculturais, não trouxe nenhuma solução para as crises humana e ambiental.

Em contexto organizacional, portanto, as versões apresentadas em visões extremistas econômicas e ambientais falham em oferecer uma base sobre a qual a sustentabilidade possa ser investigada. Isso porque tais paradigmas, ao promoverem suas premissas por métodos radicais e isolados, não conseguem sequer promover o desenvolvimento econômico, muito menos preservar a natureza ou propiciar a qualidade de vida social concomitantemente (Gladwin *et al.*, 1995). O sustencentrismo oferece vantagens sobre o tecnocentrismo e o ecocentrismo, e o paradigma pré-morfeanista é preferível àqueles que exploram ou simplesmente observam os fenômenos (Kassel, 2011). O ambientalismo renovado/sustencentrismo/pré-morfeanismo é alicerçado, portanto, na premissa maior de que o desenvolvimento humano, por vias sustentáveis, é algo desejável (Hoff *et al.*, 2009; Munck *et al.*, 2010).

Embora ainda não haja disponível uma definição formal sobre o sustencentrismo, algumas nuances de seu conceito aparecem na literatura. Segundo Gladwin *et al.*, 1995, o paradigma centrado na sustentabilidade assume uma responsabilidade de articular o conhecimento e as discussões por uma abordagem interdisciplinar, capaz de operacionalizar um modelo que melhor entenda e promova a sustentabilidade nas organizações. Valente (2012) avança nesta proposição conceitual e afirma serem três as dimensões de um paradigma da sustentabilidade: inclusão; interdependência e equidade. O sustencentrismo preconiza a inclusão dos três sistemas da sustentabilidade (econômico, social e ambiental) e a sua interdependência, em uma relação de causalidade em que são previstos efeitos de diversas decisões sob os ciclos ambientais, formas

socioculturais de vida e sistemas econômicos. A equidade assegura que não haja privilégios de qualquer sistema sob o outro.

Corroborar-se então com a visão de Gladwin *et al.* (1995), Egri e Pinfield (1998) e de Ketola (2009), de que a adoção de um “meio termo”, do sustentcentrismo, ou ambientalismo renovado, ou ainda pré-morfeanista, parece pertinente na incorporação de aspectos sociais e ambientais para uma sociedade que busca a sustentabilidade e, principalmente, para o contexto de gestão das organizações.

E esta constatação encontra alicerce não somente na academia, mas, do mesmo modo, no cenário empresarial. Segundo Valente (2012), é possível visualizar evidências de modelos e práticas de gestão que parecem interagir de maneira consoante a esta nova visão. Parece haver um consenso sobre a necessidade das organizações em passar de um entendimento estreito e técnico dos seus impactos sociais e ambientais para a identificação de um papel mais amplo na sociedade (Barkemeyer *et al.*, 2011).

Por ser ainda muito amplo e até mesmo vago, argumenta-se que o conceito de sustentabilidade corporativa deve ser substituído por definições mais específicas. Há o entendimento de que cada organização possa optar pela abordagem da sustentabilidade que seja mais coerente com seus objetivos, propósitos e estratégias, bem como mais apropriada às circunstâncias sociais nas quais atua e aos valores dominantes que a configura (Van Marrewijk & Werre, 2003). Vos (2007), apesar de consoante à ideia de uma definição da sustentabilidade conforme o contexto da organização, alerta que conceituações influentes da sustentabilidade devem desfrutar de consenso, em nível organizacional, comunitário e social. Entende-se que é preciso este mínimo de consensualidade a fim de que seja permitida a avaliação do progresso ao desenvolvimento sustentável, bem como avaliações comparativas, em

níveis organizacional, local, regional, nacional e, talvez, até mesmo em âmbito global.

Nesse sentido, a sustentabilidade corporativa refere-se às atividades da empresa que demonstram a inclusão de aspectos sociais e ambientais às suas operações econômicas e interações com *stakeholders* (Van Marrewijk & Werre, 2003). Ademais, pode ser considerada sob duas perspectivas: uma macro, em que a sustentabilidade é vista como uma maneira de mobilizar o setor empresarial para contribuir com o desenvolvimento sustentável da sociedade como um todo e outra micro, pela qual implementar a sustentabilidade refere-se à construção de uma plataforma de aprendizado em que a organização possa difundir visões econômicas, sociais e ambientais do nível estratégico para o operacional, ao mesmo tempo em que seja capaz de agregar conhecimentos (Cheng, Fet & Holmen, 2010). A sustentabilidade deve representar um novo modo de agir da organização, e não apenas incidir sobre práticas voluntárias e respostas às exigências dos *stakeholders* (Valente, 2012). São admitidos os *trade-offs*, ou seja, embora a busca seja pela articulação equilibrada e contextualizada entre as dimensões da sustentabilidade, tal busca não exige que a gestão integrada das mesmas acarrete perdas no processo decisório (Hahn, Figge, Pinkse, & Preuss, 2010).

Epstein e Buhovac (2010) recomendam que para assegurar a sustentabilidade e superar os obstáculos em implementá-la, há a necessidade de adotar um sistema formal de gestão que a suporte. Sistemas formais tipicamente incluem o controle administrativo, a mensuração do desempenho e sistemas de recompensas capazes de orientar o comportamento dos funcionários em direção a objetivos estratégicos da sustentabilidade. Nessa mesma linha, Smith e Sharicz (2011) admoestam que para desenvolver e monitorar a S.C., é sugerido iniciar processos de governança e liderança, planejamento, mensuração e divulgação das informações pertinentes, adotar perspectivas de

aprendizagem, inserir novos valores relacionados à cultura organizacional e, especialmente, orientar-se por sistemas formais.

As recomendações, no entanto, muitas vezes não são aplicadas à realidade organizacional. O conceito de desenvolvimento sustentável ainda carece de meios de operacionalização e contextualização e de uma tradução dos princípios gerais da sustentabilidade em práticas organizacionais (Hanh & Scheemesser, 2005; Vos, 2007; Barkemeyer *et al.*, 2011).

Tratando-se da implementação da sustentabilidade corporativa, de acordo com Hahn e Scheemesser (2005), há, na literatura acadêmica, importantes contribuições concernentes às motivações, percepções e ferramentas que a viabilizam. Na concepção dos autores, estes três aspectos são interligações em que, por exemplo, diferentes motivações e percepções implicam em ferramentas também diferentes. Por este raciocínio, é possível identificar variados grupos de empresas, com distintas abordagens da sustentabilidade.

Sobre a motivação para a sustentabilidade corporativa, Hahn e Scheemesser (2005) afirmam que muito das pesquisas empíricas tendem a apresentar resultados tanto positivos quanto negativos sobre a relação entre a sustentabilidade e o desempenho econômico. Ademais, os estudos não apontam evidências metodológicas acerca das causas e maneiras sobre como o desempenho econômico pode ser melhorado por meio de bons desempenhos ambiental e social. Em geral, são frequentes explicações relacionadas ao aumento do valor do *stakeholder*, vantagens competitivas sustentáveis, entre outras, nas quais práticas voltadas à sustentabilidade são orientadas pela racionalidade econômica e maximização do lucro. De fato, são ínfimos os estudos que indicam motivações mais específicas, como razões normativas ou pressões institucionais, em que a adoção da sustentabilidade corporativa se deve principalmente à legitimação da organização perante a sociedade.

De acordo com Hahn e Scheemesser (2005), questões relacionadas à percepção gerencial da sustentabilidade são fundamentais e necessárias à medida que dependem basicamente das percepções e imagens dos tomadores de decisão. Assim sendo, torna-se basilar analisar "(a) quais são os aspectos sociais e ambientais percebidos pelos tomadores de decisão e (b) de que modo estes aspectos são percebidos e interpretados" (p.4). Na literatura sobre o tema, visualizam-se discussões em que a percepção e o comportamento gerencial são importantes preditores do tipo e do nível de gestão da sustentabilidade.

No que concerne às ferramentas gerenciais, os autores pontuam que, especificamente sobre a gestão ambiental, são vastas as opções desenvolvidas nas últimas duas décadas, tais como contabilidade ambiental, avaliação do ciclo de vida, *design* sustentável, etc. Somente em tempos mais recentes é que se tornou possível observar esforços direcionados à integração das questões sociais na gestão da sustentabilidade corporativa, por exemplo, auditoria social, programas voltados aos funcionários, sistemas de gestão como AA1000 e SA8000, etc. No âmbito acadêmico, as pesquisas mostram que existe uma considerável lacuna entre a retórica e a realidade na implantação de práticas de gestão da sustentabilidade, além disso, tanto a gestão ambiental quanto a social estão frequentemente desassociadas e isoladas das atividades mais importantes da empresa e, portanto, não configuram uma abordagem integrativa.

A partir destas considerações, Hahn e Scheemesser (2005) aplicaram uma pesquisa quantitativa, via questionários, com cerca de duzentas empresas alemãs de variados setores e portes. A análise de dados permitiu identificar três grandes grupos contendo detalhes acerca das abordagens empresariais sobre a sustentabilidade. São eles: tradicionalista; ambientalista; e sustentavelmente orientadas. No Quadro

1, estão dispostas as três abordagens, com suas características e detalhamentos.

**Quadro 1** – Abordagens sobre a sustentabilidade corporativa

<b>Abordagem da Sustentabilidade Corporativa (SC)</b>
<b>Tradicionalista</b>
Predomina empresas de médio e pequeno portes. Motivações se devem aos objetivos empresariais, como renovação do crescimento, novas oportunidades de mercado e imagem positiva. A SC é considerada de alta relevância, porém não é empregado nenhum tipo de mecanismo específico para sua implantação. As ferramentas de gestão quase não são desenvolvidas, mesmo os relatórios são escassos.
<b>Ambientalista</b>
Composta por empresas de médio e grande portes. Motivações são antes relacionadas à imagem da empresa e à redução de custos do que a razões éticas. As ferramentas de gestão são desenvolvidas principalmente para a área ambiental: relatórios gerenciais, ISO14000 e ISO9000. A importância dada à SC é mediana. Na área social, são apenas proporcionados benefícios adicionais aos funcionários e patrocínios esportivos.
<b>Sustentavelmente Orientada</b>
Constituída principalmente por pequenas e médias empresas. Motivações são relacionadas a fatores éticos e morais. Forte comprometimento com o DS e com a responsabilidade socioambiental. A contribuição com o DS representa uma atividade extra que perpassa as principais operações da empresa. As questões ambientais e sociais são integradas ao negócio, são desenvolvidas principalmente ferramentas de <i>marketing</i> ecológico, incentivados programas de gestão para os funcionários e suas famílias, além de relatórios em ambas as áreas.

Fonte: Elaborado a partir de Hahn e Scheermesser (2005).

Hahn e Scheermesser (2005) apontam que, dentre as empresas da amostra de pesquisa, as abordagens empresariais sobre a sustentabilidade divergem consideravelmente. Ademais, no que concerne à grande diferença encontrada entre a relevância, a motivação e a



implementação da sustentabilidade nas empresas parece reforçar o ceticismo em relação às declarações públicas e o real comprometimento com a SC. As características encontradas na abordagem 'Sustentavelmente Orientada', sobretudo a sustentabilidade econômica do desenvolvimento sustentável, fazem perder a força do argumento de que a sustentabilidade só pode ser adotada em tempos de prosperidade da economia. Já as características da abordagem 'Ambientalista' sugerem uma tendência em incluir a dimensão social futuramente. As empresas que compõem a abordagem 'Tradicionalista' podem ter seu comportamento em relação à sustentabilidade explicada pela Teoria Institucional e, embora pareça a abordagem menos elaborada neste aspecto, é capaz de aderir à responsabilidade socioambiental à medida que seja reconhecido o sucesso da dimensão econômica.

São destacados ainda os aspectos relacionados ao porte das empresas com respeito às abordagens da SC. Os resultados da pesquisa mostraram que a grande parcela de pequenas empresas situa-se em conformidade com a abordagem "Sustentavelmente Orientada", o que pode ser explicado por motivações e convicções pessoais do proprietário. Por outro lado, as médias empresas são as mais representativas na abordagem "Tradicionalista", o que provavelmente reflete o fato de que são as empresas de grande porte as que adotam uma postura mais "Ambientalista" justamente por sofrerem mais pressões de diversos públicos.

Por serem salientadas as diferentes abordagens empresariais da sustentabilidade, esta pesquisa sugere que iniciativas em prol da sustentabilidade devem ser orientadas a partir de uma análise profunda das necessidades e realidades de cada empresa, ou seja, devem ser feitas de maneira contextualizada, em corroboração ao que foi admitido neste artigo.

As três abordagens identificadas por Hahn e Scheermesser (2005) se aproximam ainda dos paradigmas da sustentabilidade definidos por Gladwin *et al.* (1995), Egri e Pinfield (1998) e Ketola (2009). Visualiza-se que basicamente são pareados os paradigmas extremistas da perspectiva econômica (tecnocentrismo; paradigma social dominante e paradigma moderno) à abordagem Tradicionalista e o paradigma intermediário emergente na teoria e na prática a respeito da sustentabilidade (sustencentrismo; ambientalismo renovado e pré-morfeanismo) à abordagem "Sustentavelmente Orientada". Os paradigmas extremistas da perspectiva ambientalista (ecocentrismo; ambientalismo radical) não são exatamente correspondentes à abordagem "Ambientalista", apesar de semelhantes na nomenclatura, os primeiros tratam a dimensão ambiental por uma visão mais crítica que a última. É perceptível, porém, uma aproximação da abordagem "Ambientalista" ao paradigma pós-moderno (Ketola, 2009).

Partindo desta ideia, a abordagem "Tradicionalista", apesar de considerar a sustentabilidade como de alta relevância, ao apresentar suas motivações ligadas aos objetivos empresariais econômicos e a pouca dedicação à gestão efetiva da SC por meio do desenvolvimento de ferramentas, pode ser vista como uma perspectiva limitada e restritiva da SC. Ao prever resposta aos desafios sociais e ambientais somente à medida que seja reconhecido o sucesso da dimensão econômica acabam por desassociar e por reprender categoricamente muitos componentes críticos da sustentabilidade, por exemplo, a ideia de balanceamento e interdependência entre as três perspectivas, além de não aceitar os *trade-offs* econômicos passíveis de advirem desta integração.

Em relação à abordagem "Ambientalista", apesar de avançar na gestão da SC, o foco na dimensão ambiental com métodos isolados não a torna capaz de promover o desenvolvimento econômico, preservar a natureza ou propiciar a qualidade de vida social, concomitantemente. Esta

abordagem, portanto, também falha em oferecer uma base sobre a qual a sustentabilidade possa ser adotada e gerida nas organizações. Ainda assim, um ponto a salientar é o de que a abordagem "Ambientalista" pode ser considerada uma passagem entre as abordagens "Tradicionalista" e "Sustentavelmente Orientada", sugerindo que, de fato, as mudanças paradigmáticas que orientam as atividades humanas e a evolução do entendimento conceitual acerca da sustentabilidade são questões que estão imbricadas (Hoff *et al.*, 2009).

Já a abordagem "Sustentavelmente Orientada" oferece vantagens sobre as duas anteriores. É alicerçada na premissa maior de que o desenvolvimento da organização por vias sustentáveis é algo desejável, e tal constatação relaciona-se a motivações de cunhos éticos e morais. O entendimento por esta abordagem de que a sustentabilidade representa uma atividade que perpassa as principais operações da empresa e de que as dimensões ambientais e sociais são integradas ao negócio é consoante a noção de SC aqui destacada. Esta abordagem, da mesma forma que o paradigma do sustentocentrismo, portanto, parece mais adequada e pertinente na incorporação de aspectos sociais e ambientais para o contexto de gestão das organizações que buscam a sustentabilidade, se comparada às abordagens "Tradicionalista" e "Ambientalista".

Compreendidos os aspectos conceituais que envolvem a construção deste artigo, segue-se para os procedimentos metodológicos utilizados.

### **3 Procedimentos Metodológicos**

A partir do objetivo do presente artigo, de caracterizar uma indústria de pneumáticos em relação à sua postura sobre a sustentabilidade, seguindo a classificação pressuposta por Hahn e Scheemesser (2005), pretendeu-se seguir alguns pressupostos dos procedimentos metodológicos adotados pelos autores. A escolha, ao contrário dos

autores, foi pela abordagem qualitativa de pesquisa, uma vez que, por trabalhar em nível de intensidade das relações sociais, esta abordagem pode ser empregada para a compreensão de fenômenos específicos e delimitáveis mais pelo seu grau de complexidade interna do que pela sua expressão quantitativa (Minayo & Sanches, 1993). Este estudo é categorizado também como uma pesquisa descritiva ao expor determinadas características de sua unidade de análise (Vergara, 2005).

Tais classificações justificam-se por ser a pretensão deste artigo estudar e caracterizar um único contexto organizacional, e não dedicar-se a explicações de fenômenos. Nesse sentido, adotou-se como estratégia o estudo de caso único (Yin, 2001). Tratando-se da pesquisa de campo realizada, por se tratar de um estudo de caráter qualitativo, não foram estipulados critérios estatísticos para seleção ou garantia de representatividade da unidade estudada. O interesse, portanto, foi intencional e pautou-se no setor industrial, especificamente de pneumáticas, tendo em vista o contexto econômico apresentado, além do critério de acessibilidade (Vergara, 2005).

Foi convidada a participar da pesquisa uma das maiores organizações do setor de pneus do Brasil, aqui denominada ficticiamente de "Indústria P", devido a acordos de confidencialidade. Em um primeiro momento, foram solicitados documentos secundários internos e/ou externos pertinentes publicados pela ou para a organização que, posteriormente, foram submetidos à análise documental, por exemplo, os últimos relatórios de sustentabilidade, informativos e pesquisas de órgãos institucionais. Em um segundo momento, foram realizadas entrevistas focalizadas, apoiadas por um roteiro flexível (Flick, 2009), com os gestores responsáveis pelo departamento de Recursos Humanos, de Finanças e com o profissional responsável pela área de sustentabilidade, chamada de Meio Ambiente, da Indústria P. Intentou-se, com as entrevistas, obter maiores informações sobre o tema da pesquisa

justamente pelo fato de os sujeitos poderem ser considerados especialistas, pois atuam diretamente nas áreas envolvidas à sustentabilidade corporativa, observando-se o conceito do TBL.

O roteiro das entrevistas seguiu basicamente as questões elencadas no estudo de Hahn e Scheemesser (2005), além de outras feitas no momento da conversa, quando se sentiu a necessidade de maiores esclarecimentos. Hahn e Scheemesser (2005) buscaram evidenciar em sua pesquisa três principais questões, motivação, percepção e ferramentas para a sustentabilidade corporativa, das quais derivaram outras relacionadas: (1) Qual é o significado e qual a relevância do desenvolvimento sustentável para a empresa?; (2) Por que a empresa se compromete com o desenvolvimento sustentável?; e (3) Quais ferramentas de gestão são utilizadas para implementar o desenvolvimento sustentável na empresa?

Os documentos obtidos e o conteúdo das entrevistas foram analisados segundo a análise de conteúdo, como delineada por Gomes (2004), tendo em vista a natureza qualitativa do presente estudo. Nesta técnica, devem-se determinar unidades de registro, ou categorias, a fim de agrupar elementos, ideias ou expressões em torno de um conceito capaz de abrangê-los. É necessário ainda determinar unidades de contexto, ou seja, precisar o contexto do qual faz parte as informações em análise. Realizados estes procedimentos, devem-se buscar as determinações características dos fenômenos em pauta (Gomes, 2004). Observa-se que este delineamento da análise de conteúdo é voltado para pesquisas qualitativas nas quais o objetivo final seja não quantificar informações (Hair *et al.*, 2005) tampouco analisar discursos (Flick, 2009).

Seguindo as proposições teóricas a respeito da sustentabilidade corporativa, as categorias definidas foram: motivação, percepção e ferramentas para a SC. Em relação ao contexto em que se situam os conteúdos analisados, foram observados o mercado e o cenário de

regulamentação em que se encontra a Indústria P, tanto ao longo do artigo quanto no decorrer da sessão em que são apresentados e analisados os dados da pesquisa.

As entrevistas foram analisadas em triangulação à análise documental e ao referencial teórico levantado, procedimento correspondente à triangulação de métodos de pesquisa, utilizada com o propósito de sustentar e aumentar a confiabilidade dos resultados obtidos a partir da pesquisa empírica (Yin, 2001). No tópico seguinte, são apresentados e analisados os resultados obtidos por meio da pesquisa.

## **4 Apresentação e Análise de Dados da Pesquisa**

Esta seção irá contemplar em sequência uma breve descrição da organização estudada e o relato das entrevistas, priorizando as categorias abordadas no roteiro de pesquisa, respeitando a análise sob a perspectiva de três categorias: motivação, percepção e ferramentas para a SC.

### **4.1 A “Indústria P”**

De origem norte-americana, a Indústria P está ativa desde 1939, com sua primeira fábrica de pneus instalada no estado de São Paulo. Já na década de 1980, uma grande organização multinacional realizou a compra da indústria, sendo que a união das duas empresas pioneiras no segmento resultou em uma forte corporação mundial, hoje a maior fabricante de pneus neste âmbito.

Embora a matriz seja uma organização aberta, no Brasil, a Indústria P possui capital fechado. Atualmente, conta com duas unidades produtivas: a fábrica inaugural de São Paulo e outra na Bahia. Esta primeira foi selecionada como unidade de análise desta pesquisa, pelo critério de acessibilidade.

A planta do estado de São Paulo possui capacidade produtiva de 33 mil pneus/dia e seu portfólio é constituído por pneus para caminhões, ônibus, veículos industriais, agrícolas e máquinas fora de estrada. A fábrica opera em três turnos, 24 horas por dia, durante toda a semana. Os registros do ano de 2010 expõem que o quadro de funcionários diretos corresponde a cerca de 3200 pessoas. Esta unidade é certificada pelos selos ISO 9001:2008, ISO 14001:2004 e OHSAS 18001:2007.

#### **4.1.1 Apresentação e Análise de Dados**

Inicialmente, a respeito da motivação para a sustentabilidade corporativa, é preciso lembrar que Hahn e Scheemesser (2005) apontam tanto questões relacionadas ao desempenho econômico e maximização do lucro da empresa, quanto razões normativas ou pressões institucionais, em que a adoção da SC se deve principalmente à legitimação da organização perante a sociedade.

Na Indústria P, encontrou-se, em documentos, que esta adesão partiu de um movimento do mercado. Mediante uma crise no setor automobilístico internacional, recentemente, incertezas surgiram quanto ao crescimento das indústrias no país. Buscaram-se, na noção de sustentabilidade, as bases para o crescimento planejado, para que o impacto das ações da organização seja controlado. A fala do Gerente de Meio Ambiente corrobora esta afirmação. Para ele, há cerca de oito anos a responsabilidade social já é trabalhada da empresa e mais atualmente a dimensão ambiental foi incorporada. *"Como veio esse foco pra dentro do mercado, então no departamento de Responsabilidade Social foi onde se começou a desenvolver algumas atividades". (G. Meio Ambiente)*

A pesquisa empírica e a de documentos revelaram que a adesão à sustentabilidade corporativa não possui características proativas, mas reativas a um movimento maior de mercado. Apesar de ter um cunho

econômico, pode-se afirmar que as razões da Indústria P são normativas, pois se relacionam à visão da sociedade sobre o setor que acabara de passar por uma crise, e não especificamente à maximização de lucro ou do desempenho econômico.

As razões normativas foram também as predominantes na pesquisa de Hahn e Scheemesser (2005), dentre as empresas pesquisadas. Nesse sentido, vale retomar a Resolução Conama 258/99, a qual dita a regulamentação sobre o recolhimento de pneus inservíveis, importante marco normativo para a atenção do setor no qual se inclui a Indústria P acerca da sustentabilidade.

Indagou-se ainda sobre como os entrevistados observam a adesão da sustentabilidade por parte da empresa, no sentido de ser institucionalizada ou não. Como exemplos de respostas, os Gerentes de Meio Ambiente e de Recursos Humanos, respectivamente, argumentam:

“Pelo histórico que eu tenho da fábrica, houve sim algumas barreiras, algumas dificuldades, por conta de mudanças organizacionais, culturais, alguns medos... A cultura da própria empresa acaba barrando a transformação. Mas hoje a gente tem uma força bem maior, quando a gente tá precisando de alguma coisa, tá mais fácil de conseguir” (G. Meio Ambiente).

“Nós temos começado a trabalhar, o departamento aqui tá muito novo, foi muito recentemente” (G. Recursos Humanos).

Percebe-se que a incorporação da sustentabilidade na Indústria P está ainda em fase de processo, é algo recente na organização. Este fato é verificado também no estado de infância em que se encontram os reportes da empresa a este respeito e das poucas comunicações institucionais direcionadas a este tópico. A sustentabilidade deve representar um novo modo de agir da organização (Valente, 2012) e para que seja desenvolvida na organização se faz necessário inserir novos valores relacionados à cultura organizacional (Smith & Sharicz, 2011).



Este é ainda um caminho a ser percorrido pela Indústria P. Neste ponto, já é possível notar a aproximação à abordagem “Tradicionalista” da SC.

No que concerne às questões relacionadas à percepção gerencial da sustentabilidade, Hahn e Scheemesser (2005) afirmam serem fundamentais e necessárias, à medida que dependem basicamente das percepções e imagens dos tomadores de decisão. Todos os entrevistados afirmaram ser a SC muito importante para a empresa, assim como ocorreu na pesquisa conduzida por Hahn e Scheemesser (2005). Segundo as visões dos Gerentes Financeiro e de Meio Ambiente, a sustentabilidade na Indústria P está associada à gestão de resíduos e à redução.

“Então, uma das coisas aqui que é nossa preocupação é o controle do meio ambiente né. Aqui a gente tem a coleta seletiva, temos a destinação de resíduos né (...). Não só a empresa mas o setor, tem um programa de destinação de pneu, ela recolhe o pneu no mercado e dá a destinação final (...). Então nossa preocupação tá nesse sentido aí” (G. Financeiro).

“Pra fábrica, quando a gente fala de sustentabilidade, a gente já pensa logo em redução. Porque a nossa matéria prima é muito cara e, ao mesmo tempo, não é renovável” (G. Meio Ambiente).

Os entrevistados ainda relataram que a sustentabilidade corporativa é encarada estrategicamente pela empresa. Novamente foram mencionados exclusivamente aspectos sobre a destinação de resíduos e controle de poluição, considerados “estratégicos”. A tomada de decisão com relação à SC é vista com pouca autonomia, pois qualquer nova decisão almejada perpassa ao menos três níveis hierárquicos superiores antes de ser aprovada. Nota-se a sustentabilidade como algo pontual na Indústria P, e não holística, em suas perspectivas macro e micro, assim como defendem Cheng *et al.*, 2010.

Ao tratar-se da disseminação da sustentabilidade por toda a organização, no sentido de incluir os funcionários, conforme encontrado no Balanço Social de 2010 e segundo informações dos entrevistados, uma

das maiores iniciativas é a realização de um evento anual, em que são tratados em palestras temas correlatos à sustentabilidade e promovidas atividades que estimulam a participação dos funcionários como sujeitos ativos na preservação do local em que trabalham. O Gerente de Recursos Humanos relata que outras iniciativas devem ser realizadas, a fim de incluir não só os funcionários no meio ambiente de trabalho, mas também em seu meio familiar. Acrescenta, contudo, que estas são iniciativas que ainda estão sendo amadurecidas, por meio de pesquisas.

Estes resultados são próximos aos encontrados por Hahn e Scheemesser (2005), em que, apesar de a grande maioria das empresas pesquisadas declararem que consideram a sustentabilidade de extrema relevância, são iniciais os sistemas desenvolvidos para estimular esta mentalidade nos funcionários para este tópico. Conforme argumentam Epstein e Buhovac (2010), implementar e garantir o desenvolvimento da sustentabilidade implica a necessidade de adotar um sistema formal de gestão que a suporte, no qual se incluem processos capazes de orientar o comportamento dos funcionários em direção a objetivos estratégicos da sustentabilidade.

Avançando na proposta de investigação de Hahn e Scheemesser (2005), no que tange aos resultados organizacionais obtidos tendo em vista a adoção da sustentabilidade, os relatos dos entrevistados evidenciaram conexão com o desempenho da empresa, a partir da promoção da imagem perante seus consumidores. Seguem-se as falas dos Gerentes Financeiro e de Meio Ambiente.

“A empresa acaba sendo considerada uma empresa que não é uma vilã no mercado, uma empresa que só polui né. (...) o consumidor, a grande maioria tá preocupado com a sustentabilidade, e quer que a empresa que seja correta né, que tenha essa preocupação com o meio ambiente”.  
(G. Financeiro)

“Esta é uma área de investimentos, não é que ela vai te dar um retorno (...). Eu acredito que só a parte de marketing né, a gente depende muito

do cliente lá fora. Então ele vai enxergar a marca da empresa através dos selos, através de comerciais”. (G. Meio Ambiente)

É notório aqui mais um aspecto normativo da incorporação da SC, ou seja, a imagem da organização. Para os entrevistados, tomadores de decisão, não é clara a relação entre o desenvolvimento da sustentabilidade e retornos econômicos na Indústria P. Inclusive, para o Gerente de Meio Ambiente, esta não é uma possibilidade, pois a área que trata da sustentabilidade gera mais custos voltados a investimentos do que a retornos.

Concernente à integração das dimensões econômica, social e ambiental, os entrevistados não souberam se posicionar firmemente. Para o Gerente Financeiro, as três dimensões são consideradas conjuntamente na tomada de decisão, entretanto as exemplificações pautaram-se mais uma vez na questão da disposição de resíduos. Na visão do Gerente de Meio Ambiente, a dimensão social ainda está desintegrada, é pouco trabalhada, mas já estão sendo pensadas ações para a inclusão deste aspecto. Já o Gerente de Recursos Humanos não soube afirmar sobre a dimensão social que extrapola os muros da organização, tampouco sobre a dimensão econômica. Limitou-se apenas a explicar sobre a importância de considerar a comunidade do entorno, já que são potenciais consumidores, e ações voltadas aos funcionários referentes a incentivos para o comportamento voltado à reciclagem.

As declarações acima, a respeito dos resultados e do inter-relacionamento das dimensões da sustentabilidade corporativa, reforçam a indicação de que a Indústria P a encara em consonância à abordagem “Tradicionalista”.

Enfim, quanto ao terceiro ponto pesquisado por Hahn e Scheemesser (2005), ferramentas gerenciais, os autores citam diversas, como os relatórios gerenciais, certificações na área, ferramentas de

*marketing* ecológico e programas voltados aos funcionários e suas famílias.

Os entrevistados admitem que este é um ponto carente na empresa. “E isso aí tem retorno, mas é difícil medir esse retorno economicamente né. Não tem um cálculo específico”. (G. Financeiro)

“A gente acabou de criar uma área que vai ter uma pessoa organizando tudo isso, porque a gente faz realmente trabalhos sociais, mas não tem um indicador que mensure isso”. (G. Recursos Humanos)

O Gerente de Meio Ambiente, por seu turno, apontou as mensurações feitas em várias linhas, por exemplo, um inventário de emissões de gases poluentes, tratamento de efluentes, controle de resíduos e de consumo de água e energia elétrica. O Gerente Financeiro também se lembrou de algumas destas questões, porém ressaltou que são exigências governamentais.

Nos documentos encontrados, principalmente no relatório de sustentabilidade, as evidências são de ações e programas que a Indústria P promove e os indicadores são exclusivamente econômicos ou ambientais, estes últimos referentes a consumo de água e energia, por exemplo. Os indicadores sociais referem-se apenas a número de funcionários e suas estratificações e o valor de benefícios concedidos. Outras ferramentas utilizadas são as certificações ISO 14001:2004 e OHSAS 18001:2007, destinadas a aspectos ambientais e sociais, respectivamente. Existe apenas um relatório de sustentabilidade, elaborado aos moldes da *Global Reporting Initiative* (GRI) e, devido à sua condição inicial, não conta com classificação ou auditoria realizada. Em pesquisa, há mais informações: verificou-se que a matriz da Indústria P, embora mais avançada nestes termos, possui apenas três relatórios de sustentabilidade, nos anos de 2007, 2011 e 2012.

Estas informações são semelhantes aos resultados encontrados por Hahn e Scheemesser (2005), uma vez que grande parte das empresas alemãs consultadas utiliza com maior frequência ferramentas como

relatórios e indicadores ambientais se comparados aos sociais, muito embora este esteja em desenvolvimento nas organizações. Observa-se, portanto, mais uma vez a aproximação com a abordagem “Tradicionalista” da SC, à medida que as ferramentas para trabalhá-la são ínfimas e até mesmo os relatórios são escassos.

De forma geral, as informações concatenadas no presente artigo assemelham-se aos principais resultados encontrados por Hahn e Scheemesser (2005). Ao analisar as perspectivas de motivação, percepção e ferramentas voltadas à sustentabilidade corporativa, a Indústria P pode ser considerada em consonância à abordagem “Tradicionalista”. Esta, de acordo com os autores, possui suas motivações devido aos objetivos empresariais, como renovação do crescimento, novas oportunidades de mercado e imagem positiva. A sustentabilidade é percebida como algo de alta relevância, porém, não é empregado nenhum tipo de mecanismo específico para sua implantação. As ferramentas de gestão quase não são desenvolvidas, e mesmo os relatórios são escassos.

A divergência se dá em relação ao porte da empresa e às especulações que os autores fazem sobre a sua abordagem. A Indústria P seria considerada como “grande porte” por possuir mais de 500 funcionários. Segundo Hahn e Scheemesser (2005), as empresas de grande porte adotam uma postura mais “Ambientalista” por sofrerem mais pressões de diversos públicos. Entretanto, no caso desta pesquisa, acredita-se que a matriz da Indústria P, por ser uma multinacional, é a que recebe maiores pressões e detenha esta postura. A Indústria P, enquanto subsidiária, pode ser vista como reflexo de sua matriz, bem por isso possa ser justificado o fato de encontrar-se mais alinhada à abordagem “Tradicionalista”.

## 5 Considerações Finais

Esse artigo teve por finalidade caracterizar uma indústria de pneumáticos em relação à sua postura sobre a sustentabilidade corporativa, seguindo a classificação pressuposta por Hahn e Scheemesser (2005). A partir de uma abordagem qualitativa de pesquisa, a Indústria P configurou a unidade de análise em perspectivas, sendo que foram utilizados como fonte de coleta de dados documentos e entrevistas com sujeitos relevantes na tomada de decisão dentro da temática em pauta.

A análise de dados em triangulação permitiu concluir que nos três pontos de foco desta pesquisa – motivação em adotar a SC; percepção gerencial sobre a SC; e ferramentas de SC – a Indústria P aproxima-se da abordagem “Tradicionalista”. Observou-se que as razões da Indústria P para adotar a sustentabilidade corporativa são normativas, uma orientação reativa a um movimento maior do mercado. Embora seja considerada relevante para a organização, a incorporação da SC, ainda em fase de processo, é algo recente na organização, pontual e com pouca autonomia. Suas dimensões social, econômica e ambiental não são encaradas pelo prisma do inter-relacionamento e integração. A inserção da sustentabilidade na cultura organizacional é ainda um caminho a ser percorrido pela Indústria P. Em relação às ferramentas direcionadas a operacionalizar a sustentabilidade, notou-se que estas são ínfimas e escassas na organização, muito embora haja algumas iniciativas que estão sendo amadurecidas, por meio de pesquisas.

Correspondente à abordagem “Tradicionalista”, é possível afirmar que a sustentabilidade na Indústria P situa-se em conformidade aos paradigmas extremistas econômicos: tecnocentrismo (Gladwin *et al.*, 1995), paradigma social dominante (Egri & Pinfield, 1998), e paradigma modernista (Ketola, 2009). A pesquisa empírica revelou evidências de que a sustentabilidade corporativa na Indústria P está mais associada aos princípios e objetivos econômicos neoclássicos (crescimento econômico e

lucro) com crença na possibilidade e necessidade da associação entre negócios e crescimento sustentável, por meio da tecnologia.

É provável que, devido às pesquisas que já estão em andamento na organização, a passagem ao sustentcentrismo, ou à abordagem Orientada para a Sustentabilidade, se concretize num futuro próximo. Acredita-se que este será um movimento estimulado muito em virtude de sua matriz, já que ocupa uma visão de maior destaque, portanto, maior pressão de diversos *stakeholders*, em nível global. A Teoria Institucional, baseada nos processos de isomorfismo coercitivo (DiMaggio & Powell, 1983), pode suportar teoricamente esta ideia em estudos futuros.

O caso estudado é passível de ser considerado evidência de que, embora já haja o reconhecimento do papel fundamental das organizações na busca por um desenvolvimento sustentável, sua operacionalização e tradução no contexto organizacional são ainda carentes, quando não fontes de confusões e distorções sobre o significado da sustentabilidade corporativa em um contexto mais amplo.

A caracterização da sustentabilidade corporativa como se encontra na Indústria P pode auxiliá-la a tomar novos direcionamentos e/ou reforçar os já existentes em busca de uma atuação orientada para o desenvolvimento sustentável. Almeja-se, ademais, que as organizações em geral possam ter à sua disposição dados, ainda que descritivos, que deverão orientar seus gestores no alcance de melhores e mais coerentes práticas de sustentabilidade.

Admite-se, no entanto, alguns limites desta pesquisa. Primeiramente, embora tenham sido entrevistados atores considerados chaves para o tema deste estudo, para uma investigação mais aprofundada o número de participantes poderia ser maior, envolvendo o presidente da Indústria P, assim como outros gerentes, tais como o responsável pela produção e o responsável pela comunicação externa da empresa. Do mesmo modo, a fase inicial de documentação e relato das

práticas de sustentabilidade da organização, apesar de por si só já ser um dado, possivelmente limitou a exploração desta fonte de dados em quantidade.

Enfim, espera-se que os relatos deste trabalho possam também atingir a academia não só como material científico exploratório, mas também como subsídio para despertar o interesse de professores e alunos no sentido de buscar maiores contribuições ao assunto. Sugere-se, como pesquisas futuras, a ampliação desta pesquisa para outras organizações e outros setores, permitindo trabalhos comparativos, além de estudos mais aprofundados que busquem explicar aspectos vinculados às motivações, percepções e ferramentas voltadas à sustentabilidade corporativa. Alguns questionamentos podem advir de tais pesquisas, incitando a necessidade de novas visões: em que medida as motivações e as percepções dos gestores são repassadas em alinhamento ao que é observado por seus *stakeholders* externos? As diferentes motivações, coercitivas ou normativas, implicam avanços na gestão da sustentabilidade corporativa? Quais seriam outras variáveis determinantes na abordagem adotada para gerir a sustentabilidade corporativa? Construir respostas que melhor expliquem as relações propostas, até então consideravelmente ausentes em estudos científicos vinculados à Administração, permitirá, no mínimo, estabelecer um debate que crie novos rumos para tratar as questões em análise.

## Referências

- Barkemeyer, R.; Holt, D., Preuss, L.; & Tsang, S. (2011). *What Happened to the 'Development' in Sustainable Development? Business Guidelines Two Decades After Brundtland. Sustainable Development.*
- Dimaggio, P. J.; & Powell, W. W. (1983). *The iron cage revisited: institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields.* American Sociological Review, 48, 147-160.



- Egri, C. P.; & Pinfield, L. T. (1998). *As Organizações e a Biosfera: Ecologia e Meio Ambiente*. In: Caldas, M., Fachin, R., Fischer, T. (orgs). *Handbook de Estudos Organizacionais*. São Paulo: Atlas.
- Epstein, M.J.; & Buhovac, A.R. (2010). *Solving The Sustainability Implementation Challenge*. *Organizational Dynamics*, v. 39, p. 306-315.
- Eweje, G. (2011). *A Shift in Corporate Practice? Facilitating Sustainability Strategy in Companies*. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 18, 125-136.
- Flick, U. *Introdução à pesquisa qualitativa*. 3. ed. Porto Alegre: Artmed.
- Gladwin, T.N.; Kennelly, J.J.; & Krause, T.S. (1995). *Shifting paradigms for sustainable development: implications for management theory and research*. *Academy of Management*, 20(4), 874-907.
- Goldenstein, M.; Alves, M.F.; & Barrios, M.T. (2007). *Panorama da indústria de pneus no Brasil: ciclo de investimentos, novos competidores e a questão do descarte de pneus inservíveis*. *BNCDES Setorial*, 25, 107-130.
- Gomes, R. (2004). *A Análise De Dados Em Pesquisa Qualitativa*. In: Minayo, M. C. S. (Org.) *Pesquisa Social: Teoria, Método E Criatividade*. 23 Ed. Petrópolis, RJ: Vozes.
- Hacking, T.; & Guthrie, P. (2008). *A framework for clarifying the meaning of the triple bottom-line, integrated, and sustainability assessment*. *Environmental Impact Assessment Review*, 28, 73-89.
- Hair Jr.; J.F.; Babin, B.; Money, A.H.; & Samouel, P. (2005). *Fundamentos De Métodos De Pesquisa Em Administração*. Porto Alegre: Bookman.
- Hahn, T.; Figge, F.; Pinkse, J.; & Preuss, L. (2010). *Trade-offs in corporate sustainability: You can't have your cake and eat it*. *Business Strategy and the Environment*, 19, 217-229.
- Hahn, T.; & Scheemesser, M. (2005). *Approaches to Corporate Sustainability among German Companies*. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*.
- Hoff, D.N.; Barin-Cruz, L.; & Pedrozo, E.A. (2009), *Organizações e sociedade: dinâmicas recíprocas orientando o percurso rumo ao*

*desenvolvimento sustentável*. Revista Inovação, Gestão e Produção (INGEPRO). Rio Grande do Sul, 1(4), 160-176.

Jacobi, P. (2005). *Educar para a Sustentabilidade: complexidade, reflexividade, desafios*. Educação e Pesquisa. FEUSP, 31(2).

Jiménez Herrero, L.M. (2000). *Desarrollo sostenible: transición hacia la coevolución global*. Madrid: Pirámide Ediciones.

Kassel, K. (2011). *CEO social value orientation and its relation to sustainability practices in corporate america*. PhD (Human and Organizational Systems). Fielding Graduate University, Sta Barbara, United States.

Ketola, T. (2009). *Pre-Morphean Paradigm – An Alternative to Modern and Post-Modern Paradigms of Corporate Sustainability*. Sustainable Development, 17, 114-126.

Larson, P.D.; Elias, A.; & Viafara, J. (2013). *Toward Sustainable Trucking: reducing emissions and fuel consumption*. Transportation Journal, 52(1), 108-120.

Lenzi, C.L. (2005.) *Sociologia Ambiental: risco e sustentabilidade na modernidade*. Bauru/SP: Edusc.

Minayo, M. C. S.; & Sanches, O. (1993). *Quantitative and Qualitative Methods: Opposition or Complementarity?* Cad. Saúde Pública, 9(3), 239-262.

Munck, L.; & Souza, R.B. (2009). *Gestão por competências e sustentabilidade empresarial: em busca de um quadro de análise*. Gestão e Sociedade, 3(6), 254-287.

Munck, L.; Borim-De-Souza, R.B.; & Silva, A.L. (2010). *Estudos Organizacionais e Desenvolvimento Sustentável: em busca de uma coerência teórica e conceitual*. Anais Encontro Nacional de Estudos Organizacionais da ANPAD, Florianópolis, SC, 6.

Piotto, Z.C. (2003). *Eco-eficiência na Indústria de Celulose e Papel: estudo de caso*. Tese (Doutorado em Engenharia) – Escola Politécnica – Engenharia Sanitária e Hidráulica - USP. Universidade de São Paulo.

Ransburg B.; & Vágási, M. (2007). *Concepts and standards for the corporate internalization of sustainable development*. Periodic Polytechnica Social Management Sciences, 15(2), 43-51.

- Redclif, M. R. (2006). *Sustainable development (1987-2005) – an oxymoron comes of age*. Horizontes Antropológicos. Porto Alegre, 12(25), 65-84.
- Shwom, R.(2009). *Strengthening Sociological Perspectives on Organizations and the Environment*. Organization & Environment, 22(3), 271-292.
- Smith, P.A.C., Sharicz, C. (2011). *The shift needed for sustainability*. The Learning Organization, 18(1), 73-86.
- Valente, M. (2012). *Theorizing Firm Adoption of Sustaincentrism*. Organization Studies, 33(4), 563–591.
- Van Bellen, H. M. (2004). *Indicadores de sustentabilidade - um levantamento dos principais sistemas de avaliação*. Cadernos EBAPE.BR,2(1).
- Van Marrewijk, M. (2003). *Concepts and Definitions of CSR and Corporate Sustainability: Between Agency and Communion*. Journal of Business Ethics,44(2-3), 95-105.
- Van Marrewijk, M.; & Werre, M. (2003). *Multiple Levels of Corporate Sustainability*. Journal of Business Ethics,44(2-3), 107-119.
- Vergara, S. C. (2005). *Métodos de pesquisa em administração*. São Paulo: Atlas.
- VOS, R. O. (2007). *Defining sustainability: a conceptual Orientation*. Journal of Chemical Technology and Biotechnology,82(4), 334–339.
- WORLD COMISSION ON ENVIRONMENT AND DEVELOPMENT - WCED (1987). *Our common future:the Brundtland report*. Oxford: Oxford University Press.
- Yin, R. K. (2001). *Estudo de caso: planejamento e métodos*. Porto alegre: Bookman.