



Encontro Internacional sobre Gestão  
Empresarial e Meio Ambiente

ISSN: 2359-1048  
Dezembro 2016

**Integrando a Sustentabilidade à Estratégia Empresarial: o caso da Plataforma de Sustentabilidade de empresa brasileira do ramo de metais, cerâmica e madeira.**

**FLAVIA KAO NABESHIMA**  
flaviak21@gmail.com

**ISAK KRUGLIANSKAS**  
UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO  
ikruglia@usp.br

## **Integrando a Sustentabilidade à Estratégia Empresarial: o caso da Plataforma de Sustentabilidade de empresa brasileira do ramo de metais, cerâmica e madeira.**

### **RESUMO**

Esta pesquisa buscou compreender como a sustentabilidade pode ser integrada à estratégia empresarial por meio de inovação organizacional. Para tanto, uma pesquisa descritiva foi realizada, utilizando-se de abordagem qualitativa e a estratégia de estudo de caso, envolvendo uma empresa brasileira com mais de 60 anos de atuação nos ramos de metais, cerâmica e madeira. Os resultados apontam que um processo de inovação organizacional promove mudanças significativas em direção ao alcance desse objetivo, entretanto, com a necessidade de criar inovações de processos para institucionalizar a gestão da sustentabilidade, promovendo mudanças desde o nível normativo até os níveis estratégico e operacional. Ao longo desse processo, foram identificados como direcionadores principais a existência de um Comitê de Sustentabilidade na estrutura de governança corporativa e a inserção de metas não financeiras no sistema de remuneração dos executivos. Dentre os principais desafios apresentaram-se a cultura organizacional hierárquica e o engajamento dos *stakeholders*. Esta pesquisa contribui ao evidenciar fatores que envolvem o processo de internalização da sustentabilidade à estratégia empresarial que vão além da inovação organizacional, proporcionando conhecimento para que organizações avancem na atuação estratégica orientada à sustentabilidade, como também servindo de base para a realização de pesquisas empíricas futuras.

**Palavras-chave:** Inovação Organizacional. Sustentabilidade. Estratégia Empresarial.

**Integrating Sustainability to Business Strategy: the case of the Sustainability Platform at a Brazilian company within the metal, ceramic and wood business.**

### **ABSTRACT**

This research sought to understand how sustainability can be integrated into business strategy through organizational innovation. Therefore, a descriptive research was conducted using qualitative approach and case study strategy, involving a Brazilian company with over 60 years of experience in the fields of metals, ceramics and wood. The results show that an organizational innovation process promotes significant changes toward achieving that goal; however, it was also proved the need for innovation processes to institutionalize the management of sustainability, promoting changes from the normative level to the strategic and operational levels. Throughout this process, it was identified, as key drivers, the existence of a Sustainability Committee in the corporate governance structure and the inclusion of non-financial targets in the executive compensation system. Among the main challenges were found the issues of hierarchical organizational culture and stakeholder engagement. This research helps to highlight factors that involve the process of sustainability internalization to business strategy beyond organizational innovation, providing knowledge to advance organizations on strategic activities oriented to sustainability, as well as serving as the basis for conducting future empirical research.

**Keywords:** Organizational Innovation. Sustainability. Business Strategy.

## 1. Introdução

Notoriamente, as indústrias têm contribuído para o crescimento econômico global. Entretanto, com o acelerado aumento populacional, a intensificação do capitalismo e da globalização, as indústrias têm contribuído também para o aumento da degradação ambiental e violação dos direitos humanos, passando a ser questionadas sobre seu papel diante da sustentabilidade global e do desenvolvimento sustentável (STERN, 2008).

O que se tem observado é que, na busca pelo alcance do objetivo de tornar-se um negócio sustentável, as organizações passam por um processo de aprendizagem, em que um fator determinante para a promoção de mudanças significativas de forma a avançar ao longo desses estágios é a capacidade da empresa em criar inovações (NIDUMOLU; PRAHALAD; RANGASWAMI, 2009). Porém, atualmente, o foco não é a quantidade de inovações criadas pelas empresas, mas sim o impacto que essas inovações têm sobre o desempenho sustentável, como modo de compensar, mesmo que parcialmente, os efeitos negativos da atividade humana (STEAD; STEAD, 2000).

Neste contexto, discutem-se as inovações orientadas para a sustentabilidade, as quais proporcionam como resultado redução ou eliminação dos impactos negativos causados pela operação da empresa (RENNINGS et al., 2006). Outro fator determinante para que as empresas contribuam para o desenvolvimento sustentável e alcancem crescimento econômico, ao mesmo tempo em que promovem desenvolvimento social e conservação ambiental, é integrar a sustentabilidade à estratégia empresarial (LIBONI; CEZARINO, 2014).

Na literatura, há uma extensão de estudos que investigam as práticas de sustentabilidade e os seus motivadores. Entretanto, são menos difundidos aspectos como desenvolver, implementar, controlar e aprimorar a gestão estratégica da sustentabilidade. Por isso, visando contribuir com o avanço da teoria e proporcionar maior entendimento às empresas que enfrentam tais dilemas, esta pesquisa busca responder a seguinte questão: Como a sustentabilidade pode ser integrada à estratégia empresarial por meio de inovação organizacional? Para tanto, delineou-se como objetivo compreender de que forma a sustentabilidade pode ser integrada à estratégia empresarial por meio de uma inovação organizacional, buscando identificar os fatores que direcionam ou inibem esse processo, bem como conhecendo os desafios superados ao longo do processo.

Para investigar o problema proposto foi utilizada a estratégia de estudo de caso, selecionando-se uma empresa brasileira, que atua há mais de 60 anos no país nos ramos de madeira, metais e cerâmica. O setor de atuação foi um critério de escolha, pois empresas do setor de madeira dependem da continuidade das florestas, uma vez que dela provém sua matéria-prima (SAMBIASE, FRANKLIN, TEIXEIRA, 2013), enquanto as organizações do setor de cerâmica são responsáveis por uma quantidade relevante de resíduos sólidos e fontes de ruídos sonoros extremos (LLODRA, 2006), e as empresas do setor de metais são fontes de resíduos tóxicos. Adicionalmente, o nível de governança corporativa também foi um critério adotado, uma vez que determina as ações estratégicas da empresa em relação às práticas de transparência, conformidade e responsabilidade corporativa, visando à criação de valor no longo prazo (IBGC, 2009).

Por fim, a presença de uma inovação organizacional orientada à sustentabilidade também foi determinante para a escolha do caso. Recentemente, a Companhia passou por um processo de inovação organizacional com o objetivo de tornar a sustentabilidade um pilar estratégico até 2020, integrando critérios socioambientais na tomada de decisão e disseminando o tema de maneira transversal em todas as áreas da empresa.

Desta forma, a pesquisa apresenta uma revisão da literatura sobre os fenômenos que envolvem o problema proposto (seção 2); seguida pela apresentação dos aspectos metodológicos para a realização do estudo de caso (seção 3); da apresentação e discussão dos resultados encontrados na pesquisa (seção 4); encerrando com as considerações finais (seção 5), seção na qual são apresentadas as contribuições e reflexão sobre as limitações e implicações para pesquisas futuras.

## 2. REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

### 2.1 Sustentabilidade nas Organizações

O conceito comumente utilizado para definir sustentabilidade é o proposto pelo Relatório de *Brundtland* (WCED, 1987) como sendo a habilidade de “satisfazer as necessidades do presente sem comprometer a habilidade das gerações futuras satisfazerem suas próprias necessidades”. De maneira similar, desenvolvimento sustentável compreende “um processo para se alcançar o desenvolvimento humano de maneira inclusiva, interligada, igualitária, prudente e segura” (GLADWIN, KENNELLY, KRAUSE, 1995).

De acordo com Elkington (2006), desde 1960, a discussão sobre o tema vem sendo marcada por ondas de pressão. A primeira onda (chamada de Limites), ocorrida entre 1960 e 1987, foi marcada por uma onda de legislação ambiental, principalmente na Europa, levando a indústria a atuar em modo de *compliance*, encerrando o período como um marco importante do desenvolvimento sustentável (WCED, 1987). A segunda onda (nomeada de Verde) compreendeu o período de 1988 a 1991, na qual a ênfase era sobre questões relacionadas à destruição da camada de ozônio e da floresta tropical, levando ao consumismo verde. A terceira e última (globalização) começou em 1999 e surgiu de pressões sobre o papel dos Governos na promoção do desenvolvimento sustentável, fazendo com que a governança para a sustentabilidade passasse a compor a agenda global. O autor sugeriu ainda que em 2010 poderia culminar uma nova onda de forte pressão em consequência dos efeitos extremos das mudanças climáticas, na qual as organizações seriam alertadas sobre a urgente necessidade de rupturas estratégicas como forma de manterem-se competitivas, ou, caso contrário, estagnadas em um conglomerado inerte às consequências ambientais e sociais (ELKINGTON, 2006).

De um lado, as organizações passam então a ser pressionadas a atuarem de maneira sustentável de forma a contribuir para o desenvolvimento sustentável, gerando, simultaneamente, benefícios econômicos, sociais e ambientais (ELKINGTON, 1994). De outro, as percepções da alta gestão das organizações ainda são controversas em relação aos reais benefícios dessas ações sobre a criação de valor para o negócio, fazendo com as práticas de sustentabilidade consistam em sua maior parte de ações para fins de conformidade legal ou redução de custos operacionais (HUART; MILSTEIN, 2004).

O que se tem observado é que na busca pelo alcance do objetivo de tornar-se um negócio sustentável, abordando a sustentabilidade de maneira estratégica, as organizações passam por cinco estágios de aprendizagem: defensivo, conformidade, gerencial, estratégico e civil. Desta forma, Zadek (2004) sugere que as empresas evoluem de uma posição defensiva e de negação da responsabilidade perante os impactos socioambientais causados por suas atividades, para uma posição proativa, adotando políticas e incorporando questões da sustentabilidade no processo gerencial e núcleo das estratégias empresariais, alcançando o nível de promoção de tais questões para todo o setor, contribuindo, assim, para o desenvolvimento sustentável.

Para Liboni e Cezarino (2014), ao longo dessa curva de aprendizagem, há um processo complexo para integração da sustentabilidade à estratégia empresarial, dada a demanda por uma abordagem sistêmica que considere o relacionamento entre diversos elementos humanos,

mudanças de atitude e da cultura organizacional. Em vista disso, Baumgartner (2014) propõe um modelo de gestão estratégica da sustentabilidade compreendendo diferentes níveis da gestão: 1) normativo; 2) estratégico; e 3) operacional; os quais decorrem da fase de iniciação. Segundo Baumgartner (2014), o modelo tem como pressuposto a identificação dos fatores contextuais, os quais consistem de reconhecer as demandas externas que possibilitem a identificação das ameaças e oportunidades relacionadas à sustentabilidade. A análise da relevância de cada fator realizada nesta fase de iniciação deve abranger o âmbito do negócio, do setor e dos *stakeholders*; para somente então definir o posicionamento da organização em relação à internalização da sustentabilidade. No nível normativo, a internalização abrange visão corporativa, governança corporativa e cultura organizacional e tem como objetivo reforçar a legitimidade da empresa perante seus *stakeholders*. No nível estratégico, dá-se o processo de planejamento, implementação e avaliação da tomada de decisão permitindo o cumprimento dos objetivos organizacionais de longo prazo, no qual são determinados os objetivos de longo prazo visando à eficácia. Por fim, no nível operacional, ocorre a execução dos planos estratégicos definidos na etapa anterior por todas as unidades funcionais da organização (BAUMGARTNER, 2014).

## **2.2 Inovação Organizacional Orientada para a Sustentabilidade**

Um elemento chave para que a organização consiga promover mudanças significativas em suas práticas é a sua capacidade de inovação, uma vez que a busca por altos níveis de sustentabilidade força as empresas a repensarem seus produtos, processos e modelos de negócios (NIDUMOLU; PRAHALAD; RANGASWAMI, 2009). Entende-se por inovação a implementação de um produto, tecnologia, processo ou modelo organizacional que seja novo ou que apresente melhorias significativas, tenha sido difundido com sucesso no mercado e tenha gerado impactos econômicos, superando as invenções (OECD, 2005). Como resultado, o processo de inovação pode introduzir novas práticas ou políticas que mudam as metas organizacionais (SELZNICK 1957).

No nível organizacional, a inovação passa a ser compreendida como a adoção de uma ideia ou comportamento que é novo para a organização, manifestando-se em forma de sistema, política, produto, serviço, processo ou estrutura, ou seja, envolvendo todos os aspectos e operações de uma organização (DAMANPOUR, 1991). Na perspectiva da sustentabilidade, uma inovação organizacional é aquela que proporciona como resultado redução ou eliminação dos impactos negativos causados pela operação (RENNINGS et al., 2006). Para Klewitz e Hansen (2014), trata-se de um processo ou direção com vistas à sustentabilidade que exige uma gestão deliberada e tem potencial para criar métodos mais sustentáveis de produção, estruturas de mercado e padrões de consumo.

Em geral, o processo de inovação se dá por meio de iniciação, desenvolvimento e implementação de uma ideia ou comportamento, em resposta ao ambiente interno ou externo à organização (DAMANPOUR, 1991). Para compreender como ocorre este fenômeno, Birkinshaw, Hamel e Mol (2008) propuseram um modelo teórico que analisa esse processo em duas dimensões: a dimensão horizontal que consiste de quatro fases do processo de inovação (motivação, invenção, implementação e teorização), e a dimensão vertical que se refere a dois grupos de indivíduos capazes de moldar o processo (agentes de mudança internos e externos).

Alguns exemplos de agentes internos capazes de causar impactos sobre o alcance da disseminação da sustentabilidade para todos os níveis de gestão podem ser encontrados em estudos como de Suchman (1995), Hemingway e Maclagan (2004). Por exemplo, Suchman

(1995) sugere que a liderança tem o poder para construir a legitimidade de novas práticas e tornar aceitável a adoção entre os demais membros da organização. Para Hemingway e Maclagan (2004) as iniciativas de Responsabilidade Social Corporativa são decorrentes dos valores do indivíduo, sugerindo que o indivíduo é o agente que deve fazer a diferença em termos de Responsabilidade Social. Assim, ações que busquem alinhar os valores dos indivíduos aos da organização poderiam ser facilitadores deste processo de mudança. Entretanto, Wood (1991) e Hemingway e Maclagan (2004) ponderam que executivos podem investir nesse tipo de atividade visando a auto-promoção e obtenção de resultados pessoais. Em relação ao pressuposto do modelo de inovação organizacional, Birkinshaw, Hamel e Mol (2008) propõem que o processo de inovação ocorre de forma cíclica e repetitiva em torno da variação, seleção e retenção de cada uma das etapas, assim como durante a interação entre os agentes internos e externos. Embora o processo consista de quatro fases para a inovação, em cada uma das fases há interação entre os agentes resultando em duas atividades em cada uma delas (uma de natureza interna à organização e outra de natureza externa). Desta forma, ao todo, o modelo propõe oito atividades para o processo de inovação, assim como pode ser visualizado na Figura 1.

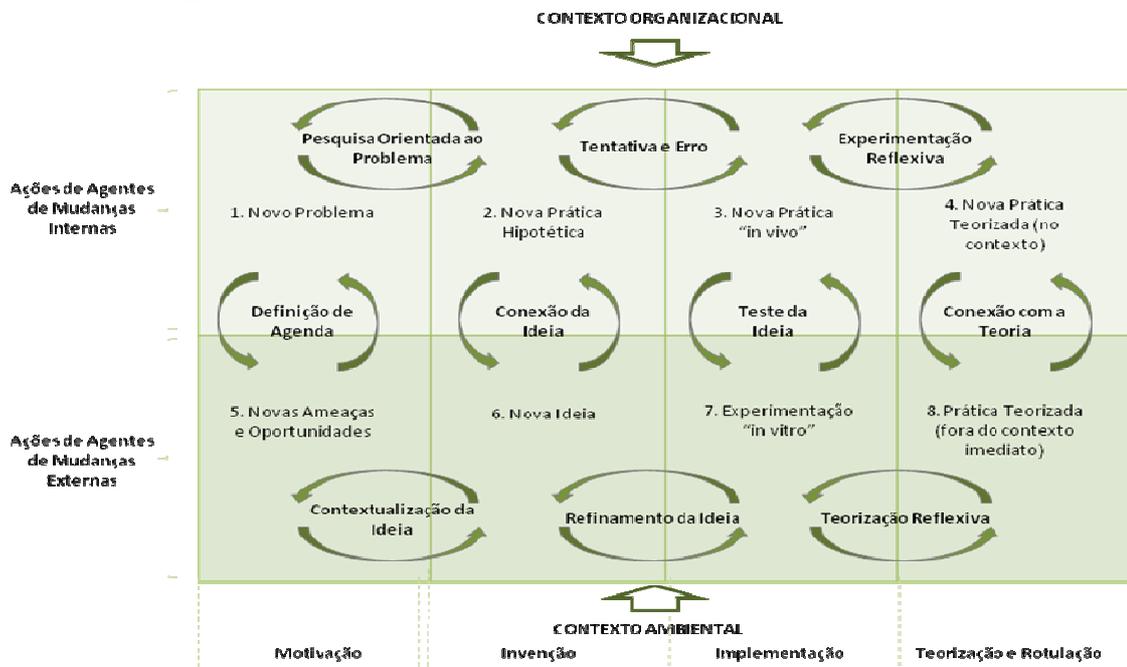


Figura 1. Processo de Inovação Gerencial. Fonte: Adaptado de Birkinshaw, Hamel e Mol (2008, p. 832).

### 3. METODOLOGIA

Para investigar como a sustentabilidade pode ser integrada à estratégia empresarial foi realizada uma pesquisa de finalidade descritiva, com abordagem qualitativa, por meio da estratégia de estudo de caso (YIN, 2006). A unidade de referência para análise envolveu uma empresa brasileira, que atua há mais de 60 anos no país nos segmentos de madeira, metais e cerâmica, a qual será referenciada nesta pesquisa como Companhia. Os critérios utilizados para a escolha do caso consideraram setor de atuação, nível de governança corporativa e a presença de uma inovação organizacional orientada para a sustentabilidade.

O setor de atuação foi um fator de escolha, pois se buscava analisar um contexto que tivesse alto grau de interdependência com o meio ambiente, ou seja, um setor que utiliza recursos naturais como insumo ao mesmo tempo em que compromete a disponibilidade deles, ao

causarem impactos ambientais a partir de suas atividades industriais (LIN, CHANG, DANG, 2015). Empresas do setor de madeira dependem da continuidade das florestas, uma vez que dela provém sua matéria-prima (SAMBIASE, FRANKLIN, TEIXEIRA, 2013), enquanto as organizações do setor de cerâmica são responsáveis por uma quantidade relevante de resíduos sólidos e fontes de ruídos sonoros extremos (LLODRA, 2006), e as empresas do setor de metais são fontes de resíduos tóxicos.

O nível de governança corporativa também foi um critério adotado, uma vez que determina as ações estratégicas da empresa em relação às práticas de transparência, conformidade e responsabilidade corporativa, visando à criação de valor no longo prazo (IBGC, 2009). No Brasil, entre as empresas de capital aberto, o mais alto padrão de governança corporativa é encontrado naquelas que estão presentes no segmento de listagem Novo Mercado, da BM&F Bovespa, como é o caso da Companhia em questão (BM&FBOVESPA, 2015).

Por fim, como o fenômeno investigado diz respeito à inovação organizacional orientada para a sustentabilidade, um critério determinante para o alcance dos objetivos desta pesquisa é analisar a ocorrência desse fenômeno dentro de um contexto organizacional. Por isso, o estudo envolveu o caso de uma empresa que está passando pelo processo de inovação organizacional buscando integrar a sustentabilidade no nível estratégico de atuação por meio da criação de uma Plataforma da Sustentabilidade, a qual será mais bem detalhada na seção 4.

### **3.1. Coleta e análise dos dados**

Como sugere Yin (2006), o estudo de caso deve ser conduzido de forma triangular, permitindo que o fenômeno seja analisado a partir de diferentes fontes de evidências. A partir da revisão da literatura, foi elaborado um roteiro semi-estruturado, contendo questões básicas e principais, buscando nortear ao problema de pesquisa (MANZINI, 2004). Tal roteiro baseou a coleta de dados realizada por meio de dois levantamentos:

- i) Primeiro levantamento: dados secundários obtidos de fontes documentais, como Relatórios Anuais e de Sustentabilidade divulgados publicamente pela empresa nos anos de 2013, 2014 e 2015, em seu endereço eletrônico;
- ii) Segundo levantamento: dados primários obtidos por meio de duas entrevistas pessoais com funcionários envolvidos no processo de inovação, as quais foram previamente agendadas e realizadas em seu ambiente de trabalho – o Gerente de Sustentabilidade, Gerente de Sustentabilidade Corporativa, cuja entrevista foi realizada em 31 de agosto de 2015; e o Analista de Planejamento, Analista de Planejamento Estratégico, tendo-se realizado a entrevista em 23 de outubro de 2015. A duração média das entrevistas foi de 3 horas, tendo sido gravadas e transcritas para fins de análise dos dados.

As evidências levantadas, ao final, foram confrontadas com as teorias sobre inovação organizacional e gestão estratégica da sustentabilidade, permitindo a triangulação de dados, a qual se faz necessária para a validade interna e aumento da confiabilidade do estudo (YIN, 2006). Por fim, para a análise dos dados, utilizou-se da técnica de análise de conteúdo proposta por Bardin (1997), categorizando-se os dados coletados e associando-os aos objetivos desta pesquisa. A seção a seguir apresenta e discute os resultados encontrados a partir do estudo de caso.

## **4. RESULTADOS**

Após a análise dos dados, os resultados foram divididos em quatro categorias, em função da natureza dos dados (BARDIN, 1997). Diante disto, visando possibilitar a compreensão dos

resultados, apresenta-se, primeiramente, o contexto no qual o problema é investigado, seguido pelas quatro categorias: a Companhia e a Sustentabilidade; inovação organizacional e integração da sustentabilidade à estratégia empresarial; direcionadores e inibidores desta integração; e desafios superados ao longo do processo.

#### **4.1 Contexto**

A Companhia é uma empresa brasileira de capital aberto, com mais de 60 anos de atuação nos segmentos de metais, louças sanitárias e pisos laminados, sendo controlada por um conglomerado financeiro, também, brasileiro. Em 2014, foi definido o planejamento estratégico da Companhia contendo as diretrizes que conduzirão os negócios visando à perenidade, identificação dos riscos e oportunidades, além de objetivar principalmente chegar ao ano 2020 com um novo pilar estratégico: o da sustentabilidade (COMPANHIA, 2014). Para que isso se concretize, foi criada a Plataforma de Sustentabilidade, uma estrutura de governança da sustentabilidade que tem como objetivo estimular e criar mecanismos para integrar a sustentabilidade na estratégia e nos processos de gestão, tornando-a tema transversal em todas as áreas da empresa (COMPANHIA, 2013).

#### **4.2 A Companhia e a Sustentabilidade**

Desde 1970, a Companhia demonstrava sua preocupação em relação aos impactos de suas atividades, inicialmente, monitorando a biodiversidade, evoluindo para a aquisição de certificações, monitoramento de seus impactos via emissões de gases de efeito estufa e uso da água, e avançando para a adoção de sistema de metas relacionadas ao desempenho ambiental. Como resultado de seu engajamento, passou a compor índices de sustentabilidade tanto no Brasil como no exterior (COMPANHIA, 2014).

Apesar do reconhecimento de suas boas práticas em relação à sustentabilidade, de acordo com o relato de um dos entrevistados, tais práticas eram adotadas no nível gerencial em função do impacto positivo causado sobre os custos operacionais (HUART; MILSTEIN, 2004) e remuneração financeira, a qual contemplava também o alcance de resultados ambientais:

*“[...] Entretanto, a adoção e cumprimento das metas têm ocorrido, em geral, não porque é mais sustentável, mas sim porque possibilita reduzir custos e aumentar o retorno.” (GERENTE DE SUSTENTABILIDADE)*

Com o objetivo de tornar a sustentabilidade um pilar estratégico do negócio, visando à integração de critérios socioambientais na tomada de decisão e disseminação do tema de maneira transversal em todas as áreas da empresa, a Companhia criou, em 2014, a Plataforma de Sustentabilidade (Plataforma). Com isso, inovou-se a estrutura de governança e, conseqüentemente, todo o processo de gestão desde o nível estratégico até o operacional.

O objetivo da Companhia é atingir o nível estratégico nas dimensões governança, ambiental, econômico e social até 2020. Como a dimensão governança é a mais consolidada na estratégia da empresa, afinal, é ela quem conduz e monitora as ações da organização de forma a manterem-se alinhadas à estratégia e aos interesses dos *stakeholders* (OECD, 1999), não se via outra forma de alcançar esse objetivo que não fosse por meio da estrutura de governança corporativa. Segundo relatos da Analista de Planejamento:

*“É justamente a existência do Comitê de Sustentabilidade dentro do Conselho que faz com que a Plataforma tenha força e consiga disseminar a sustentabilidade para toda a empresa. [...] O Comitê já estava bem estabelecido desde o início da discussão do tema dentro da Companhia, além disso, o presidente do Comitê é também um membro de peso dentro do Conselho, o que nos ajuda bastante a atingir nossos objetivos.”*

Embora a Plataforma tenha sido criada em 2014, o fortalecimento do tema dentro da Companhia iniciou em 2006, representando, então, a fase de concepção da ideia de tornar-se

um negócio sustentável. Considerando que uma inovação organizacional consiste da adoção de uma ideia ou comportamento que seja novo para a organização e que incorra em alterações significativas ao longo de todo o processo gerencial e operacional (DAMANPOUR, 1991), pode-se dizer que a Companhia está tentando integrar a sustentabilidade a sua estratégia por meio de uma inovação organizacional. De acordo documento de divulgação dos resultados da Plataforma (COMPANHIA, 2015): a busca por inovações integrando cada vez mais a sustentabilidade ao negócio é a maneira de potencializar sua contribuição à sociedade de maneira perene e de colocar em prática a sua visão, missão e valores.

### **4.3 Inovação Organizacional e Integração da Sustentabilidade**

A partir da análise dos dados, foi possível identificar que o processo de criação da Plataforma deu-se de forma cíclica e repetitiva ao longo de três fases após a concepção da ideia, corroborando proposição de Birkinshaw, Hamel e Mol (2008): i) fase 1, a primeira tentativa de internalização do tema por meio da inovação organizacional; ii) fase 2, a segunda tentativa de inovação organizacional; e iii) fase 3, a definição da estrutura de governança e as ações implementadas para a internalização do tema nos processos gerenciais. A seguir, são apresentados cada uma das fases pelas quais passou a Companhia:

#### **4.3.1 Iniciação (2006 e 2007): Motivações e Concepção da Ideia**

A discussão sobre sustentabilidade como tema a ser incluído na estratégia empresarial teve início em 2006 com a contratação de um funcionário experiente na implementação de processos de produção sustentáveis e, posteriormente, durante uma reunião de rotina do Conselho de Administração. De acordo com um dos entrevistados:

*“Em 2006, o então presidente do conglomerado e, também, presidente do Conselho conversou comigo sobre a ideia que ele tinha de incorporar o tema Sustentabilidade como pilar estratégico da organização, e perguntou se eu aceitaria ajudá-lo a conduzir este processo. Aceitei o desafio. Em 2007, durante uma reunião do Conselho, comunicou a ideia aos presentes, perguntou a opinião de todos, e, independentemente das respostas, instituiu como uma meta a ser atingida.” (GERENTE DE SUSTENTABILIDADE)*

Tal situação em que a ideia foi concebida e aceita demonstra alinhamento com os argumentos de que a aceitação e adoção de novas práticas podem decorrer do poder ou dos valores do líder da organização (SUCHMAN, 1995; HEMINGWAY, MACLAGAN, 2004). Adicionalmente, em contraposição aos indícios de que tal estratégia poderia ter sido motivada pela busca de tornar a Companhia uma boa opção de investimento (MARKOVITCH, 2006), pode-se observar que a ideia foi concebida porque a Companhia tinha uma liderança de mercado consistente ao mesmo tempo em que tinha elevada consciência quanto aos impactos decorrentes da natureza do negócio (COMPANHIA, 2013). Quando perguntado sobre as motivações desta ideia, um dos respondentes apresentou a seguinte percepção:

*“No papel de Presidente e proprietário da organização, ele considerava que a Companhia tinha capacidade e responsabilidade de promover inovações e boas práticas socioambientais”. (GERENTE DE SUSTENTABILIDADE)*

Como resultado, iniciou-se um processo de mudança da missão, visão e valores do negócio, o qual se consolidou em 2009. Como a missão contempla declarações de intenções a respeito das estratégias e metas da empresa, pode-se notar que não havia, até 2009, direcionadores estratégicos relacionados às dimensões ambiental e social, mas apenas aspectos econômicos e de desempenho financeiro (COMPANHIA, 2009).

Essa missão norteadora fomentava a cultura organizacional hierárquica, fortemente centrada em superação de resultados e com perfil de liderança controlador. Apesar disso, como a cultura era totalmente voltada à superação de resultados, poderia ter sido um caminho caso

fossem incorporados resultados em termos de sustentabilidade. Segundo o Gerente de Sustentabilidade:

*“Por um lado, esta cultura altamente centrada no respeito à hierarquia possibilitaria rápida dissipação do tema sustentabilidade caso esse fosse o desejo dos líderes formais. Entretanto, como os próprios executivos eram descrentes quanto ao tema, essa cultura passaria a ser um entrave para o alcance dos objetivos estratégicos em sustentabilidade.”*

Diante da necessidade de desenvolver nas lideranças executivas o comprometimento com o tema e disseminá-lo de modo transversal em todas as áreas da organização, iniciou-se o processo de criação de uma nova estrutura de governança, pois, nas palavras do Gerente de Sustentabilidade:

*“[...] somente assim seria possível conseguir uma organização coesa e altamente comprometida com a atuação de forma sustentável”.*

#### **4.3.2 Fase 1 (2008 a 2010): Comissão de Sustentabilidade**

Como não havia uma estrutura que permitisse entender o negócio de forma transversal em termos de Sustentabilidade, os assuntos relacionados ao tema não chegavam ao Conselho ou chegavam tardiamente, impossibilitando que o Conselho de Administração cumprisse seu papel de planejamento, agindo, portanto, de forma passiva em relação ao posicionamento da Direção Executiva.

*“Embora o Conselho fosse o órgão máximo de planejamento e controle, sua atuação era passiva às decisões dos executivos. Como os executivos eram céticos quanto à incorporação do tema [às práticas empresariais], não eram comprometidos com as recomendações.” (GERENTE DE SUSTENTABILIDADE)*

Na tentativa de entender o negócio à luz da Sustentabilidade, em 2008, criou-se a Comissão de Sustentabilidade (Comissão), com o papel de conduzir o tema entre os Executivos das unidades de negócios e manter a conformidade da organização perante as leis e regulações socioambientais. Embora a Comissão se reportasse diretamente aos Vice-Presidentes, como o tema não estava na agenda estratégica, havia grande resistência dos próprios executivos em adotar políticas ou práticas que possibilitassem processos mais sustentáveis. Nesse contexto, *“a ação da Comissão baseava-se em propor melhores práticas, cabendo aos executivos aceitarem ou não e, conseqüentemente, todo o processo incorporar ou não tais mudanças. Com esse modelo, a Comissão estava mais próxima do nível de processo, onde as mudanças deveriam ocorrer, porém, não tinha autonomia para impor, mas apenas propor ações.” (GERENTE DE SUSTENTABILIDADE)*

Esta primeira fase representou a tentativa de implementação da inovação considerando os conhecimentos e análise do ambiente interno, quando um dos fatores-chave para que a inovação seja concebida de maneira eficaz é considerar também a análise do ambiente externo (BIRKINSHAW; HAMEL; MOL, 2008; BAUMGARTNER, 2014). Alinhado a essa proposição, foi contratada uma consultoria para realizar um amplo diagnóstico das ações realizadas até o momento e construir uma agenda em torno do propósito de atuar estrategicamente de modo sustentável.

*“Como resultado do diagnóstico foram identificados 51 temas prioritários que deveriam ser discutidos entre os stakeholders. Então, pessoas das áreas que se relacionavam aos temas prioritários foram chamadas para comporem a Comissão, discutir o que poderia ser feito em relação a cada um dos temas levantados e definir os temas materiais [que compõem a agenda estratégica]”. (ANALISTA DE PLANEJAMENTO)*

Outro resultado foi a identificação da necessidade de criar um Comitê de Sustentabilidade que apoiasse a atuação do Conselho de Administração, em vez de dar continuidade ao processo da Comissão apoiando as Diretorias Executivas.

#### **4.3.3 Fase 2 (2010 a 2013): Comitê de Sustentabilidade**

Em 2010, criou-se o Comitê de Sustentabilidade (Comitê) juntamente à estrutura do Conselho de Administração, possibilitando que as políticas e propostas passassem a ser discutidas no nível da Alta Administração. A principal vantagem de instituir o Comitê no alto nível

gerencial foi de o tema passar a compor a pauta das principais discussões do Conselho, tornando-se agenda estratégica da Companhia. De acordo com o Gerente de Sustentabilidade, “Nesse momento, o papel do Comitê passou a ser o de definir o posicionamento estratégico da sustentabilidade nas unidades de negócios. Contratamos um especialista em sustentabilidade externo que nos proporcionou acessar conhecimentos avançados sobre a temática, além de contar com uma equipe multidisciplinar”.

Nesta fase, foram realizados encontros com *stakeholders* buscando conhecer suas percepções e demandas em relação ao objetivo da Companhia de tornar-se um negócio sustentável. Como resultados foram definidos os três eixos estratégicos e os sete temas materiais que nortearão as ações e programas com vistas à sustentabilidade, sendo respectivamente (COMPANHIA, 2013): 1) Diálogo e Relacionamento; 2) Gestão e Desempenho Ambiental; 3) Transparência e Responsabilidade nos Negócios.

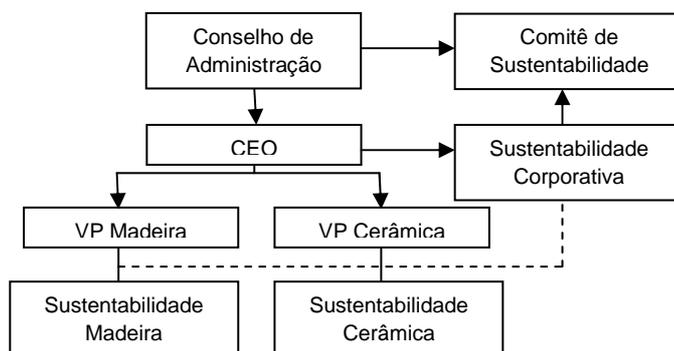
Embora essa nova estrutura tenha permitido a inclusão da sustentabilidade na agenda estratégica, o Comitê não tinha impacto e alcance suficiente para atuar ativamente de forma transversal em todos os níveis dos processos, de modo que questões críticas relacionadas a aspectos socioambientais não chegavam ao Comitê. O Gerente de Sustentabilidade sugeriu que se devia à:

*“percepção generalizada [dos executivos] de que essa seria uma ideia que logo esmaeceria, por isso, lidavam de modo a postergar a adoção de qualquer política ou prática proposta pelo Comitê.”*

Além de haver, também, segundo a Analista de Planejamento, a limitação de definição de projetos sem metas absolutas e a distância entre o Comitê e as Diretorias Executivas, dificultando o controle e monitoramento das ações realizadas em cada uma das Unidades de Negócio. Diante disso, a Companhia inovou novamente em sua estrutura de governança, criando a Estrutura de Governança da Sustentabilidade.

#### 4.3.4 Fase 3 (A partir de 2013): Estrutura de Governança da Sustentabilidade

Buscando superar as limitações encontradas nas estratégias anteriores, em 2013, houve a criação da Estrutura de Governança da Sustentabilidade, incluindo três Gerências de Sustentabilidade: Corporativa, Madeira e Cerâmica (Figura 2). Nesta fase, identificaram-se como ações prioritárias para o alcance do objetivo: ajustar a estrutura organizacional, definir métricas de desempenho e incorporar a sustentabilidade de forma transversal (COMPANHIA, 2014). Diferentemente das fases anteriores, foi elaborado um planejamento estratégico de sustentabilidade e um plano de ação materializando as ideias, objetivos e ações a serem executadas até 2020 (COMPANHIA, 2013).



**Figura 2.** Estrutura de Governança da Sustentabilidade

Fonte: Adaptado de Marco Zero do Planejamento Estratégico da Sustentabilidade (COMPANHIA, 2013)

Em 2014, a Companhia consolidou seu planejamento estratégico e definiu o modelo funcional das ações de sustentabilidade (COMPANHIA, 2014). As ações iniciam na elaboração do planejamento estratégico da sustentabilidade da Companhia, envolvendo a participação de agentes internos e externos à organização, de forma a garantir que os objetivos estejam

alinhados aos direcionadores da organização e aos interesses dos *stakeholders*. A gestão executa os planos elaborados na etapa anterior e é realizada especificamente pelas Gerências de Sustentabilidade de cada unidade de negócio. A seguir, são desenvolvidas ações de diálogo, comunicação e engajamento com públicos internos e externos, visando transparência, prestação de contas e engajamento de *stakeholders*. Ao final do processo, são gerados os resultados e revisão do planejamento para melhor alcance da estratégia (COMPANHIA, 2013).

Como resultado, ao longo dos anos, a Companhia evoluiu nas dimensões governança, ambiental e econômica, alcançando os níveis estratégico e gerenciais, respectivamente (ZADEK, 2004). Entretanto, na dimensão social, a Companhia ainda se posiciona em nível de obediência, necessitando de esforços para que “a sustentabilidade se traduza em ações concretas, contribuindo para os resultados” (COMPANHIA, 2015).

Em vista disso, para garantir a efetiva implementação da estratégia, foram definidas e apresentadas publicamente as ações e os programas que posteriormente seriam traduzidos em metas. Os programas e ações associados aos eixos e temas estratégicos foram construídos para “endereço questões estruturais, aperfeiçoar a gestão, fortalecer a integração dos aspectos socioambientais na tomada de decisão, além de endereçar impactos críticos das operações, processos e produtos” (COMPANHIA, 2015). Ao todo foram propostos 28 programas a serem realizados entre 2013 e 2016, apresentando taxa de iniciação de 50% a 100%, com menor resultado para a inclusão de critérios socioambientais na gestão e no Relato. Para o período de 2017 a 2020, há mais 17 programas a serem integralizados.

#### **4.4 Direcionadores e Inibidores**

Desde o início do processo de internalização da sustentabilidade na estratégia da Companhia, mostrou-se determinante o papel da liderança. Partir do Líder da organização a ideia e engajamento para o alcance de uma atuação sustentável permitiu diminuir as chances de insucesso, mesmo havendo resistência por parte dos demais envolvidos no processo. Por um lado, porque aumentam as pressões para a efetividade da estratégia e, por outro, porque motiva o engajamento de toda a organização, cujos valores tendem a ser alinhados.

Na primeira tentativa de internalização da sustentabilidade (seção 4.3.2), a adoção de melhores práticas tinha como motivação principal a redução de custos operacionais. Embora não tivesse um sistema de metas estruturado, sempre que uma proposta era aceita pela unidade de negócio, além de serem cumpridas eram exponencialmente superadas. De acordo com o Gerente de Sustentabilidade:

*“O sistema de metas relativas possibilitava não somente o alcance como a superação das metas, porque as unidades de negócios tinham como meta melhorar sua eficiência em relação à unidade de produto produzida. Isso demonstra que mudanças simples de gestão, como, por exemplo, reuso da água e utilização de resíduos sólidos como insumo em novos processos, proporcionava resultados surpreendentes.”*

Como a cultura organizacional era claramente de superação de resultados, o alcance e superação das metas proporcionava, sobretudo, motivação e engajamento nas unidades operacionais para continuarem inovando em seus processos. Entretanto, esse engajamento não foi naturalmente generalizado. Havia aqueles realmente comprometidos com essa mudança estratégica compartilhando os mesmos valores da organização, como também havia os demais que apoiavam determinadas ações porque era bem visto pela Alta Gestão, como forma de auto-promoção e obtenção de resultados pessoais (WOOD, 1991; HEMINGWAY; MACLAGAN, 2004).

Uma ação que se mostrou eficaz para a promoção da mudança cultural foi a estruturação do sistema de incentivos, passando a incorporar metas não financeiras relacionadas aos resultados em sustentabilidade alcançados pelos executivos:

*“Cabe ressaltar que o alcance de maior comprometimento do corpo executivo e consequente mudança cultural tornaram-se mais evidentes com a vinculação da remuneração a metas não financeiras relacionadas à sustentabilidade.” (GERENTE DE SUSTENTABILIDADE)*

Além desses, foram identificados outros direcionadores para o alcance do objetivo pela Companhia, os quais são relacionados no Quadro 1.

<b>Quadro 1. Direcionadores identificados pela Companhia</b>		
<b>DIRECIONADOR</b>	<b>ARGUMENTO</b>	<b>FONTE</b>
Governança Corporativa / Comitê de Sustentabilidade	“Uma estrutura de governança bem definida e a presença de um Comitê de Sustentabilidade foram fundamentais para o alcance do objetivo estratégico.”	Analista de Planejamento
Integração da Tomada de Decisão	“Desenvolver e acompanhar os planos de ação em parceria com gerências e diretorias representou uma oportunidade de melhoria contínua da gestão.”	Gerente de Sustentabilidade
Relacionamento com Clientes e Consumidores	O treinamento e diálogo com clientes e consumidores permitiram identificar novas parcerias, tendências e oportunidades.	Companhia (2015)
Relacionamento com a Comunidade	Fortalecimento da legitimidade junto à comunidade local, por meio de investimento social.	Companhia (2015)
Relacionamento com Fornecedores	A aproximação com os fornecedores trouxe oportunidades de geração de valor e aprendizados mútuos.	Analista de Planejamento e Companhia (2015)
Gestão Ambiental	A utilização de sistema de gestão ambiental permite a identificação mais rápida e eficaz de oportunidades de redução dos consumos de recursos e impactos provenientes do negócio.	Companhia (2015)
Inovações	Aperfeiçoar as atividades já desenvolvidas e investir em inovações disruptivas nos processos, produtos e no modelo de negócio são formas de buscar conciliar a demanda interna e externa, muitas vezes, conflitante.	Companhia (2015)

#### **4.5 Desafios Superados**

Inicialmente, a alta gestão esperava que a disponibilidade de recursos financeiros fosse um fator limitador para a implementação da estratégia da sustentabilidade, considerando a proposição de que os executivos consideram tais investimentos onerosos e potenciais para a corrosão dos resultados (HUART; MILSTEIN, 2004). Entretanto, de acordo com os entrevistados este não foi um fator limitador para a implementação das inovações, por um lado, *“[porque] a maior parte dos recursos foi realocada entre os departamentos, já que se tratava de capital humano. Então, o custo envolvido [nos projetos de inovação organizacional] já compunha a estrutura de custos da Companhia”.* (ANALISTA DE PLANEJAMENTO)

E por outro, porque, *“como a decisão [de internalização da sustentabilidade] partiu da Liderança, tivemos todo o respaldo para investir o quanto fosse necessário para alcançar o objetivo da Plataforma.”* (GERENTE DE SUSTENTABILIDADE)

Assim, considerando que nem sempre há dispêndio financeiro, mas sempre há benefícios quando a meta é cumprida, pode-se dizer, portanto, que o investimento em práticas de sustentabilidade cria valor no longo prazo, assim como propõe a extensa literatura sobre o tema (HUART; MILSTEIN, 2004; ZADEK, 2004).

No nível macro, o principal desafio para a incorporação da sustentabilidade à estratégia empresarial foi a cultura organizacional hierárquica. Como propõe Baumgartner (2014), a cultura organizacional deve ser analisada de forma especial *a priori* já que os elementos que a compõe não são aprendidos conscientemente e resultam de um processo histórico de aprendizagem e interação com seu ambiente interno e externo. A forma como a cultura organizacional está posicionada em relação ao tema, pode ser determinante para o sucesso da estratégia da sustentabilidade (BAUMGARTNER, 2014).

Para o Gerente de Sustentabilidade, na Companhia, onde a cultura era essencialmente controladora e focada em desempenho econômico,

*“eram intangíveis os benefícios dessa mudança estratégica, aumentando as incertezas sobre a viabilidade de implementação da ideia e, conseqüentemente, o ceticismo dos executivos. Esse comportamento eminente da cultura organizacional colocava a organização em um ciclo vicioso contra a não criação do pilar estratégico em sustentabilidade.”*

No nível micro de análise das práticas específicas implementadas pela Companhia, pode-se elencar os desafios apresentados no Quadro 2.

<b>Quadro 2. Desafios enfrentados pela Companhia</b>		
<b>DESAFIO</b>	<b>ARGUMENTOS</b>	<b>FONTE</b>
Conciliação entre Planejamento de Metas e Planejamento Orçamentário	“Nem sempre é possível definir as metas antes de orçamento ser definido. Isso é um problema, porque depois nem sempre é possível estabelecer determinadas metas em função do orçamento que fora aprovado.”	Analista de Planejamento
Engajamento de Lideranças	São necessárias ações periódicas tanto internas como externas à Companhia, para fomento da cultura da sustentabilidade.	Gerente de Sustentabilidade e Analista de Planejamento
Comunicação da Plataforma de Sustentabilidade	A comunicação simples e didática da dinâmica da Plataforma, aumentando a compreensão de todos os envolvidos sobre o tema e, conseqüentemente, a efetividade de implementação da estratégia.	Companhia (2015)
Engajamento de Funcionários	É necessário manter e desenvolver profissionais capacitados para atuar de acordo com o novo modelo de gestão.	Companhia (2015)
Indicadores de Sustentabilidade	Há necessidade de aperfeiçoamento da capacidade interna de medir os impactos, positivos ou negativos, das ações da empresa.	Companhia (2015)
Disponibilidade de Dados	A indisponibilidade de dados históricos sobre todas as unidades de análise é um fator limitador para a implementação da gestão estratégica da sustentabilidade.	Gerente de Sustentabilidade e Companhia (2015)

## **6. CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Esta pesquisa teve como objetivo investigar como a sustentabilidade pode ser integrada à estratégia empresarial por meio de uma inovação organizacional. Para tanto foram delineados os seguintes objetivos: compreender de que forma a sustentabilidade pode ser integrada à

estratégia empresarial por meio de uma inovação organizacional, identificar os fatores que direcionam ou inibem esse processo e conhecer os desafios superados ao longo do processo. Em atendimento ao primeiro objetivo proposto, a partir da análise do caso, foi possível observar que um processo de inovação organizacional promove mudanças significativas em direção ao alcance do objetivo de integrar a sustentabilidade à estratégia empresarial, principalmente, porque consiste de um processo que se inicia na identificação das necessidades e análise do ambiente interno e externo à empresa e evolui de forma cíclica até que se atinja a institucionalização da inovação. Entretanto, em função da complexidade do tema e da quantidade de limitadores para a efetiva implementação da estratégia, a inovação organizacional sozinha parece não ser suficiente para garantir resultados consistentes quanto à internalização da sustentabilidade. Foram necessárias também inovações de processo para institucionalizar a gestão da sustentabilidade, promovendo mudanças desde o nível normativo até o estratégico e operacional.

A primeira manifestação de mudança estratégica ocorreu no nível normativo, com a alteração da missão, visão e valores da Companhia. Entretanto, essa fase de iniciação na Companhia não ocorreu como propõe o modelo, a partir de uma abordagem de planejamento pragmático, podendo sugerir que a ausência desse planejamento foi o que gerou diferentes tentativas de estrutura de governança, levando quatro anos para encontrar a estrutura ideal. Em sequência, definida a nova estrutura, iniciou-se o processo de implementação por meio da elaboração de um planejamento estratégico da sustentabilidade que nortearia as ações, políticas e metas. Foi definido um modelo funcional com a instituição de metas de curto, médio e longo prazo; foram criadas métricas para mensuração das metas; e realizada a avaliação dos resultados operacionais alcançados nas duas Unidades de Negócio.

Ao longo deste processo de integração da sustentabilidade, foram identificados como direcionadores para o sucesso da Plataforma a existência de um Comitê de Sustentabilidade na estrutura de governança corporativa e a inclusão de metas não financeiras no sistema de remuneração dos executivos. Por um lado, a existência de um Comitê de Sustentabilidade possibilitava que questões relacionadas à sustentabilidade chegassem ao Conselho, tornando o tema parte da agenda estratégica da Companhia. Além disso, apresentou destaque o papel da liderança nesse processo de institucionalização da sustentabilidade, sugerindo ser um fator determinante para a implementação da estratégia. Por outro, a inclusão de metas não financeiras relacionadas aos resultados socioambientais contribuiu para a motivação e engajamento das lideranças em prol do alinhamento aos objetivos estratégicos da organização, já que a cultura da empresa era historicamente marcada pela superação de resultados.

Conforme levantado por ambas as teorias, os desafios de engajamento dos *stakeholders* e resistência cultural, decorrente da cultura organizacional hierárquica, foram identificados, tendo sido apresentados como os principais e críticos para a efetividade da estratégia. Na ausência deste fator, outro que se apresentou determinante foi a instituição de uma estrutura de governança corporativa que limite e norteie as ações da empresa, seja por meio de incentivos, como ocorreu vinculando as metas não financeiras à remuneração variável dos executivos, ou por meio de controle gerencial, com a instituição de metas de curto e longo prazo, os quais são determinados. Por fim, ao longo de toda a trajetória da Companhia, verificou-se o aumento de maturidade e do aprendizado quanto ao tema, evoluindo do nível de obediência para o nível gerencial e estratégico, assim como propõe Zadek (2004).

Pode-se dizer que as teorias de Inovação Organizacional e Gestão Estratégica da Sustentabilidade são complementares e convergentes. Ao longo do processo de integração da tema na estratégia empresarial, visando à criação do pilar estratégico em sustentabilidade, as duas proposições puderam ser testadas e aplicadas ao caso, aumentando a validade externa do

estudo e corroborando a utilização de tais teorias para a implementação de objetivos como o almejado pela Companhia.

Embora as evidências tenham convergido com as proposições teóricas, esta pesquisa apresenta limitações. Em se tratando de um estudo de caso único, suas evidências não podem ser generalizadas à população, assim não se pode inferir que todas as empresas que desejarem integrar a sustentabilidade em sua estratégia empresarial obterão os mesmos resultados. Assim como não é possível inferir também uma relação de causalidade entre os fenômenos analisados. Portanto, não é possível dizer *a priori* que o sucesso na implementação da estratégia da Companhia ocorreu devido à inovação organizacional.

Diante de tais limitações, sugere-se a ampliação da análise destes fenômenos em estudos de casos múltiplos ou até mesmo em pesquisas que busquem testar a relação de causalidade entre as variáveis aqui levantadas de forma explanatória, abrangendo uma amostra com empresas de diferentes perfis e setores de atuação. Ademais, devido às diversas evidências de contribuição do sistema de governança corporativa para a implementação da estratégia para a sustentabilidade, sugere-se aprofundamento dos estudos sobre governança corporativa e sustentabilidade.

Por fim, como principal contribuição, esta pesquisa evidencia fatores que envolvem o processo de internalização da sustentabilidade à estratégia empresarial que vão além da inovação organizacional, proporcionando conhecimento para que organizações avancem na atuação estratégica orientada à sustentabilidade, como também servindo de base para a realização de pesquisas empíricas futuras.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- BARDIN, L. *Análise de conteúdo*. Lisboa: Edições 70, 2009.
- BAUMGARTNER, R.J. Managing Corporate Sustainability and CSR: a conceptual framework combining values, strategies and instruments contributing to sustainable development. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, v. 21, pp. 258-271, 2014.
- BIRKINSHAW, J. HAMEL, G.; MOL, M. Management Innovation. *Academy of Management Review*, v. 33, n. 4, pp. 825-845, 2008.
- BM&FBOVESPA. Segmentos de Listagem. 2015. Disponível em: <[http://www.bmfbovespa.com.br/pt\\_br/listagem/acoes/segmentos-de-listagem/novo-mercado/?tabIndex=0](http://www.bmfbovespa.com.br/pt_br/listagem/acoes/segmentos-de-listagem/novo-mercado/?tabIndex=0)>
- COMPANHIA. *Relatório Anual e de Sustentabilidade*. 2005. Disponível em: <<http://www.duratex.com.br/RAO/2005/port/index.htm>>
- COMPANHIA. *Relatório Anual e de Sustentabilidade*. 2009. Disponível em: <[www.duratex.com.br/RAO/2009/port/Duratex\\_RA\\_2009.pdf](http://www.duratex.com.br/RAO/2009/port/Duratex_RA_2009.pdf)>
- \_\_\_\_\_. *Relatório Anual e de Sustentabilidade*. 2010. Disponível em: <<http://www.duratex.com.br/RAO/2010/port/>>
- \_\_\_\_\_. *Planejamento Estratégico da Sustentabilidade: Marco Zero*. 2013. Disponível em: <[http://www.duratex.com.br/pt/download/plataforma\\_2016\\_metas\\_2014.pdf](http://www.duratex.com.br/pt/download/plataforma_2016_metas_2014.pdf)>
- \_\_\_\_\_. *Relatório Anual e de Sustentabilidade*. 2014. Disponível em: <[www.duratex.com.br/ri/pt/download/duratex\\_ra\\_14.pdf](http://www.duratex.com.br/ri/pt/download/duratex_ra_14.pdf)>
- \_\_\_\_\_. *Plataforma de Sustentabilidade: Desenvolvimento da Agenda e Planejamento Estratégico* 2020. 2015. Disponível em: <[http://www.duratex.com.br/pt/Download/plataformadesustentabilidade\\_versao2.pdf](http://www.duratex.com.br/pt/Download/plataformadesustentabilidade_versao2.pdf)>
- DAFT, R. *Understanding Management*. The DrydenPress: Orlando, FL, 1995.
- DAMANPOUR, F. Organizational innovation: a meta-analysis of effects of determinants and moderators. *Academy of Management Journal*, v. 34, pp.555-590, 1991.
- ELKINGTON, J. Towards the sustainable corporation: win-win-win business strategies for sustainable development. *California Management Review*, v. 36, n. 3, p. 90-100, 1994.

- \_\_\_\_\_. Governance for Sustainability. *Corporate governance*, v. 14, n. 6, 522-529, 2006.
- GLADWIN, T. N.; KENNELLY, J. J.; KRAUSE, T. S. Shifting paradigms for sustainable development: implications for management theory and research. *Academy of Management Review*, v. 20, n. 4, p. 874-907, 1995.
- HEMINGWAY, C. A.; MACLAGAN, P.W. Manager's Personal Values as Drivers of Corporate Social Responsibility. *Journal of Business Ethics*, v. 50, pp. 33-44, 2004.
- HUART, S.; MILSTEIN, M. Criando Valor Sustentável. *Revista de Administração de Empresas – RAE Executivo*, v.3, n° 7, p. 65-79, 2004.
- IBGC (INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA). *A Prática da Sustentabilidade: desafios vividos por agentes da governança corporativa*. São Paulo: IBGC, 2009.
- KLEWITZ, J. Z.; HANSEN, E.G. Intermediaries driving eco-innovation in SMEs: a qualitative investigation. *Europe Journal Innovation Management*, v. 15, pp. 442-467, 2012.
- LIBONI, L. B.; CEZARINO, L. O. Strategy for Sustainability in a Brazilian sugarcane industry. *World Journal of Entrepreneurship, Management and Sustainable Development*, v. 10, n. 1, pp. 2-12, 2014.
- LIN, C.; CHANG, R.; DANG, V.T. An Integrated Model to Explain How Corporate Social Responsibility Affects Corporate Financial Performance. *Sustainability*, v. 7, pp. 8293-8311, 2015.
- LLODRA, M.J.M. Environmental Management Accounting: a case study research on innovative strategy. *Journal of Business Ethics*, v. 68, pp. 393-408, 2006.
- MANZINI, E.J. Entrevista semi-estruturada: análise de objetivos e de roteiros. In: *Seminário Internacional sobre Pesquisa e Estudos Qualitativos*, 2, 2004, Bauru. A pesquisa qualitativa em debate. Anais ... USC, 2004.
- MARCOVITCH, J. *Para Mudar o Futuro: mudanças climáticas, políticas públicas e estratégias Empresariais*. EDUSP e Editora Saraiva: São Paulo, 2006.
- MEBRATU, D. Sustainability and sustainable development: historical and conceptual Review. *Environmental Impact Assessment Review*, Vol. 18, pp. 493-520, 1998.
- NIDUMOLU, R.; PRAHALAD, C. K.; RANGASWAMI, M.R. *Why sustainability is now the key driver of innovation*. Harvard Business Review, September 2009.
- ORGANISATION FOR ECONOMIC CO-OPERATION AND DEVELOPMENT - OECD. *Oslo Manual*. Guidelines for Collecting and Interpreting Innovation Data. 3ed., Paris: OECD Publishing, 2005.
- \_\_\_\_\_. *Measuring and Reporting Intellectual Capital: Experiences, Issues, and Prospects*. Paris: OECD Publishing, 1999.
- RENNINGS, K.; ZIEGLER, A.; ANKELE, K.; HOFFMAN, E. The influence of different characteristics of the UE environmental management and auditing scheme on technical environmental innovations and economic performance. *Ecological Economics*, v. 57, pp. 45-59, 2006.
- SAMBIASE, M. F; FRANKLIN, M.A.; TEIXEIRA, J.A. Inovação para o desenvolvimento sustentável como fator de competitividade para as organizações: um estudo de caso Duratex. *Revista de Administração e Inovação*, v. 10, n. 2, p. 144-168, abr./jun. 2013.
- SELZNICK, P. *Leadership in administration*. Harper & Row: New York, 1957.
- STEAD, J.; STEAD, E. Eco-enterprise strategy: standing for sustainability. *Journal of Business Ethics*, v. 24, pp. 313-329, 2000.
- STERN, Nicholas. Key Elements of a Global Deal on Climate Change. *London School of Economics*, 2008.
- SUCHMAN, C.M. Managing Legitimacy: Strategic and Institutional Approaches. *The Academy of Management Review*, v. 20, n. 3, pp. 571-610, 1995.
- WOOD, D. L. Corporate Social Performance Revisited. *Academy of Management Review*, v.16, n.4, pp. 691-718, 1991.
- WORLD COMMISSION ON ENVIRONMENT AND DEVELOPMENT – WCED. *Our Common Future*. Oxford: Oxford University Press, 1987.
- YIN, R. K. *Estudo de Caso: planejamento e métodos*. 3. Ed. Porto Alegre: Bookman, 2006.
- ZADEK, S. The Path of Corporate Responsibility. *The Harvard Business Review*, 2004.