



Encontro Internacional sobre Gestão  
Empresarial e Meio Ambiente

ISSN: 2359-1048  
Dezembro 2016

**Estratégia Empresarial e Desenvolvimento Sustentável: a sustentabilidade é um desafio inevitável para as empresas?**

**GLAUCE ALMEIDA FIGUEIRA**  
UNICAMP  
glauce.a.figueira@gmail.com

## **ESTRATÉGIA EMPRESARIAL E DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL: A SUSTENTABILIDADE É UM DESAFIO INEVITÁVEL PARA AS EMPRESAS?**

Este trabalho pretende discutir como vem evoluindo a relação entre a estratégia empresarial e o enfrentamento dos desafios socioambientais, com ênfase nas empresas que atuam no Brasil. Com o propósito de propiciar uma visão panorâmica da relação entre a estratégia empresarial e sustentabilidade, este trabalho está dividido em três seções. A primeira trata das contribuições de Porter e de coautores ao enfrentamento pelas empresas dos problemas socioambientais, através de artigos publicados ao longo das últimas décadas sobre o tema. A segunda apresenta a proposta de que é necessário direcionar esforços e fazer escolhas para definir uma melhor estratégia socioambiental pelas empresas, que contribua para as questões sociais e ambientais e, ao mesmo tempo, mantenha a competitividade empresarial. Para atingir este direcionamento, é formulada uma matriz que apresenta tipos genéricos de estratégia ambiental corporativa. A terceira faz algumas considerações, a partir das duas abordagens, e as relaciona com a realidade atual do setor empresarial brasileiro, através da análise de pesquisas desenvolvidas na iniciativa privada que buscam descobrir como as empresas brasileiras estão lidando com os temas ligados à sustentabilidade.

**Palavras-chave:** Estratégia Empresarial, Sustentabilidade, Valores Compartilhados, Vantagem Competitiva.

## **BUSINESS STRATEGY AND SUSTAINABLE DEVELOPMENT: SUSTAINABILITY IS A INEVITABLE CHALLENGE FOR BUSINESS ?**

This paper discusses how is evolving the relationship between business strategy and addressing the environmental challenges, with emphasis on companies operating in Brazil. In order to provide an overview of the relationship between business strategy and sustainability, this paper is divided into three sections. The first deals with the contributions of Porter and co-authors to the confrontation by companies of social and environmental problems through articles published over the last decades on the subject. The second presents the proposal that it is necessary to direct efforts and make choices to define a better environmental strategy by companies that contribute to social and environmental issues and at the same time, maintain business competitiveness. To achieve this guidance, it is formulated a matrix that shows generic types of corporate environmental strategy. The third makes some considerations from the two approaches, and relates to the current reality of the Brazilian business sector through research analysis developed in the private sector that seek to discover how Brazilian companies are dealing with sustainability related issues.

**Keywords:** Business Strategy, Sustainability, Shared Values, Competitive Advantage.

## INTRODUÇÃO:

As empresas têm um papel importante a desempenhar na busca do desenvolvimento sustentável. Elas são atualmente os motores das economias que consomem uma parcela desproporcional dos recursos do mundo, causam diversos impactos sociais e produzem uma parcela também desproporcional de seus poluentes. Mas é também o setor empresarial um dos principais geradores de inovações que reduzem o uso dos recursos, diminuem a poluição e podem contribuir para o desenvolvimento social. Portanto, por serem tanto causa, como fonte de soluções para a degradação ambiental e social, elas estão inevitavelmente no centro da discussão sobre a sustentabilidade (MARTIN e KEMPER, 2012).

Assim, embora as iniciativas educacionais e governamentais sejam necessárias e muito importantes para a consciência dos problemas ambientais e sociais, esses agentes podem não ser capazes de resolver os desafios ligados à sustentabilidade de forma rápida e completa o suficiente. A ideia da sustentabilidade deve se tornar o foco também dos negócios empresariais e contribuir com estes, para que esse impulso fomente uma verdadeira mudança em direção ao desenvolvimento sustentável.

Numa visão abrangente e macroeconômica, essa mudança se daria através da evolução do atual paradigma técnico-econômico para um novo paradigma ligado ao desenvolvimento sustentável. Freeman (1992) retoma o conceito de mudanças técnico-econômicas, desenvolvido por Carlota Peres em 1983<sup>1</sup>, e propõe que as mudanças em direção à sustentabilidade transcendem tecnologias de produto e processo, atingindo também a estrutura de custos dos insumos e as condições mais gerais de produção. Assim, o autor avalia que o paradigma atual, denominado pelo mesmo como ICT (*Information and Communication Technology* ou Paradigma Tecnológico da Informação e Comunicação), tem condições de impulsionar tecnologias socioambientalmente amigáveis de forma generalizada pelo sistema econômico, evoluindo para um novo paradigma baseado na sustentabilidade (FREEMAN, 1992).

Para se atingir este novo paradigma técnico-econômico mais sustentável, diversos agentes econômicos precisam agir de forma diferente em relação aos desafios socioambientais que se apresentam na atualidade. O setor empresarial tem importante papel nessa evolução e a questão da sustentabilidade vem sendo discutida nas últimas décadas, pois cada vez mais esses desafios se colocam de forma inevitável para uma continuidade sustentável dos negócios na iniciativa privada. Dentro deste contexto, o artigo apresenta duas abordagens principais que relacionam estratégia empresarial e sustentabilidade.

A primeira abordagem discute a ideia de que o enfrentamento dos desafios socioambientais pelas empresas abre um enorme leque de oportunidades de negócios, com avanços tanto nos produtos, como nos processos desenvolvidos em todos os setores da iniciativa privada: primário, secundário e terciário. Para contribuir com essa visão, este trabalho apresenta a evolução da visão empresarial em relação às vantagens da adoção das práticas sustentáveis na estratégia desenvolvida pelas companhias, através de artigos escritos por Michael Porter e coautores que discutem, desde os anos 90, a visão de que as companhias devem reconhecer o meio-ambiente e a sociedade como fontes de oportunidades competitivas e não como um custo adicional ou como uma ameaça futura. Essa visão vem evoluindo nas últimas décadas, alcançando o princípio dos Valores Compartilhados (*Creating Shared Values – CSV*), proposto por Porter e Kramer em 2011, que envolve criar valor econômico de uma maneira que também se crie valor para a sociedade, enfrentando suas necessidades e desafios. Assim, esses novos negócios reconectariam o sucesso empresarial com o progresso socioambiental.

---

<sup>1</sup> 1983: “Structural Change and Assimilation of New Technologies in The Economic and Social Systems” in *Futures*, Vol. 15, Nº 4, October, pp. 357-375.

A segunda abordagem discute a visão de que as empresas não devem mais se perguntar se vale a pena ou não ser verde, mas quando vale a pena? De acordo com Reinhardt (1998) e Orsato (2006 e 2012), o debate empresarial precisa evoluir do tópico: as empresas devem ou não investir no enfrentamento dos desafios da sustentabilidade? Para: quando e como elas devem investir? Assim, existe potencial de todas as empresas ganharem com a sustentabilidade, mas as formas de atingir este retorno positivo variam de acordo com uma série de fatores como: a estrutura setorial onde a companhia opera, o seu posicionamento dentro deste setor, os tipos de mercados atendidos pela empresa e suas competências organizacionais. Estes fatores sugerem determinados focos competitivos que têm de ser escolhidos para gerar vantagens competitivas, de acordo com a realidade de cada empresa.

É necessário enfatizar que este trabalho é apenas uma aproximação do tema “estratégia empresarial e desenvolvimento sustentável” e por isso, as ideias aqui desenvolvidas não têm a pretensão de proporcionar uma visão acabada sobre o assunto.

### **DA HIPÓTESE DE PORTER AOS VALORES COMPARTILHADOS:**

Porter e Van der Linde (1995) defendem que a visão prevalecente de que existe um conflito inerente e fixo entre ecologia e economia, na verdade é falsa. Na realidade, numa visão não estática da economia, existem grandes oportunidades para as empresas se tornarem verdes e competitivas. Dessa forma, para parar de incorrer nos mesmos erros, os gestores devem começar a reconhecer a melhoria ambiental e social como uma oportunidade econômica e competitiva e não como um custo inoportuno ou uma ameaça. Na opinião dos autores, a poluição e o desperdício de recursos, dentre outros problemas socioambientais, causam, na verdade, impactos negativos para as empresas. Eles ressaltam que o conceito de “produtividade dos recursos” abre uma nova maneira de olhar para todo o sistema de custos e para todo o valor associado aos produtos e serviços e que, ao se analisar o ciclo de vida destes, outros custos que estão “escondidos” são identificados. A inovação, na visão dos autores, proporciona os avanços necessários para eliminar o que a companhia considera como *trade-offs* fixos e esse processo se concretiza muito mais pela prevenção e pela mudança dos processos do que somente pelo tratamento da poluição gerada. Essa nova visão ficou conhecida na literatura como “Hipótese de Porter”<sup>2</sup> que apresenta uma perspectiva “ganha ganha” da interação entre o meio ambiente e a economia. Com essa nova perspectiva, os gestores começariam a encarar os desafios socioambientais como fontes de oportunidades de negócios e a repensar a luta contra as regulamentações ambientais, focando mais em atitudes pró-ativas, que gastando tempo e dinheiro para se defender ou fugir do endurecimento da legislação ambiental (PORTER e VAN DER LINDE, 1995).

O debate em torno da “Hipótese de Porter” avançou durante a década e, em 2002, Porter e Kramer divulga um novo artigo com foco na atuação da chamada: Filantropia Corporativa. Os autores questionam a forma como as ações filantrópicas são desenvolvidas pelas empresas, ressaltando que elas são pouco efetivas tanto para os públicos atendidos como em justificar seus gastos como benefícios aos negócios das companhias. Além disso, crescentemente, as ações filantrópicas vêm sendo usadas como instrumento de relações públicas e propaganda, com o objetivo de aumentar a visibilidade da empresa e de melhorar a moral de seus funcionários, sem criar o impacto social positivo necessário. Os autores retomam a ideia de que a dicotomia entre benefícios sociais e econômicos é falsa, já que no longo prazo os objetivos sociais e econômicos não seriam inerentemente conflituosos, mas integralmente conectados, pois o desenvolvimento da sociedade contribui positivamente para o desenvolvimento das empresas e vice e versa.

---

<sup>2</sup> Nos círculos acadêmicos a “Hipótese de Porter” surgiu a partir do debate que foi despertado pela publicação do artigo: America’s Green Strategy, na revista *Scientific American* (PORTER, 1991).

A perspectiva “ganha ganha” evolui para abordar também a questão da Responsabilidade Social Corporativa (RSE), em mais um artigo de Porter e Kramer, publicado em 2006. Os autores defendem, neste artigo, que muitas empresas vinham fazendo cada vez mais nos últimos anos para melhorar seus impactos sociais e ambientais, mas que, na verdade, esses esforços não seriam tão produtivos como eles poderiam ser. Para os autores, as abordagens tradicionais de RSE são tão fragmentadas e tão desconectadas dos negócios e da estratégia empresarial que elas obscurecem muitas das grandes oportunidades das empresas em beneficiar a sociedade. Dessa forma, as ações desenvolvidas muitas vezes não são nem estratégicas, nem operacionais, mas “cosméticas” e novamente utilizadas como propaganda ou relações públicas para melhorar a imagem da empresa. Porter e Kramer criticam também os inúmeros relatórios de sustentabilidade ou de RSC produzidos pelas companhias que, segundo eles, raramente oferecem uma estrutura coerente das atividades de RSE ou as relacionam com a estratégia corporativa. Em vez disso, eles agregam uma série de anedotas sobre iniciativas descoordenadas, para somente demonstrar uma “sensibilidade social” da companhia.

Na visão dos autores, as práticas tradicionais de RSE são defendidas por quatro argumentos principais: obrigação moral, sustentabilidade dos negócios, licença para operar e reputação, sendo que para eles, essas justificativas compartilham da mesma fraqueza: elas focam na tensão entre sociedade e os negócios e não em sua interdependência. Além disso, Porter e Kramer apontam que normalmente as práticas de RSE são isoladas das unidades operacionais da empresa e, até mesmo da área de filantropia corporativa, estando completamente desconectadas da estratégia empresarial. Assim, essas práticas acabam não gerando um impacto social significativo e também não reforçam a competitividade das companhias.

Na opinião dos autores, o conceito de Estratégia significa saber escolher uma posição destacada e fazer coisas de forma diferente de seus competidores, de maneira a diminuir os custos ou a servir melhor um grupo particular de necessidades dos consumidores. Essa estratégia, associada à responsabilidade corporativa, faz com que a empresa vá além da atuação da cidadania corporativa ou da mitigação de impactos danosos na cadeia de valor, chegando a poder desenvolver uma série de iniciativas proativas que trarão grandes e diferenciados benefícios sociais e empresariais. A RSC Estratégica envolve, portanto, as dimensões internas e externas da empresa, num trabalho em conjunto. Segundo os autores, muitas oportunidades de pioneirismo em inovação em produtos, processos e na cadeia de valor da própria companhia podem surgir para beneficiar a sociedade e sua competitividade. As companhias que fizerem as escolhas certas e construírem iniciativas focadas, proativas, integradas socialmente e em acordo com suas estratégias essenciais, obterão maior sucesso e crescentemente se distanciarão do bolo que pratica o “*business as usual*”.

Assim, a RSC Estratégica, proposta pelos autores, poderia criar uma relação simbiótica entre o desenvolvimento da sociedade e da própria empresa, uma dependendo efetivamente da outra para prosperar. Mas essa nova forma de atuar seria também mais seletiva, pois dentre todos os temas sociais pelos os quais a empresa é chamada a investir, somente alguns apresentariam oportunidades de fazer uma real diferença para a sociedade e, ao mesmo tempo, proporcionariam uma importante vantagem competitiva (PORTER e KRAMER, 2006).

A discussão sobre os ganhos que poderiam ser obtidos através da união dos negócios com as dimensões social e ambiental se ampliaram nas empresas e, em 2011, Porter e Kramer divulgam novo artigo, dessa vez, focando no tema dos Valores Compartilhados. Esse artigo foi inclusive seguido de um estudo, também lançado em 2011 por Porter et al., que entrevistou várias empresas e buscou demonstrar formas de medir monetariamente os chamados Valores Compartilhados.

No artigo de 2011, os autores retomam a visão de que os temas sociais não podem estar na periferia dos negócios, mas junto ao seu “*core business*”. A solução para esta integração está, portanto, no princípio dos “Valores Compartilhados”, que envolve criar valor econômico de uma maneira que também se crie valor para a sociedade, abordando suas necessidades e seus desafios. Os autores buscam definir este novo princípio, afirmando que ele não é responsabilidade social, filantropia ou até mesmo sustentabilidade, mas uma nova maneira de atingir sucesso econômico que criará uma importante transformação no pensamento empresarial.

O artigo inicia afirmando que o sistema capitalista está “sitiado”, pois os negócios vêm crescentemente sendo vistos como a causa maior dos problemas sociais, ambientais e inclusive econômicos. Portanto, esta percepção de que as empresas crescem a custa da sociedade teria de ser modificada, tanto na forma como a opinião pública e os governos veem as empresas, como na própria forma de atuação interna das companhias que, na opinião dos autores, continuam criando valor de forma estreita. Para eles, as empresas estão otimizando performances financeiras de curto prazo que criam inúmeras bolhas especulativas, enquanto se esquecem das verdadeiras necessidades dos clientes e ignoram as amplas influências que determinam seu sucesso no longo prazo.

De acordo com Porter e Kramer, o conceito de Valor Compartilhado reformula o conceito de “externalidades” na economia. Na visão tradicional, as externalidades ocorrem quando os negócios criam custos sociais e ambientais com os quais eles não têm que arcar, como a poluição, por exemplo. A sociedade deve então impor impostos, taxas, regulamentações e penalidades para que as empresas “internalizem” essas externalidades. Geralmente, essas delimitações coíbem a lucratividade das empresas e colocam a sociedade e os negócios em campos opostos de batalha. As companhias deixam para os governos e ONGs a responsabilidade de solucionar os problemas sociais e ambientais ou desenvolvem programas de responsabilidade corporativa em reação às pressões externas, mas com ações focadas somente em sua reputação corporativa e, quase sempre, dissociadas dos negócios. De acordo com Porter e Kramer, o princípio de Valor Compartilhado questiona esse pensamento e reconhece que as necessidades da sociedade e não somente as necessidades econômicas convencionais definem os mercados a serem atendidos. Este conceito também provoca o reconhecimento de que os males sociais e ambientais podem causar custos “internos” para os negócios, como: gastos de energia, desperdício de matérias primas, acidentes de trabalho e até a necessidade de treinamentos para remediar as deficiências na educação dos funcionários. Assim, as chamadas “externalidades” teriam sim impactos econômicos internos para as empresas e deveriam ser tratadas com mais atenção. Além disso, elas podem ser tratadas como fonte de oportunidades para a criação de novas tecnologias, novos métodos operacionais e novos métodos de gestão, tendo a possibilidade de ampliar a produtividade das companhias e expandir seus mercados. Por isso, uma ressalva apontada pelos autores, define que a ideia não é compartilhar valores já criados e sim expandir o volume total de valor econômico e social da empresa através do desenvolvimento de novos negócios, tecnologias e processos, entre outros.

Porter e Kramer afirmam também que, a partir do princípio de Valor Compartilhado, a noção do lucro também é repensada, já que nem todos os lucros são iguais, pois aqueles que envolvem uma função socioambiental representam uma forma superior de capitalismo. Além disso, esse tipo de lucro pró-sustentabilidade cria um círculo virtuoso de prosperidade para as comunidades e os negócios.

Como importante contribuição, os autores fazem ainda a ligação entre os valores compartilhados e a estratégia empresarial. Eles afirmam que seu objetivo central é fazer com que esses novos valores se tornem parte integral das estratégias de crescimento e de competição das empresas, pois os CSV (*Creating Shared Value*) abrem um grande leque de

oportunidades caracterizadas como: necessidades a serem atendidas, produtos/serviços a serem oferecidos, novos clientes e novas maneiras de configurar a cadeia de valor. Além de proporcionar o surgimento de vantagens competitivas que serão bem mais sustentáveis que as vantagens convencionais de custos e/ou de melhorias da qualidade, dificultando o ciclo de imitação e de jogo competitivo de soma zero que frequentemente ocorre nos mercados atuais.

Para Porter e Kramer, o conceito de CSV também deveria superar a RSC, pois, enquanto a Responsabilidade Social Corporativa foca principalmente em reputação e tem uma conexão limitada com os negócios, os Valores Compartilhados são partes integrantes do posicionamento competitivo e lucrativo das companhias que alavancam recursos e competências únicas para o negócio criar valor econômico, através da criação de valor social. Os autores citam, inclusive, a necessidade de se reformular os conteúdos acadêmicos das universidades e das escolas de negócios, pois tradicionalmente o conhecimento sobre os temas sociais e os temas de negócios é ensinado de forma separada. Em sua opinião, as carreiras públicas e privadas também seguem caminhos muito distantes na atualidade e a ideia de gerar valor compartilhado requererá pessoas que tenham um conhecimento interdisciplinar, para poder efetivamente reconectar os desafios socioambientais com a busca de lucratividade dos negócios.

Por fim, numa perspectiva mais abrangente que poderia levar a ideia de mudança de paradigma técnico-econômico, como discutido por Freeman (1992) na introdução deste trabalho. Porter e Kramer afirmam que os Valores Compartilhados têm a chave para liberar uma nova onda de crescimento e inovação nos negócios e na sociedade, pois nós precisamos de uma forma mais sofisticada de capitalismo, uma forma imbuída de um propósito social. Esse propósito não deveria surgir da caridade, mas de um entendimento mais profundo da concorrência e da criação de valor econômico, sendo que essa próxima evolução do modelo capitalista reconheceria novas e melhores maneiras de desenvolver produtos, atender aos mercados e erguer empreendimentos produtivos (PORTER e KRAMER, 2011).

A partir da leitura dos artigos citados, que relacionam a estratégia empresarial com a sustentabilidade, percebe-se uma evolução nas possibilidades de vantagens advindas dessa relação. Se, em 1995, o foco era na produtividade de recursos, as contribuições evoluíram passando por outras áreas de atuação das empresas e chegando ao conceito de Valores Compartilhados, que é certamente mais abrangente. Essa evolução demonstra que as oportunidades que surgem do alinhamento entre a sustentabilidade e a estratégia de negócios são inúmeras e que, realmente, o enfrentamento dos desafios socioambientais pode ser benéfico para as empresas, contribuindo para o seu desenvolvimento e competitividade, mesmo porque, esses desafios se tornam a cada dia, mais inevitáveis.

Porém, mesmo que este entendimento venha sendo assimilado pela iniciativa privada, surgem ainda muitas dúvidas sobre *como* fazer esse alinhamento acontecer. No meio empresarial surgem muitos questionamentos sobre o tema: quais estratégias podem ser melhores desenvolvidas e por quais empresas? Quais iniciativas podem realmente ser fontes de vantagens competitivas? Quais estratégias conduzem à criação de novos espaços de mercado?

Essas perguntas e muitas outras revelam que, como em qualquer outro aspecto nos negócios, o gerenciamento socioambiental é contingente às competências internas e ao contexto no qual a empresa opera. Para auxiliar nessa reflexão, portanto, Orsato (2012) em seu livro: Estratégias de Sustentabilidade: Quando vale a pena ser verde? E em alguns artigos (ORSATO, 2006; ORSATO, 2002 e ORSATO e CLEGG, 2005) propõe formas de alinhar a sustentabilidade com as diferentes estratégias que podem ser desenvolvidas pelas empresas. Essa reflexão tem o intuito de facilitar escolhas e planos de ação que realmente contribuam para o enfrentamento dos desafios socioambientais, enquanto auxiliam no desenvolvimento empresarial.

## ESTRATÉGIAS DE SUSTENTABILIDADE

Em seu livro, Orsato (2012) parte de duas abordagens teóricas líderes em administração estratégica: a escola do posicionamento Michael Porter e a Visão Baseada em Recursos (*Resource-based View - RBV*)<sup>3</sup> da empresa. De acordo com Porter (1980), para obter vantagem competitiva, as companhias necessitam ter uma estratégia clara através da criação de uma posição singular e de valor que envolve um diferente conjunto de atividades (PORTER, 1980). Segundo Orsato, essa visão de melhor posicionamento seguindo os princípios de Porter busca as vantagens competitivas a partir do mercado, ou seja, são vantagens de mercado. Assim, o sucesso estratégico é alcançado em função de dois fatores, a atratividade do setor no qual a empresa compete e sua posição relativa nesse setor. Porter destaca, a partir desses princípios, dois tipos genéricos de vantagens competitivas que as empresas podem buscar: custos baixos e diferenciação.

Já na Visão Baseada em Recursos (RBV), a vantagem competitiva não é uma função da estrutura setorial, mas é resultado da habilidade das empresas em utilizar os recursos que são distribuídos de forma heterogênea pelas companhias e tendem a se estabilizar com o passar do tempo. Ela considera a vantagem competitiva como resultante das competências das empresas em adquirir e/ou administrar recursos e destaca a influência que os processos organizacionais internos exercem sobre a competitividade (WERNEFELT, 1984; RUMELT, 1984; BARNEY, 1986).

Para Orsato, a RBV e a escola do posicionamento de Porter devem ser vistas com perspectivas complementares ao invés de rivais por uma simples razão, a forma pela qual os negócios administram suas atividades tem o potencial de criar ou destruir valor. Assim, existe uma forte ligação entre o que as empresas produzem (produtos e serviços) e como elas os produzem (processos organizacionais) e, segundo o autor, somente unindo as duas escolas é possível identificar e explicar as diferentes fontes de vantagens competitivas.

A partir dessa reflexão, o autor propõe um modelo denominado “Estratégias Ambientais Competitivas”, onde são cruzados os desafios socioambientais com as diferentes possibilidades de gerar vantagens competitivas. Este modelo de escolhas apresenta diferentes estratégias que podem ser conduzidas pelas empresas, favorecendo a transformação dos investimentos sociais e ambientais em oportunidades lucrativas de negócios, como expresso no Quadro 1:



Fonte: Orsato (2012).

<sup>3</sup> Uma visão ampla das diversas escolas de Administração Estratégica é apresentada no livro: MINTZBERG, H; AHLSTRAND, B e LAMPEL, J; *Safári de Estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico*; Porto Alegre: Bookman, 2010.

Este quadro mostra que, de acordo com o foco competitivo e as vantagens competitivas já desenvolvidas pela empresa, determinadas ações de sustentabilidade têm maior probabilidade de serem exitosas ao se tornarem foco, pois são mais condizentes com o posicionamento estratégico já adotado pela companhia.

A estratégia 01: Ecoeficiência de Processos será bem utilizada pelas empresas que necessitam concomitantemente reduzir seus custos e o impacto ambiental de seus processos organizacionais para alcançar ou manter a competitividade em seus mercados. Elas podem inclusive estimular a ecoeficiência<sup>4</sup> em suas cadeias de valor (fornecedores, intermediários, consumidores, etc). As companhias podem também aplicar a chamada Ecologia Industrial<sup>5</sup> ou a Simbiose Industrial<sup>6</sup>: quando os rejeitos e subprodutos das empresas se tornam matéria prima de outras. Elas podem desenvolver a chamada *desmaterialização*<sup>7</sup> que envolve a redução ou substituição da quantidade de material utilizado em um produto ou até mesmo trabalhar para a redução de emissões de GEE<sup>8</sup> em todos os seus processos produtivos.

Já a estratégia 02: Ecodiferenciação de Processos é direcionada às companhias que necessitam se destacar através das ações de sustentabilidade junto aos seus clientes e público geral e são normalmente desenvolvidas por empresas que fornecem produtos e serviços para outras companhias (Mercado Industrial ou B2B - *Business to Business*). Essas companhias buscam fazer com que as ações de sustentabilidade sejam divulgadas para contribuir para a imagem corporativa, reduzir seu risco reputacional ou influenciar a opinião positiva sobre as práticas adotadas pela empresa. Elas têm o interesse em obter certificações reconhecidas em seus mercados e/ou mundialmente ou ainda alcançar padrões mais arrojados que os demandados pelas certificações e regulamentações existentes na área social e ambiental. Para Orsato, essa estratégia é desenvolvida para demonstrar no mercado que essas companhias são pioneiras em relação aos requisitos da sustentabilidade, utilizando esse recurso como diferenciação competitiva ou mesmo como uma “licença para operar”. Dentro dessa estratégia, são desenvolvidas iniciativas como a participação em clubes verdes, tendo como exemplo: o Pacto Global (ONU), os princípios da CERES (Coalisão para uma Economia Ambientalmente Responsável), os relatórios GRI (Iniciativa de Relatório Global), a participação no WBCSD (Conselho Empresarial Mundial para o Desenvolvimento Sustentável)<sup>9</sup>, dentre outros exemplos. Além da participação em clubes de certificação de processos, como os SGA (Sistemas de Gestão Ambiental), a série de certificação ISO 14000<sup>10</sup> e a série de certificação ISO 26000<sup>11</sup>. Além da indicação para o DJSI (Índice de Sustentabilidade Dow Jones) desenvolvido pela Bolsa de Nova York, que é direcionado ao mercado de investimentos. Segundo o autor, essas iniciativas voluntárias, na forma de códigos de conduta, padrões ambientais, participação em clubes, licenças, certificações e programas compartilham objetivos comuns de auxiliar os negócios na implantação e comunicação de programas socioambientais aos clientes das empresas e ao público em geral. A estratégia é interessante para empresas que necessitam melhorar a eficiência de suas operações, mas

---

<sup>4</sup> Ecoeficiência consultar: RYAN. C, 2004;

<sup>5</sup> Ecologia Industrial consultar os trabalhos dos seguintes autores: DEN HOND. F, 2000; HARDY. C e GRAEDEL. T, 2002; AYRES. R, 1996 e artigos encontrados no *Journal of Industrial Ecology*.

<sup>6</sup> Simbiose Industrial consultar: CHERTOW. M, 2007.

<sup>7</sup> Desmaterialização consultar: CORBETT. C e KLASSEN, R, 2006.

<sup>8</sup> GEE: Gases de Efeito Estufa

<sup>9</sup> Uma revisão útil dos principais Clubes Verdes é apresentada por WADDOCK. S, 2008.

<sup>10</sup> ISO 14000 é uma série de normas desenvolvidas pela *International Organization for Standardization (ISO)* que estabelece diretrizes sobre a área de gestão ambiental dentro das empresas.

<sup>11</sup> ISO 26000 é uma série de normas desenvolvidas pela *International Organization for Standardization (ISO)* que estabelece diretrizes sobre a responsabilidade social pelas empresas.

também por que elas necessitam ampliar o diálogo e engajamento com seus *stakeholders*<sup>12</sup>, investindo em sua reputação. É importante lembrar também que nem todas as empresas têm condições de investir em determinados programas e certificações, pois essas iniciativas podem ser demasiadamente onerosas e com retornos financeiros não imediatos, para essas companhias é melhor adotar a estratégia 01 de Ecoeficiência de Processos.

A estratégia 03, chamada de Marcas Socioambientais, é proposta para as empresas que buscam se diferenciar prioritariamente através de seus produtos e serviços. Atualmente, os produtos e serviços orientados para a sustentabilidade representam um nicho mundial explorado por diversas empresas. As companhias que buscam essa estratégia atuam em mercados nos quais os clientes estão dispostos a pagar os custos da diferenciação ecológica, pois consideram que as empresas fornecem algo único que é valioso para eles. Nesse contexto, é importante fornecer sempre informações confiáveis e possibilitar que os clientes possam avaliar o desempenho ambiental e social dos produtos e serviços, além disso, a diferenciação deve ser difícil de ser imitada pelos concorrentes. Dentro dessa estratégia, são desenvolvidas iniciativas como: a certificação ou criação de selos socioambientais<sup>13</sup>, as análises de Ciclo de Vida dos Produtos e Serviços (ACV)<sup>14</sup>, a certificação por rótulos de carbono<sup>15</sup> e a criação de marcas ecológicas<sup>16</sup>. Segundo Orsato, nessa estratégia, os aspectos intangíveis como simbolismo e confiança são centrais na criação de um relacionamento duradouro entre produtos de marcas socioambientais e seus consumidores, pois o consumo eco-orientado é apenas uma parte das complexidades econômicas, sociais e políticas que constituem os sujeitos de consumo.

Finalmente, a estratégia 04 de Liderança de Custo Ambiental é a mais difícil de ser seguida pelas empresas, pois esta busca oferecer produtos e serviços a preços baixos e com as características da sustentabilidade. Apesar de existirem nichos de mercado que estão dispostos a pagar preços *Premium*, uma vasta parcela do mercado em geral não paga pela diferenciação. Mas os produtos e serviços que competem prioritariamente por preços podem também rentabilizar seus investimentos sociais e ambientais. Nesses casos, as empresas devem desenvolver inovações radicais que possibilitem que, através da sustentabilidade, suas ofertas se tornem mais acessíveis. Estas práticas podem ocorrer através da reformulação (total ou parcial) de diversos recursos como: produtos, matérias primas, serviços, transporte e cadeia de valor, entre outros, que pode ser alcançada através de iniciativas de *eco-design*<sup>17</sup>, de análises de Ciclo de Vida dos Produtos e Serviços e do desenvolvimento de Sistemas de Produto Serviço (PSS – *Product Service System*)<sup>18</sup>, que possibilita às empresas vender as funções que os produtos se propõem a realizar, através de serviços, ao invés da venda do produto material propriamente dito. Na opinião do autor, essa estratégia traz a vantagem competitiva mais durável para a empresa frente aos seus concorrentes tradicionais, pela oferta de itens pioneiros em inovação socioambiental e, ao mesmo tempo, acessíveis em valor (ORSATO, 2012).

Naturalmente as companhias podem optar por desenvolver mais de uma estratégia ao mesmo tempo, e os grandes grupos internacionais em geral conseguem desenvolver um ou

---

<sup>12</sup> Grupos de Interesse

<sup>13</sup> “As empresas utilizam selos socioambientais como uma maneira de simplificar a informação contida em seus produtos, legitimando seus esforços e usando-os como componentes centrais da estratégia de marca socioambiental” (ORSATO, 2012, p. 120);

<sup>14</sup> Análise de Ciclo de Vida: um método para quantificar o impacto ambiental de um processo industrial, atividade ou produto (JOHNSTON. R, 1997).

<sup>15</sup> Rótulos de Carbono consultar: PAULAVERTS. K, 2008 e site do: *The Global Ecolabelling Network* (GEN).

<sup>16</sup> Marcas Ecológicas consultar: REINHARDT. F, 1998.

<sup>17</sup> *Eco-design* consultar: RYAN. C, 2003 e 2005; TISCHNER. U et al., 2002; GERTSAKIS. J, LEWIS. H, RYAN. C, 1996.

<sup>18</sup> *Product Service System* consultar: MONT. O, 2004; RYAN. C, 2004; ROY. R, 2000;

dois direcionamentos estratégicos concomitantemente, mas esta opção demanda recursos financeiros, organizacionais e administrativos que podem dificultar a obtenção de resultados por todas as empresas. O importante também é utilizar este raciocínio para entender como cada direcionamento vai afetar a competitividade da empresa e direcionar melhor seus esforços.

Além dessas estratégias, Orsato (2012) ressalta que as organizações altamente inovadoras podem superar a concorrência como um todo através das estratégias do Oceano Azul (EOA)<sup>19</sup>. Segundo esse livro, ao redefinir a proposição de valor para consumidores (atuais e potenciais), as empresas podem criar uma inovação radical de valor com produtos e serviços a preços baixos que eliminam a opção entre custo e diferenciação presente nas estratégias competitivas tradicionais. Como o desenvolvimento da EOA é baseado nas necessidades dos clientes, pode ser considerada uma estratégia orientada a demanda, isto é, ela é criada para satisfazer demandas inexploradas pelas empresas, com novas propostas de valor que criam novos espaços de mercado. Esses espaços novos não competem com as ofertas já existentes do oceano vermelho da concorrência atual dos negócios, assim, não há comparações de preço, dificultando as distinções tradicionais entre preço baixo e diferenciação.

O autor propõe uma transposição da EOA para o domínio da sustentabilidade resultando em uma estratégia que, simultaneamente, reduz custos, aumenta o valor para o consumidor e gera benefícios sociais e ambientais. Essa transposição forma o conceito de Inovação de Valor Sustentável (IVS).

De acordo com Orsato, para desenvolver a Inovação de Valor Sustentável, as empresas devem apresentar uma proposta de valor que é única (normalmente através de um novo modelo de negócios) e que reduza tanto os custos econômicos, como os impactos sociais e ambientais, criando valor não somente para os clientes, mas também para a sociedade como um todo. A IVS fornece a base para a criação de novos mercados, alinhados com as demandas de responsabilidade ambiental e social. Portanto, esta é uma estratégia de sistema, pois ela exige mudanças não somente na natureza e na tecnologia dos produtos e serviços, como também, na lógica pela qual os sistemas de produção e consumo são organizados. Assim, as estratégias de IVS transpõem os limites do sistema de valor de um setor econômico já existente, avaliando se o novo modelo de negócio cria valor, tanto para acionistas e consumidores, como para a sociedade em geral.

Seguindo esta estratégia, o autor, a partir do estudo do mercado automobilístico mundial, indica algumas iniciativas que configurariam alternativas ao modelo de negócios de carros atual e que, portanto, se configurariam como Inovações de Valor Sustentável, pois propõem uma ruptura com as práticas tradicionais dessa indústria. Ele sugere algumas alternativas como: as *Station Cars*<sup>20</sup>, as *Stations Bikes*<sup>21</sup>, as Operadoras de Mobilidade<sup>22</sup> e os Sistemas de Serviço de Mobilidade ou *Car-Sharing*<sup>23</sup>, sendo que todas essas iniciativas já são desenvolvidas, em pequena escala, em diversas partes do mundo e tem grande potencial de crescimento, pois atendem demandas inexploradas da sociedade de uma maneira diferente e única. Para Orsato, o surgimento dessas inovações radicais vem comprovar uma busca por novos modelos de negócios dentro do setor automobilístico, que poderia ser considerado um “oceano vermelho” de concorrência acirrada atualmente. O desenvolvimento dessa estratégia

---

<sup>19</sup> *Blue Ocean Strategy* consultar: KIM. W e MAUBORGNE. R, 2005.

<sup>20</sup> Exemplo de *Station Car* consultar: <[www.agglo-larochelle.fr](http://www.agglo-larochelle.fr)>, agosto, 2008.

<sup>21</sup> Exemplo de *Station Bike* consultar: <[www.velib.paris.fr](http://www.velib.paris.fr)>, outubro, 2008.

<sup>22</sup> Operadoras de Mobilidade consultar: ORSATO. R e HEMME. S, 2009.

<sup>23</sup> Exemplos de Sistemas de Serviço de Mobilidade consultar: <[www.mobility.ch](http://www.mobility.ch)>, julho, 2008 e <[www.zipcar.com](http://www.zipcar.com)>, setembro, 2008.

é menos limitado pelo contexto externo do que pelas competências internas que as empresas precisam ter para inovar e criar novos espaços de mercado. Na visão do autor, a implantação desse tipo de estratégia é mais um caso de audácia administrativa do que do posicionamento da empresa dentro de um espaço competitivo já existente (ORSATO, 2012).

Assim, as Estratégias Competitivas Ambientais e a Inovação de Valor Sustentável compreendem um matriz com as possíveis escolhas para as estratégias de sustentabilidade para ampliar o posicionamento competitivo da empresa dentro de seus mercados existentes (ECAs) e/ou para a criação de novos espaços de mercado (IVS). Esta é uma matriz de escolhas e essas escolhas acarretam, efetivamente, o alinhamento dos ecoinvestimentos com o contexto competitivo, com as competências da empresa e com sua estratégia corporativa. É essencial, portanto, utilizar critérios claros para identificar uma estratégia de sustentabilidade específica a ser seguida. Com isso, os gestores estarão em uma melhor posição para justificar seus investimentos socioambientais para os acionistas ou proprietários, enquanto atendem as demandas dos outros grupos de interesse da companhia.

### **ESTRATÉGIA EMPRESARIAL E DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL: ATUAÇÃO DAS EMPRESAS NO BRASIL**

As contribuições de Porter, Orsato e coautores traçam perspectivas para e evolução da internalização da sustentabilidade nas estratégias empresariais. São propostos caminhos para que as empresas possam enfrentar os desafios sociais e ambientais, contribuindo para o desenvolvimento sustentável da sociedade, de forma a inserir esses desafios na lógica dos negócios. Mas como as empresas que atuam no Brasil estão agindo em relação aos desafios socioambientais? É necessário se avaliar o presente, ou seja, avaliar o comportamento atual das empresas frente a estas mesmas perspectivas.

Assim, para complementar a discussão proposta neste trabalho, algumas pesquisas são apresentadas para contribuir para uma avaliação da atuação do ambiente corporativo brasileiro na atualidade em relação à sustentabilidade.

A primeira pesquisa apresentada foi realizada pela CNI (Confederação Nacional da Indústria), em 2010, e é uma sondagem especial que foca na adoção de procedimentos gerenciais associados à gestão ambiental por 1.227 empresas que contribuíram para a pesquisa. Segundo este estudo, 71% das empresas declaram adotar procedimentos gerenciais associados à gestão ambiental e 62,4% das indústrias brasileiras já possuem procedimentos sistemáticos de gestão ambiental, os chamados SGA (Sistema de Gestão Ambiental), sendo que este percentual é diferente por tamanho de empresa, entre as grandes 90,3% tem algum tipo de SGA, entre as médias 70% e entre as pequenas 50%.

Os principais fatores alegados pelas empresas para a adoção de procedimentos de gestão ambiental foram: imagem e reputação (78,6%), exigências de licenciamento ambiental (77,7%), regulamentos ambientais (66,6%), política interna da empresa (65,8%) e reduzir desperdício de insumos e matéria-prima (55,3%). A melhoria da qualidade dos produtos e a demanda de clientes/consumidores apresentaram somente as percentagens de 37,7% e 27,9% respectivamente.

Ainda de acordo com a pesquisa, os programas de racionalização no uso de matérias-primas e insumos e combate aos desperdícios foram os mais adotados no sistema de gestão ambiental (SGA) das empresas. Assim, dentre as companhias que possuem SGA: 80,1% focaram na redução da geração de resíduos, 69,5% no uso eficiente de energia, 58,3% na redução do uso da água e 45,9% passaram a utilizar resíduos como matéria prima ou insumo.

No cenário apresentado por esta pesquisa, verifica-se que o tema da gestão ambiental já faz parte do dia a dia das empresas entrevistadas pela CNI no setor industrial brasileiro. Porém é difícil definir se essa preocupação está ou não integrada às estratégias dessas

empresas e se, realmente, o enfrentamento desses desafios é tratado como fonte de oportunidades competitivas para as companhias.

Pela análise da pesquisa, a partir do quadro proposto por Orsato (2012) sobre as Estratégias Ambientais Competitivas (EACs), pode-se inferir que, primeiramente esta pesquisa teve maior direcionamento aos Processos Organizacionais como foco competitivo e não em Produtos e Serviços. Assim, as estratégias 01 (Ecoeficiência de Processos) e 02 (Ecodiferenciação de Processos) podem ser identificadas nesta pesquisa, já que as estratégias 03 (Marcas Socioambientais) e 04 (Liderança de Custo Ambiental) são voltadas para o mercado.

Verificando as respostas da pesquisa, pode-se averiguar que a estratégia 01 Ecoeficiência de Processos é a mais desenvolvida pelas empresas, pois o maior foco dos programas de gestão ambiental está na redução no uso de matérias-primas e insumos e no combate aos desperdícios, principalmente dentre as pequenas e médias companhias. Esses dados, segundo a contribuição de Orsato (2012), comprovam que as empresas que têm um maior foco estratégico na redução de custos operacionais acabam optando por estratégias de ecoeficiência, quando abordam as questões ambientais. Mas a estratégia de Ecodiferenciação de Processos também é identificada, pois 90,3% das grandes empresas adotam algum tipo de sistema de SGA, essa adoção pró-ativa de certificações faz parte de uma série de iniciativas para diferenciar e mostrar aos *stakeholders* da companhia que os processos adotados têm contribuído para a questão ambiental e social. Esse tipo de estratégia, segundo Orsato (2012), acaba sendo escolhida pelas empresas que precisam comprovar seu desempenho socioambiental para os clientes. São normalmente empresas B2B que buscam comunicar os programas socioambientais aos seus clientes e ao público em geral. A estratégia é interessante, portanto, para empresas que necessitam melhorar a eficiência de suas operações, mas também ampliar o diálogo e engajamento com seus *stakeholders*, investindo em sua reputação.

Porém na pesquisa não está claro se essas opções estratégicas contribuem na busca de vantagens competitivas ou se elas são mais uma forma de *manter* a competitividade das empresas, num contexto de maior regulamentação e pressão social, configurando mais uma “licença para operar” que uma oportunidade de negócio. Os principais fatores alegados para a adoção da gestão ambiental foram: imagem e reputação, exigências de licenciamento ambiental e regulamentos ambientais. Essas respostas levam ao questionamento quanto à proatividade das empresas na busca de oportunidades de negócios em relação ao enfrentamento dos desafios da sustentabilidade, mesmo porque, razões como a melhoria da qualidade dos produtos e a demanda de clientes e consumidores fizeram parte de menos de um terço das respostas. Além disso, a visão, questionada por Porter e coautores desde os anos 90, de que as questões ambientais seriam ameaças ou custos inoportunos, pode ainda não ter sido completamente modificada entre o empresariado brasileiro. Apesar disso, houve uma clara evolução dentre os gestores sobre as vantagens da adoção da sustentabilidade na estratégia empresarial, mas ela está muito relacionada à redução de custos e a reputação corporativa, tendo possibilidade de alcançar ainda outras áreas de atuação das empresas, principalmente aquelas voltadas aos negócios e a busca de novos mercados e vantagens competitivas.

De qualquer maneira, mesmo com um caráter mais reativo, identifica-se uma maior mobilização do setor industrial brasileiro em relação à sustentabilidade, havendo esperança de que essa visão evolua para estratégias mais proativas e inovadoras, que auxiliem o desenvolvimento sustentável e o desenvolvimento empresarial brasileiro concomitantemente.

Outros trabalhos importantes sobre o tema de negócios e sustentabilidade foram dois estudos promovidos pelo GIFE (Grupo de Institutos, Fundações e Empresas), que conta atualmente com 133 associados. O GIFE realizou um estudo quantitativo, o Censo GIFE

2014, e em um estudo qualitativo lançado em 2016, denominado: Alinhamento entre o Investimento Social Privado e o Negócio. Estes estudos contribuem para analisar como o princípio da geração dos valores compartilhados (CSV) de Porter (2011) tem sido assimilado pelas empresas que atuam no Brasil, principalmente aquelas que já desenvolvem ações socioambientais, seja diretamente, seja por meio de instituições e fundações. Os Censos GIFE são realizados desde 2001, a cada 02 anos, e em 2014 foram levantadas pela primeira vez questões relacionadas ao alinhamento entre investimento social privado (ISP) e os negócios.

No próprio Censo 2014, se discute que a nova visão de alinhamento é um contraponto à visão proposta pelo GIFE nos anos 90 que originou um padrão de relacionamento entre institutos/fundações e áreas de negócio marcado por pouca proximidade e baixo nível de compartilhamento de decisões e ações. Num primeiro momento, o conceito de ISP foi pensado como algo não vinculado à operação empresarial, pretendendo qualificar uma ação voluntária e “desinteressada” das empresas para a repactuação da responsabilidade pública com governos e sociedade. Porém, a partir dos anos 2000, a ideia de aproximação entre atuação socioambiental e os negócios foi se ampliando e provocando novas reflexões e mudanças na atuação das empresas, fundações e instituições associadas ao GIFE. Segundo Oliva (2016), que coordenou as pesquisas qualitativas do GIFE, o alinhamento entre investimento socioambiental e o negócio vem sendo percebido pelo setor com uma tendência desde pelo menos 2009, aproximando o diálogo entre os movimentos de responsabilidade social empresarial e sustentabilidade da atuação dos institutos e fundações. Inclusive, o princípio dos Valores Compartilhados de Porter é citado no estudo como fonte de novas ideias que vem provocando reflexões sobre o alinhamento entre atuação socioambiental e negócios entre os associados.

Segundo as respostas das empresas no Censo 2014 e o Estudo de 2016, o alinhamento não configura ainda um processo homogêneo ou consolidado, pois muitas iniciativas permanecem sob a influência exclusiva de institutos e fundações, sem que tenham sido absorvidas pelo processo de alinhamento. Assim, há um grupo de institutos e fundações para os quais a aproximação já avançou e outros casos mostram o ISP mais distanciado da operação da empresa, refletindo o caráter ainda incipiente e desigual do processo de alinhamento e a possível persistência da visão tradicional de ISP.

Pela análise dos estudos, se constata que, em média, as atividades das empresas mantenedoras não são fator determinante para os processos de decisão dos institutos e fundações. Ao serem perguntadas de que maneira as atividades da mantenedora influenciam as ações das instituições e fundações, em 06 dos 08 itens propostos, mais de 60% das respondentes não consideram as atividades da empresa mantenedora em nenhum momento ou o fazem eventualmente, refletindo ainda este distanciamento entre negócios e atuação socioambiental.

As instituições e fundações também foram perguntadas sobre como elas avaliariam a influência que suas práticas e sua *expertise* teriam nos procedimentos da empresa mantenedora, abordando 10 aspectos distintos. Em geral, os respondentes fizeram uma autoavaliação positiva de sua capacidade de incidência, para 08 dos 10 itens, mais de 60% afirmaram ocorrer influência. Esta influência é, porém, mais focada em aspectos simbólicos e de relacionamento como: princípios e valores (80%), aspectos de comunicação (77% das organizações dizem contribuir para a melhoria do diálogo com a comunidade do entorno e 63% dizem influenciar a forma pela qual a companhia se comunica com o público geral) e programas voltados aos funcionários (63% influenciam a implementação de programas voltados para os colaboradores da mantenedora). Já os aspectos mais operacionais e, portanto, mais ligados ao negócio da empresa, apresentaram níveis de influência menores, com 28% de influência nos processos produtivos e 45% nos procedimentos adotados com fornecedores e clientes.

Foi revelado também nas pesquisas um alto grau de incerteza quanto ao alinhamento entre ISP e os negócios, mas com um importante viés otimista, pois a identificação de benefícios se sobressaiu em comparação com as perdas e os riscos percebidos. O Censo 2014 elencou 25 possíveis hipóteses sobre os riscos e benefícios do alinhamento com os quais as organizações podiam concordar totalmente, concordar parcialmente ou discordar. O elevado grau de incerteza verificou-se no importante percentual de respostas de concordância parcial, em média 38% dos respondentes indicaram não haver inteira segurança quanto ao sentido geral do processo. O viés positivo foi apurado pelo nível de concordância total com os possíveis benefícios percebidos com o alinhamento, apresentando o percentual médio de 44%, muito superior à média da concordância total com os riscos percebidos de 13%. O nível de discordância com os riscos foi também quase cinco vezes maior que o observado com os benefícios. Assim, o estudo demonstrou fortes indícios de que entre os entrevistados se configurou um caminho favorável a uma maior integração entre ISP e o negócio.

O estudo qualitativo apresentado pelo GIFE em 2016 levantou uma série de oportunidades e benefícios colocados pelos entrevistados, como: a maior adesão dos dirigentes e continuidade dos programas sociais; o surgimento de novas funções e a ampliação da capacidade de influência em impacto da atuação das fundações e instituições na empresa mantenedora; a ampliação do volume de recursos e escala de ISP; um maior reconhecimento das ações socioambientais pela empresa e ganhos de eficiência e expertise do ISP; e mais benefícios para a empresa com um maior engajamento de seus funcionários, além de melhorias na produtividade e competitividade. O estudo também indicou os principais riscos e dúvidas que afligem os participantes da pesquisa como: a possibilidade de redução da abrangência temática e territorial dos projetos, pois o foco estaria somente nas ações que contribuiriam para os negócios; uma “instrumentalização” e perda de legitimidade das atividades socioambientais desenvolvidas; a preocupação com a redução de recursos e escala, com o remanejamento destes para outras áreas da empresa sob a lógica da integração com o negócio; e até uma descontinuidade dos próprios institutos e fundações. Porém, como comentado acima, a proporção de entrevistados que apontaram benefícios foi muito superior aos que apontaram riscos, revelando uma expectativa positiva em relação ao alinhamento dos investimentos socioambientais e os negócios empresariais.

A partir dos dados relatados, podemos inferir que o princípio de geração de valores compartilhados tem ganhado força dentro do setor de atuação social das empresas. Apesar dessa visão ser quase uma “revolução” no pensamento tradicional ligado à atuação socioambiental corporativa. As organizações estão passando a utilizá-la como fundamentação para o alinhamento e ela está contribuindo para o fortalecimento do viés otimista que vem se conformando na visão das organizações entrevistadas.

### **CONSIDERAÇÕES FINAIS:**

O que se pode concluir dos dados relatados pelas pesquisas realizadas pela CNI e pelo GIFE é que as questões sociais e ambientais já fazem parte da rotina de várias empresas que atuam no Brasil: grandes, médias e pequenas. A sondagem da CNI é um importante indicativo do comportamento da indústria nacional que aponta já significativos percentuais de empresas que adotam procedimentos ligados à gestão ambiental. O GIFE, apesar de representar um número menor de organizações, tem uma importante contribuição, pois congrega as mais importantes instituições, fundações e empresas que já desenvolvem uma atuação social de impacto no país. As pesquisas realizadas pelo GIFE, portanto, traçam um retrato dos rumos para os quais o investimento social privado caminha no país e demonstra que a ideia de unir negócios e sustentabilidade vem sendo assimilada pelas empresas e tem grande potencial de crescimento.

Contudo, o caminho para alinhar a estratégia empresarial ao desenvolvimento sustentável ainda é longo, pois a maioria das ações é ainda dissociada dos negócios, realizada em pró da cidadania corporativa e da reputação das empresas. Esta postura, apesar de relevante, acaba por dificultar a ampliação da atuação socioambiental empresarial, pois existe um grande potencial de crescimento em escala das iniciativas, quando as empresas passam a internalizar a sustentabilidade no seu “*core business*”. Nesse contexto, a “Hipótese de Porter” bem que poderia ser considerada a “Certeza de Porter” para fomentar essa transição com maior velocidade.

Além disso, a partir das considerações de Orsato, pode-se concluir que o maior foco empresarial de atuação socioambiental está direcionado para os processos internos das empresas ou para sua cadeia de valor. A atuação empresarial na criação de novos negócios, produtos e serviços pelas empresas no Brasil ainda é muito pontual, pois as companhias não vêm trabalhando de forma sistemática o grande potencial que oferecem os mercados socioambientais. Assim, muitas oportunidades de ganhos econômicos, sociais e ambientais ainda estão à espera de serem exploradas.

Por fim, não existe ainda uma mudança de paradigma técnico-econômico, como proposto por Freeman, mas os resultados das pesquisas vêm crescentemente confirmando que esta é uma expectativa das empresas para o futuro, já que os limites e as questões da sustentabilidade se tornam cada vez mais inevitáveis.

## **REFERÊNCIAS:**

- AYRES, R. Creating Industrial Ecosystems: A Viable Management Strategy? **International Journal of Technology Management**, v. 12, n. 5, p. 608, 1996.
- BARNEY, J. Strategic Factor Markets: Expectations, Luck and Business Strategy, **Management Science**, v. 32, n. 10, p. 1231-1242, 1986.
- CHERTOW, M. Uncovering Industrial Symbiosis. **Journal of Industrial Ecology**, v. 11, n. 1, 11-30, 2007.
- CNI – Confederação Nacional da Indústria. **Sondagem Especial Meio Ambiente**, ano 08, n. 2, p. 1-12, setembro, 2010. Disponível em: [http:// admin.cni.org.br/portal/data/files/](http://admin.cni.org.br/portal/data/files/), em junho, 2016.
- COBETT, C. e KLASSEN, R. Extending the Horizons: Environmental Excellence as Key to Improving Operations. **Manufacturing & Service Operations Management**, v. 8, n. 1, p. 5-22, 2006.
- DEGENSZAJN, A e ROLNIK, I. Org. CENSO GIFE 2014, São Paulo: **GIFE**, 2015, 160 p. Disponível em: <<http://gife.org.br/censo-gife/>>.
- DEN HOND, F. Industrial Ecology: a Review, **Regional Environmental Change**, v. 1, n. 2 p. 60-69, 2000.
- FREEMAN, C. **The economics of hope: essays on technical change, economic growth and the environment**. London/New York: Pinter Publishers, 1992.
- GERTSAKIS, J.; LEWIS, H. e RYAN, C. **A Guide to EcoReDesign**. Melbourne: Centre for Design at RMIT, RMIT University, 1996.
- GRAEDEL, T e HARDY, C. Industrial Ecosystems as Food Webs, **Journal of Ecology**, v. 6, n. 1, p. 29-38, 2002.
- JOHNSTON, R. A Critique of Life-cycle Analysis Paper Products in **The Industrial Green Game: Implications for Environmental Design and Management**, D.J. Richards, Washington D.C.: National Academy of Engineering, p. 225-233, 1997.
- KIM, C. e MAUBORGNE, R. **Blue Ocean Strategy: How to Create Uncontested Market Space and Make the competition Irrelevant**. Boston, MA: Harvard Business School Press, 2005.
- MARTIN, R.; KEMPER, A. Salvar o Planeta: um desafio, duas estratégias. **Harvard Business Review Brasil**, São Paulo, v. 90, n.4, p. 16-24, abril, 2012.

MINTZBERG, H; AHLSTRAND, B e LAMPEL, J; **Safári de Estratégia**: um roteiro pela selva do planejamento estratégico; Porto Alegre: Bookman, 2010.

MONT, O. **Product-Service Systems: Panacea or Myth?** Dissertação de Doutorado. Lund University, 2004.

OLIVA, R. Alinhamento entre o investimento social privado e o negócio. Org. DEGENSZAJN, A.; SILVA, A. e ROLNIK, I. São Paulo: GIFE, **Série Temas do Investimento Social Privado**, 2016.

ORSATO, R. Posicionamento Ambiental Estratégico: identificando quando vale a pena investir no verde, **REAd**, v. 8, n. 6, Edição Especial 30, Nov-Dez/2002.

ORSATO, R; CLEGG, S. Radical Reformism: Towards Critical Ecological Modernization, **Sustainable Development**, v. 13, p. 253-267, 2005.

ORSATO, R. Competitive Environmental Strategies: when does it pay to be green? **California Management Review**, v. 48, n. 2, p. 127-143, winter, 2006.

ORSATO, R. e HEMME, S. **Better Place Sustainable Value Innovation in Mobility**, INSEAD Teaching Case 09/2009 – 5630.

ORSATO, R. **Estratégias de Sustentabilidade: Quando Vale a Pena ser Verde?** Rio de Janeiro: Qualitymark Editora, 2012.

PAULAVERTS, K. Change and the Food Industry Climate Labeling for Food Products Potential and Limitations, **TSEL Environmental** <<http://tsel-environmental.com/>>, fevereiro, 2008.

PERES, C. Structural Change and Assimilation of New Technologies in The Economic and Social Systems, **Futures**, v. 15, n. 4, p. 357-375, outubro, 1983.

PORTER, M. **Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries an Competitors**. New York: The Free Press, 1980.

PORTER, M.; VAN DER LINDE, C. Toward a new conception of the environment-competitiveness relationship. **Journal of Economics Perspectives**, Boston, v. 9, n. 4, p. 97-118, fall, 1995.

PORTER, M e KRAMER, M.; The Competitive Advantage of Corporate Philanthropy, **Harvard Business Review**, Cambridge, p. 05–16, December, 2002;

PORTER, M.; KRAMER, M.; Strategy & Society: the link between Competitive Advantage and Corporate Social Responsibility, **Harvard Business Review**, p. 78–93, December, 2006;

PORTER, M.; KRAMER, M. The Big Idea: Creating Shared Value. **Harvard Business Review**. Cambridge, p. 62-77, jan./feb., 2011.

PORTER, M.; HILLS, G.; PFITZER, M.; PATSCHEKE, S.; HAWKINS, E.; **Measuring Shared Value Report**, by FSG is licensed under a Creative Commons Attribution-NoDerivs 3.0 Unported License. Permissions beyond the scope of this license may be available at [www.fsg.org](http://www.fsg.org), 2011.

REINHARDT, F. Environmental Product Differentiation: Implications for Corporate Strategy, **California Management Review**, v. 40, n. 4, p. 43-73, 1998.

ROY, R. Sustainable Product-Service Systems, **Futures**, v. 32, p. 289-299, 2000.

RUMELT, R. Toward a Strategic Theory of the Firm, em **Competitive Strategic Management**. Eglewood Cliffs NJ: Prentice Hall, 1984.

RYAN, C. Learning from a Decade (or So) of Eco-Desing Experience - Part 1, **Journal of Industrial Ecology**, v. 7, n. 2, p. 1-12, 2003.

RYAN, C. Learning from a Decade (or So) of Eco-Desing Experience - Part 2, Advancing the Parctice of Product Eco-Desing, **Journal of Industrial Ecology**, v. 8, n. 4, p. 3-5, 2005.

RYAN, C. **Digital Eco-Sense: Sustainability and ICT – a New Terrain for Innovation**. Melbourne, Austrália: Lab 3000, 2004.

TISCHNER, et al. **How to Do EcoDesign?** A Guide for Envieronmentally and Economically Sound Design, Editora Birkhauser, 2002.

WADDOCK, S. Building a New Institutional Infrastructure for Corporate Responsibility. **Academy of Management Perspectives**, v. 22, n. 3, p. 87-108, 2008.

WERNEFELT, B. A Resource-Based View of the Firm, **Strategic Management Journal**, v. 5, p. 171-180, 1984.