

GESTÃO ESTRATÉGICA SOB A ÓTICA DA PERFORMANCE SOCIOAMBIENTAL DAS ORGANIZAÇÕES

SAMANTA BELLÃO PEIXOTTO

SAMUEL CARVALHO DE BENEDICTO
PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DE CAMPINAS

CÂNDIDO FERREIRA DA SILVA FILHO
PUC CAMPINAS

CIBELE ROBERTA SUGAHARA
PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DE CAMPINAS

GESTÃO ESTRATÉGICA SOB A ÓTICA DA *PERFORMANCE* SOCIOAMBIENTAL DAS ORGANIZAÇÕES

1 INTRODUÇÃO

O mundo dos negócios, influenciado pela globalização e pela busca incessante por destaque no mercado atual, se mantém em constante mudança. Dessa maneira, cada vez mais as organizações enfrentam a necessidade de reformular suas estratégias a fim de garantir a competitividade e lucratividade da empresa.

Sabe-se que um dos grandes desafios do gestor da atualidade é tomar decisões estratégicas que possibilitem alcançar o sucesso pretendido, sem deixar de mitigar o impacto que tais ações causariam ao meio ambiente e, conseqüentemente, à humanidade. Entretanto, a gestão estratégica aplicada de forma inteligente e focada em garantir a responsabilidade socioambiental deve estar entre os temas a serem priorizados pela organização.

No geral, em sua trajetória, as empresas devem adotar inúmeras estratégias, que definem e são definidas pelo ambiente, pela tecnologia e pela estrutura da empresa. Assim, a gestão dessas estratégias deve ser vista numa perspectiva holística, por parte da organização, o que tornará possível a análise e compreensão da gestão, e a formulação e implementação das estratégias. Este conhecimento visa a promover a avaliação da empresa no presente e no futuro, além de disponibilizar informações para a tomada de decisão que, cada vez mais, recebe visibilidade quando gerida em prol da sociedade e do meio ambiente.

Segundo Drucker (1997, p. 47) “Quando a empresa traça objetivos e metas, e busca alcançá-los, ela tem claramente definido do porque ela existe, o que e como faz, e onde quer chegar”. A escassez de recursos, a degradação do meio ambiente e a emissão de gases poluentes compõem o cenário atual dos grandes polos produtivos. Logo, estas questões básicas, apresentadas pelo autor, fortalecem a importância de buscar ferramentas de gestão e planejamento para garantir a competitividade no mercado, sem que os anseios por ganhos corrompam a obrigação e importância de considerar a sustentabilidade como um de seus grandes pilares para obter sucesso.

Caldas (2007) expõe que independente de seu porte ou de sua natureza, toda organização lida com uma infinidade de públicos que interferem de maneira positiva ou negativa em sua vida. Entretanto, ainda hoje, ao que se referem aos modelos de gerenciamento vistos como referência, tratando-se da importância de garantir a responsabilidade socioambiental da empresa, sua aplicação, na maioria dos casos, é vista como aplicável apenas nas grandes corporações. No entanto, é importante ressaltar que as pequenas empresas poderão ser as grandes empresas do futuro. Logo, a consciência quanto à preciosidade e cuidado com o qual o meio ambiente deve ser tratado, deve fazer parte da essência da organização desde seu surgimento. Dessa maneira, torna-se evidente que atitudes conscientes trarão melhores ganhos para o futuro e maior credibilidade para o presente.

Atualmente, o conhecimento a respeito do planejamento e da valorização de estabelecer estratégias e metas adequadas à sustentabilidade é fundamental para qualquer empresa presente no mercado. Pode-se dizer que a consciência a respeito do tema tem sido amplamente discutida por grandes empresas que buscam compreender e aprimorar sua atuação no que se refere a ações sustentáveis que, certamente, são excelentes ferramentas para reduzir custos, gerar bons resultados e colaborar com a redução dos impactos ambientais causados pela ausência de *performance* ambiental dos produtos e nas atividades de negócio.

A relevância do aprofundamento no tema é dada ao fato de que a sustentabilidade deve ser vista como uma grande aliada para que a empresa garanta sua visão estratégica de futuro, pois a partir deste entendimento, os impactos negativos gerados por ações que não valorizam a sustentabilidade empresarial são facilmente evidenciados. Logo, a gestão que não esteja consciente da análise de tais impactos de forma holística, poderá reverter seu lucro atual em significativas perdas como resultado futuro.

Notadamente, criar estratégias é fundamental e, aliada a um gerenciamento que vise responsabilidade socioambiental, pode ser vista como uma ferramenta geradora de resultados. Todavia, a tendência é mitigar grandes perdas futuras através de uma gestão com foco em sustentabilidade.

Diante disso, este estudo visa promover a compreensão e a grande relação existente entre gestão estratégica e sustentabilidade, a fim de indicar solução à seguinte questão: É possível relacionar o sucesso econômico de uma empresa ao fato da mesma valorizar, em sua atuação, a mitigação do impacto que suas ações causariam ao meio ambiente?

Este estudo tem como objetivo geral discutir sobre a importância e aplicabilidade da gestão estratégica nas organizações na construção de vantagens competitivas e suas relações com a responsabilidade socioambiental. O estudo visa a análise sobre a relevância da implementação da gestão estratégica orientada para a sustentabilidade e ampliar a visão de gestores sobre o tema. O intuito é apresentar a atuação estratégica como essencial à responsabilidade e *performance* socioambiental, independente do porte da organização. O modelo visa gerar a mudança necessária para que se tenha capacidade de tomar decisões que busquem sucesso econômico, sem que se perca o foco em sua responsabilidade perante o meio ambiente e ao ser humano, além de avaliar e conter os impactos negativos ao desenvolvimento socioambiental.

O trabalho se justifica devido à exigência do mercado atual, dos grandes avanços tecnológicos e da concorrência, temas correlacionados à necessidade de garantir a sobrevivência da organização através do gerenciamento das estratégias. Entretanto, este tema está diretamente relacionado a uma problemática que envolve o grande descuido praticado no mundo, em geral, quando se relaciona à necessidade de gerar resultados à importância de atuar com sustentabilidade e rigorosidade no que se diz respeito à responsabilidade socioambiental das organizações. Logo, a compreensão da relação entre gestão estratégica e sustentabilidade, a forma inteligente à qual se deve atuar e as grandes possibilidades de bons resultados quando a gestão estratégica é aplicada de forma consciente, são fatores que, a partir de seu entendimento, tornam possível a resolução do problema enfrentado.

2. ESTRATÉGIA E SUAS VERTENTES

A origem da palavra estratégia provém do grego *strategos*, que significa a arte ou ciência de ser um general. No início, estratégia se relacionava com a arte militar de planejar e executar movimentos e operações de tropas, navios e/ou aviões para derrotar inimigos. Ou ainda a arte de aplicar os meios disponíveis ou explorar condições favoráveis com vista a objetivos específicos (FERREIRA, 2006). No entanto, como o passar do tempo, o termo passou a ser utilizado no ambiente empresarial, como uma habilidade gerencial (RIBEIRO, 2012).

Segundo Ribeiro (2012, p. 11), “a estratégia é uma forma de direcionar a empresa ao aproveitamento dos recursos que possui e a orientação de um caminho a seguir, perante os diferentes objetivos”. Ou seja, está atrelada a tomada de decisão dentro de uma organização, com o intuito de definir metas e objetivos que contribuirão para que o resultado desejado seja obtido.

Porter (2004) apresenta conceitos sobre estratégia e vantagem competitiva, onde é possível analisar os temas de maneira abrangente e diretamente relacionada com os acontecimentos do mundo atual. Segundo o autor, a essência da formulação da estratégia competitiva envolve relacionar uma companhia ao seu ambiente. Essa relação deve ser feita a partir de uma visão macroambiental, ou seja, que considere as forças econômicas, socioculturais, demográficas, políticas e tecnológicas. Ainda que o ambiente seja amplo e abranja todas essas forças, uma vez que elas são externas e atingem a empresa como um todo, devem-se criar mecanismos e habilidades para lidar com elas.

Quanto aos ambientes aos quais as empresas estão inseridas, Hitt et al. (2003, p. 50), expõe que “um dos elementos que compõem a administração estratégica é o ambiente externo. O ambiente externo de uma empresa é dividido em três áreas principais: ambiente geral, do setor e

da concorrência”. Sendo que, ao que se refere ao ambiente geral, os autores expõem que o mesmo é constituído dos elementos de alcance mais amplo na sociedade que influenciam o setor das empresas correlatas. Dessa maneira, para que sejam capazes de controlar as informações necessárias para as empresas, deve-se colher os dados e informações necessárias para o entendimento de cada segmento e suas implicações para que as estratégias adequadas possam ser selecionadas e empregadas.

Segundo Porter (2004, p. 6), “o grau de concorrente em uma indústria depende de cinco forças básicas [...]. O conjunto dessas forças determina o potencial de lucro final na indústria, que é medido em termos de retorno em longo prazo sobre o capital investido”. De maneira que, cada organização terá diferentes forças influenciando-a, sendo elas intensas ou não. Logo, o potencial de lucro se difere de uma empresa para outra, à medida que essas forças se diferem. As cinco forças competitivas são: “a entrada de novos concorrentes, a ameaça de substitutos, o poder de negociação dos compradores, o poder de negociação dos fornecedores e a rivalidade entre os concorrentes existentes”.

Porter (2004, p. 6), esclarece que “todas as cinco forças competitivas em conjunto determinam a intensidade da concorrência na indústria, bem como a rentabilidade, sendo que a força ou as forças mais acentuada predominam e tornam-se cruciais do ponto de vista da formulação de estratégias”.

Quanto à estrutura básica de uma empresa, ela é refletida na intensidade das forças. Fatores de curto prazo devem ser distinguidos para que a rentabilidade e a concorrência sejam afetadas apenas de forma transitória. Sabendo que o foco na análise estrutural de uma empresa está na identificação de suas características básicas, enraizadas em sua economia e tecnologia, tais características modelam a arena na qual a estratégia competitiva deve ser estabelecida (PORTER, 2004, p. 7). A respeito das ações que se referem ao conhecimento das forças competitivas, o autor afirma que “as empresas terão, cada uma, pontos fortes e pontos fracos peculiares ao lidarem com a estrutura da indústria, e esta pode mudar e realmente muda gradativamente ao longo do tempo”. Dessa maneira, pode-se concluir que o conhecimento e compreensão são imprescindíveis para que a estratégia seja formulada.

É nítido que os ensinamentos transmitidos no conceito das forças de Porter atuam, todavia, sobre os negócios da empresa, e que a avaliação dessas fazem toda a diferença quando se quer galgar espaços no mercado competitivo atual. De acordo com o autor, a estratégia competitiva avalia e estuda a forma como uma empresa pode competir com maior eficácia para fortalecer sua posição no mercado. No entanto, o autor deixa claro que tais estratégias devem provocar um comportamento que esteja alinhado em termos sociais, estabelecidos por padrões éticos e políticas públicas (PORTER, 2004).

Segundo Oliveira et al. 2012, p. 4) “Apesar de inúmeras empresas utilizarem o mecanismo de planejamento estratégico, muitas delas possuem dúvidas quanto ao método de elaboração e seus objetivos específicos”. Os autores afirmam que apenas um número reduzido de empresas realiza o verdadeiro planejamento estratégico que permita estabelecer a direção a ser seguida pela organização, visando maior grau de interação com o ambiente. Essa direção compreende o âmbito de atuação, macropolíticas, políticas funcionais, filosofia de atuação, macroestratégia, estratégias funcionais, macro-objetivos e objetivos funcionais; enquanto o grau de integração depende do comportamento assumido pela organização com o meio do qual faz parte.

Entretanto, para que a empresa se destaque no mercado é necessário que ela tenha estratégia competitiva, com o objetivo de focar em ações para ampliar ou manter, de modo sustentável, suas vantagens frente aos seus concorrentes. Essa estratégia deve nascer de um conhecimento detalhado da estrutura e da maneira pela qual esta se modifica (PORTER, 2004). Sabe-se que o desenvolvimento da consciência sustentável por parte das empresas tem sido tratado com muita propriedade e visto como um grande aliado para que se obtenham vantagens competitivas. Logo, segundo Kraemer (2005) ainda que, em muitas empresas, a atuação sustentável esteja direcionada apenas aos fatores competitivos, esse modelo de atuação, quando

for praticado com consciência da responsabilidade socioambiental da organização, conduzirá ao desenvolvimento sustentável.

2.1 Desenvolvimento sustentável

O conceito de desenvolvimento sustentável foi apresentado pela Comissão Mundial sobre o Meio Ambiente e Desenvolvimento (CMMAD), durante a Assembleia Geral das Nações Unidas (ONU), através do relatório *Nosso Futuro Comum*, em 1987 (SOUZA, 2018). Tal conceito presume o uso racional dos recursos naturais sem desenvolver riscos a sustentabilidade, ou seja, um crescimento que produza bens e serviços, bem-estar e conforto, sem comprometer a habilidade de gerações futuras de terem satisfeitas suas próprias necessidades (QUINTIERE, 2006).

Altenfelder (2004) expõe que os termos sustentabilidade e desenvolvimento sustentável são, frequentemente, relacionados. O termo que envolve o desenvolvimento é utilizado para representar a expectativa de que o país garanta um desenvolvimento e expansão econômica permanente e que se mantenha nessa condição ao longo do tempo, o que geraria melhoria nos indicadores sociais, além da preservação ambiental.

Sustentabilidade é definida como a capacidade de se autossustentar. Logo, pode-se considerar uma atividade sustentável como aquela que pode ser mantida por um período indeterminado de tempo, de forma a não se esgotar nunca, ainda que haja imprevistos que podem vir a ocorrer durante este período. Esse conceito pode ser ampliado ao tratar o tema sociedade sustentável, que representa uma sociedade que não coloca em risco os recursos naturais como o ar, a água, o solo e a vida vegetal e animal dos quais a vida depende (ARAÚJO, 2001).

Paiva (2003, p.10) complementa afirmando que “parte da responsabilidade por esta conscientização deve-se aos consumidores, que começaram a exigir mais, buscando selecionar produtos que apresentem características específicas, como produção limpa do ponto de vista ambiental”.

Cavalcante et al. (2007), ressaltam que, numa análise sem aprofundamento, a execução da responsabilidade social corporativa, por meio das ações de responsabilidade social e ambiental, pode ser vista como sendo custos adicionais e que tenderiam a diminuir a remuneração que poderia ser auferida pelos acionistas. Entretanto, os estudos mostram uma realidade bem diferente, onde as ações de responsabilidade social e ambiental geram resultados positivos para as empresas. Segundo o autor, ao desenvolver estratégias que atendam ambas as partes sendo sócios/acionista e do outro lado funcionário/comunidade, requer para a empresa um debate por seus interesses e que tem por motivo, o interesse em realizar uma investigação de natureza empírica, quanto ao desempenho da empresa em conciliar índices de responsabilidade social ou sustentabilidade empresarial e seu desempenho corporativo nas dimensões de risco e retorno.

Atualmente, temas relacionados ao desenvolvimento sustentável têm sido muito difundidos dentro das organizações. A caracterização dos processos produtivos e do consumo em massa faz com que tal abordagem traga alterações para as culturas das corporações (AKTAS; KAYALIDERE; KARGIN, 2013). As corporações têm sido pressionadas por seus *stakeholders* para implantar iniciativas que estejam de acordo com os princípios da sustentabilidade. O tema promove a reconfiguração de suas atividades operacionais e, gradativamente, tem chegado à alta gestão das organizações, garantindo que as mudanças ocorram em nível estratégico, não apenas em níveis operacionais (FEIL; NAIME, 2015).

Nesse sentido, Keinert (2007, p.15) resalta que “o modelo de desenvolvimento desejado passa a ser o baseado em tecnologias limpas e energias renováveis (e não mais o das “chaminés”) e passa-se a exigir das organizações responsabilidade social e ambiental”.

2.2 Sustentabilidade Empresarial

Uma estratégia corporativa abrangente e de longo prazo, alinhada aos objetivos centrais do negócio e com as suas competências essenciais atuando para criar mudança social positiva e valor para o negócio, e que está inserida nas operações negociais do dia a dia, é o que se pode chamar sustentabilidade estratégica (KEINERT, 2007, p. 43).

No âmbito das corporações se definem três componentes fundamentais para o desenvolvimento sustentável: crescimento econômico, proteção ao meio-ambiente e igualdade social. A quebra de paradigma ocorrida nas empresas que tinham como único foco o desempenho financeiro, trouxe o citado conceito com objetivo tridimensional, que deu origem ao termo “tripé de sustentabilidade” ou *Triple Bottom Line*. (FEIL; NAIME, 2015). Desta forma, inicia-se a busca pela sustentabilidade empresarial, traduzida através da responsabilidade socioambiental das organizações e seu desempenho ambiental nas atividades de negócio.

Segundo Coral (2002), a sustentabilidade estratégica empresarial não poderá ser alcançada sem levar em conta o conhecido tripé da sustentabilidade, que é uma ferramenta analisada por empresas e pesquisadores, que busca interpretar as interações que vem do meio externo e especialmente para ilustrar a importância de uma visão holística da sustentabilidade, que não se limite a uma mera sustentabilidade econômica. Vale ressaltar que dentro dos princípios de sustentabilidade, não se podem separar as questões sociais das questões ambientais. Dessa maneira, uma organização ecologicamente sustentável também atua de forma socialmente responsável, de forma a atender os interesses de todos os *stakeholders* que afetam ou são afetados por suas atividades.

Segundo Barbosa (2005) a responsabilidade social pode ser definida como o compromisso que uma organização deve ter com a sociedade, expresso por meio de atos e atitudes que a afetem positivamente, de modo amplo, ou a alguma comunidade de modo específico, agindo de forma proativa e coerente em relação ao seu papel na sociedade e à prestação de contas para com ela. Keinert (2007, p.16) complementa dizendo que a “responsabilidade socioambiental, ética e transparência pressupõem, inclusive, segurança no ambiente de trabalho como questão de qualidade da gestão, diversidade étnica e de gênero na composição do quadro de pessoal como políticas adequadas de recursos humanos.

Uma estratégia corporativa abrangente e de longo prazo, alinhada aos objetivos centrais do negócio e com as suas competências essenciais atuando para criar mudança social positiva e valor para o negócio, e que está inserida nas operações negociais do dia a dia, é o que se pode chamar Sustentabilidade Estratégica (KEINERT, 2007, p. 43).

A gestão com foco em estratégias sustentáveis significa não se preocupar apenas com os resultados econômicos, mas sim atuar em busca da sustentabilidade empresarial, com o uso eficiente dos recursos naturais, visando à redução das perdas no processo produtivo e ainda a maximização do lucro, a fim de atender os objetivos organizacionais e sociais, de maneira integrada e capaz (ANDRADE; CAMARA, 2012).

Correa et al. (2012) afirmam que a imagem da organização tem se tornado um ponto de grande influência junto a seus *stakeholders*. As transformações sociais e ambientais que o mundo corporativo tem enfrentado indicam uma necessidade proeminente de reconhecimento junto à comunidade de ações de transparência nos negócios.

A autora afirma que alguns fatores interferem no fato das organizações serem levadas à construção da sustentabilidade, pois além da necessidade de socializar as ações sustentáveis desenvolvidas na empresa, através de balanços sociais, relatórios de sustentabilidade e indicadores, “as empresas estão inseridas em um ambiente com novos desafios, que exige uma postura ética, valores culturais, comportamento ambiental, produtos mais limpos e legislação cada vez mais rigorosa em relação às questões sociais e ambientais” (CORREA et al. 2012, p. 27).

Coral (2002, p.21) afirma que:

Para que as organizações possam contribuir para a sustentabilidade devem modificar seus processos produtivos, quando for necessário, para se tornarem ecologicamente sustentáveis. Isto implica em construir sistemas de produção que não causem impactos negativos e mesmo estejam contribuindo para a

recuperação de áreas degradadas ou oferecendo produtos e serviços que contribuam para a melhoria da *performance* ambiental dos consumidores e clientes de uma indústria.

Barbosa 2005) indica que, atualmente, a demanda por informações e prestação de contas a respeito das práticas ambientais e sociais das empresas, por parte dos grupos de interesse, sofre um aumento constante. Para o autor, a sustentabilidade corporativa é assunto que a alta gestão empresarial precisa considerar em suas estratégias. As estratégias devem estar de acordo com os princípios da sustentabilidade corporativa, que trata de um processo individualizado e que cada organização deve escolher seu posicionamento relativo ao tema, levando em conta sua estratégia, seus valores e princípios e o contexto de mercado em que se encontra.

Neste sentido, Gomes Júnior e Gomes (2010, p. 63) expõem que a relação entre a melhora no desempenho das empresas e os investimentos feitos em sustentabilidade é um tema muito discutido nas organizações, além da questão dos possíveis benefícios gerados no resultado financeiro a partir de investimentos feitos em prevenção da poluição. Os autores afirmam que “[...] a combinação de tecnologias ambientais (cujo objetivo é minimizar os impactos causados ao meio-ambiente) com novas tecnologias de produção trazem grande potencial de vantagem competitiva e de desempenho superior para as empresas”.

2.3 Relatórios de Sustentabilidade da Global Reporting Initiative (GRI)

Temas relacionados à sustentabilidade passaram a fazer parte de grande parte das empresas, dessa maneira, métricas financeiras sozinhas não podem determinar o desempenho ou o sucesso dos negócios, as empresas precisam produzir informações confiáveis, relevantes e adequadas para o propósito que possam informar a tomada de decisões de negócios e garantir a divulgação significativa e confiável de métricas sociais e ambientais (WORLD BUSINESS COUNCIL FOR SUSTAINABLE DEVELOPMENT, 2018).

O número de empresas que desejam avaliar e reportar seu desempenho e impactos sociais, ambientais, econômicos e de governança, cresce a cada dia. Essa tendência já acontece há alguns anos e representam a razão da existência dos relatórios de sustentabilidade que, segundo Daub (2007), é um documento público que informa ao interessado como a organização está enfrentando os desafios corporativos em sustentabilidade. O relatório visa fornecer informações quantitativas e qualitativas que evidenciem como foi a eficácia econômica, ambiental e social da empresa, no período reportado.

O *Global Reporting Initiative* (GRI) é a maior iniciativa relacionada à normalização de divulgações econômicas, ambientais e sociais, incluída nos relatórios de contas anuais. São os primeiros e mais adotados padrões globais de relatórios de sustentabilidade. Os Padrões de Relatório de Sustentabilidade é seu produto principal, disponibilizados como um bem público gratuito. Eles têm sido continuamente desenvolvidos ao longo de 20 anos e representam a melhor prática global para relatar questões econômicas, ambientais e sociais (GLOBAL REPORTING INITIATIVE, 2018).

Os relatórios de sustentabilidade baseados na GRI constituem uma plataforma para as empresas divulgarem suas iniciativas relacionadas ao Pacto Global, aos Objetivos do Milênio e aos Princípios do Equador, além de estarem totalmente alinhados com os Índices de Sustentabilidade da Bolsa de Nova York (DJSI) e de Londres (FTSE4good). No Brasil, vale ressaltar a sintonia dos relatórios GRI com diversas iniciativas como, por exemplo, com o Índice de Sustentabilidade Empresarial (ISE) da BM&FBovespa.

As Diretrizes da GRI utilizam como referência, sempre que possível, regulamentos e normas internacionais geralmente aceitos, entre os quais: Artigo 15 dos Princípios do Rio; Declaração Universal dos Direitos Humanos das Nações Unidas e seus Protocolos; Convenção das Nações Unidas: Pacto Internacional de Direitos Cívicos e Políticos; Convenção das Nações Unidas: Pacto Internacional dos Direitos Econômicos, Sociais e Culturais; Declaração da Organização Internacional do Trabalho (OIT) sobre os Princípios e Direitos Fundamentais no

Trabalho, 1998; Declaração de Viena e Programa de Ação; Declaração Tripartite da OIT Sobre Empresas Multinacionais e Política Social; Diretrizes da Organização para Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE) para Empresas Multinacionais e; Princípios do Pacto Global.

Em todo o mundo, as organizações percebem tais atributos e um número cada vez maior de companhias vem adotando as diretrizes e os indicadores GRI, conferindo ainda mais credibilidade à iniciativa. Os Relatórios de Sustentabilidade reportados a partir das diretrizes do Global Reporting Initiative (GRI) são uma excelente ferramenta no que se refere à divulgação das práticas sustentáveis da empresa. Trata-se de um meio de informação cada vez mais demandado pela sociedade para conhecer a realidade das organizações, o que reforça ainda mais a importância de se incorporar a sustentabilidade às estratégias de negócios. Além disso, garantir que essa informação seja pública eleva os níveis de credibilidade e transparência da organização.

Em uma escala mundial, das 250 maiores empresas, cerca de 93% produzem relatórios. O Brasil é o líder em publicações na América Latina, com mais de 60 relatórios anuais de sustentabilidade. Conforme observamos no Quadro 1, uma pesquisa feita pela GRI, em 2011, mostrou que divulgação deste documento contribui com a formação de uma imagem mais positiva da empresa quando encontram informações sobre sustentabilidade em relatórios.

Quadro 1 – Interesse em Informações sobre Sustentabilidade

Stakeholder	Indicação de Interesse em Informações sobre Sustentabilidade
Investidores	<i>Carbon Disclosure Project</i> - 200 investidores exigiram divulgação de emissões de gás de efeito estufa.
	Deliberações dos acionistas para um relatório mais abrangente.
	Índice Dow Jones de Sustentabilidade e outros solicitaram informações sobre sustentabilidade.
	Princípios do Equador - os principais agentes financeiros exigiram a discussão dos impactos socioambientais de grandes projetos em países em desenvolvimento.
Agencias Reguladoras	Muitas ações exigiram dados socioambientais em relatórios anuais.
Funcionários	Um dos principais públicos de relatórios de sustentabilidade.
ONGs	Publique O Que Você Paga - 200 ONGs no mundo todo pediram transparência nos pagamentos de impostos e royalties.
	De 56 ONGs socioambientais globais, 79% consideraram os Relatórios de Sustentabilidade Empresariais "muito" ou "razoavelmente" úteis.
Público em Geral	Em uma pesquisa com 21 mil pessoas, 50% afirmaram que ter lido ou ouvido falar a respeito de um relatório de sustentabilidade melhorou sua impressão sobre a empresa, levou-as a comprar produtos da empresa ou falar bem da empresa para os outros.
Mídia	Muitos rankings empresariais possuem critérios socioambientais.

Fonte: GRI (2011).

3. METODOLOGIA

Do ponto de vista da sua natureza, a pesquisa será aplicada, por gerar conhecimentos práticos dirigidos à solução de problemas específicos, envolvendo verdades e interesses locais (ROESCH, 2005).

Quanto à abordagem do problema, define-se a pesquisa como qualitativa, pois não requer uso de métodos e técnicas estatísticas (MARCONI; LAKATOS, 2007). Os dados descritivos serão analisados indutivamente, tendo seu processo e significado como focos principais de abordagem (CRESWELL, 2014).

No que se refere aos objetivos, esta pesquisa será exploratória por ter como objetivo tornar o problema explícito ou construir hipóteses (RICHARDSON, 2007). Segundo Gil (2008) um estudo exploratório é adotado em situações em que o objeto de pesquisa ainda é pouco conhecido ou foi pouco estudado. Desta forma, o estudo exploratório proporciona maior familiaridade com o problema e permite explicitá-lo melhor. Dentre outras possibilidades, o

estudo exploratório envolve levantamento bibliográfico e análise documental, dentre outras possibilidades.

Quanto às fontes de coleta de dados, foram prospectados os Relatórios de Sustentabilidade 2016 e 2017, da empresa Honda. Tornando-se assim, um estudo exploratório documental, segundo instruído por Gil (2008). A amostra foi selecionada de forma não probabilística ou por conveniência (OLIVEIRA, 2001) levando em conta a acessibilidade do pesquisador aos dados.

Neste estudo, a análise de conteúdo foi eleita como técnica de análise dos dados coletados. Nos últimos anos, a análise de conteúdo vem tendo destaque entre os métodos qualitativos e ganhando legitimidade. A importância da análise de conteúdo para os estudos organizacionais é cada vez maior e tem evoluído em virtude da preocupação com o rigor científico e a profundidade das pesquisas (MOZZATO; GRZYBOVSKI, 2011).

O percurso de análise deste trabalho toma como referência a obra de Laurence Bardin, literatura de referência atualmente em análise de conteúdo (MOZZATO; GRZYBOVSKI, 2011). O estudo seguiu as fases da análise de conteúdo, conforme preconizado por Bardin (2009, p. 121): (i) pré-análise; (ii) exploração do material, e; (iii) tratamento dos resultados, que envolve a inferência e a interpretação.

4. HONDA: GESTÃO COM FOCO EM SUSTENTABILIDADE

A Honda é uma multinacional japonesa, presente na América do Sul há 45 anos, com foco na fabricação e comercialização de automóveis, motos, quadriciclos, triciclos, produtos de força e, a partir de 2015, iniciou a comercialização de jatos executivos no Brasil. As motocicletas da marca passaram a ser importadas para o Brasil em 1971, e cinco anos após a constituição da Honda no país, foi inaugurada a primeira fábrica, no Polo Industrial de Manaus, em 1976. Em paralelo, a empresa também expandia suas fábricas para outros países da América do Sul, como Peru, em 1975, e Argentina, em 1978.

Em junho de 1992, a matriz da empresa estabeleceu sua Declaração Ambiental Honda, a fim que explicitar a visão ambiental e de segurança da empresa. O modelo de gestão é utilizado como base para todas as unidades que compõem o grupo. Uma vez que a estratégia dos negócios da empresa mantém o foco em sustentabilidade, desde o seu surgimento, sua estrutura corporativa conta com um departamento interno chamado ESG, sigla em inglês que significa Meio Ambiente, Responsabilidade Social e Governança, a fim de atender às exigências do mercado e alinhar às estratégias da corporação.

Ao que se refere aos seus fornecedores, desde 2008 a Honda Automóveis realiza uma ação em busca de reduzir a emissão de CO₂ pela cadeia de fornecedores, onde a meta é que cada fornecedor atinja 1% de redução de suas emissões, anualmente. As empresas com iniciativas mais notáveis são reconhecidas através da Premiação Ambiental da Honda, prêmio renomado no mercado atual.

A Honda S.A. (HSA) atua em conjunto com sua matriz no Japão, e através da aplicação na inovação de seus produtos, busca, com auxílio da tecnologia, atingir aos mais elevados níveis de redução de impactos ambientais causados nos processos produtivos, administrativos e em seus produtos, motivo pelo qual a empresa se destaca por manter iniciativas que incluem a diversificação da matriz energética com uso de fonte renovável.

Após inúmeras conquistas e avanços progressivos da HSA no continente sul-americano, desde sua constituição até os dias atuais, em 2014 iniciou uma nova fase, com a inauguração do primeiro parque eólico da empresa no mundo, localizado no Brasil, na cidade de Xangri-lá, no Rio Grande do Sul. Este empreendimento produz energia elétrica limpa suficiente para suprir toda a fábrica de automóveis e os escritórios da cidade de Sumaré e São Paulo (SP), resultando em menos 8mil toneladas de CO₂ emitidas no meio ambiente.

Em 2016, a Honda South America lançou o seu primeiro Relatório de Sustentabilidade certificado pela Global Reporting Initiative (GRI), metodologia mais adotada mundialmente para

o reporte do desempenho econômico, social e ambiental de organizações. Dessa maneira, a empresa e seus *stakeholders* passam a contar com uma ferramenta que permite o diálogo e a implantação de processos de melhoria contínua rumo ao desenvolvimento sustentável.

No Relatório de Sustentabilidade de 2016 da Honda South America (HSA), referente ao período de abril de 2015 a março de 2016, calendário anual adotado pela empresa, Issao Mizoguchi, presidente da corporação, comemora os 45 anos de atuação no Brasil e expõe: “acreditamos que uma produção com menos impacto ambiental e focada no respeito ao ser humano é a base de um legado importante a ser deixado para as futuras gerações”. A visão da multinacional sobre o desenvolvimento sustentável é notável e pode ser vista em diversas atuações da empresa.

Conforme exposto neste Relatório, a organização segue o seguinte princípio:

Nós, como um dos membros da sociedade responsáveis pela proteção do meio ambiente global, faremos todos os esforços para contribuir para a saúde dos seres humanos e a preservação do meio ambiente em nosso planeta em casa fase de nossas atividades corporativas. Somente desta forma seremos capazes de obter sucesso no futuro, não apenas para nossa empresa, mas passa o mundo todo.

A atuação da empresa conta com oito conceitos voltados a responsabilidade ambiental, em toda sua cadeia produtiva. São eles: Green Factory; Green Logistics; Green Office; Green Dealer; Green Purchasing; Green IT; Green Laboratories; e o Recycling (3R's). Tais conceitos são responsáveis pela conquista de grandiosos benefícios ao meio ambiente.

5. RESULTADOS

A incorporação da sustentabilidade no mundo dos negócios é tendência mundial e, aderida a este contexto, a Honda na América do Sul realizou uma pesquisa com os *stakeholders* da companhia (Tabela 1), com intuito de construir uma matriz de aspectos materiais que tornasse possível o relato que representa a gestão de sustentabilidade da empresa no período do Relatório de Sustentabilidade de 2016.

Tabela 1 – *Stakeholders* envolvidos na pesquisa da Honda

Stakeholder	Participação
Clientes	38%
Colaboradores	24%
Fornecedores	12%
Comunidades	7%
Mídia	7%
Governo	5%
Concessionárias	4%
Outros	3%
Total	100%

Fonte: Elaboração própria a partir dos dados da GRI.

A pesquisa foi dividida em três etapas, sendo elas: identificação dos temas potencialmente materiais; priorização de temas materiais; e validação pela liderança. Os temas considerados na análise foram definidos através da análise de referências setoriais, como pesquisa GRI, ferramentas de risco reputacional, temas materiais do setor, conforme SASB (*Sustainability Accounting Standards Board*), e análise de outras empresas do setor.

Quanto à priorização dos temas, essa etapa levou em consideração as respostas dos *stakeholders* e entrevistas feitas com 18 executivos da Honda. O Quadro 2 relaciona os temas potencialmente materiais obtidos com o levantamento das informações, enquanto a Figura 1

destaca os sete temas considerados como aspectos fundamentais, tendo como característica classificatória estar posicionado a partir do 3º quartil do gráfico.

Quadro 2 – Temas potencialmente materiais

Classificação	Relação dos Temas Potenciais
1	Produto Qualidade e Segurança
2	<i>Performance</i> Ambiental dos Produtos
3	Satisfação do Cliente
4	Inovação
5	Governança Corporativa
6	<i>Performance</i> Ambiental nas Atividades de Negócio
7	Fornecimento de Matéria Prima
8	Cadeira de Fornecedores
9	Recursos Humanos
10	Mobilidade Futura e Mobilidade Urbana
11	Saúde e Segurança Ocupacional
12	Relacionamento com as Comunidades de Entorno

Fonte: Relatório de Sustentabilidade HSA (2016).

Figura 1 – Aspectos Fundamentais



Fonte: Relatório de Sustentabilidade HSA (2016).

Os dados da pesquisa expõem a visão estratégica da HSA e a visão dos *stakeholders*, onde Qualidade e Segurança do Produto; *Performance* Ambiental dos Produtos; Satisfação do Cliente; Inovação; Governança Corporativa; *Performance* Ambiental nas Atividades de Negócio e; Fornecimento de Matéria Prima, são os temas mais valorizados pelos interessados nos negócios da companhia. Os resultados obtidos com este levantamento de informações trouxeram questões relevantes para a gestão de todo o grupo Honda, de maneira que, baseado nesses dados, o tema principal definido para representar os aspectos fundamentais que diferenciaram a HSA de seus concorrentes foi “Equilíbrio e a Perenidade do Negócio”.

Tal resultado está atrelado ao fato de a Honda ter como princípio oferecer produtos da mais alta qualidade, a um preço justo e que garanta a satisfação do cliente, além de se manter preocupada com questões que envolvem o desempenho ambiental das atividades de negócio, onde conta com metas e perspectivas que visam a minimização dos impactos ambientais de seus produtos e serviços através da aplicação de oito conceitos (Quadro 3) que garantem ações de responsabilidade ambiental em toda a cadeia produtiva.

Quadro 3 – Desempenho ambiental das atividades de negócio

Conceito	Descrição
Green Factory	Prevê metas e diretrizes para a redução de impactos ambientais no processo produtivo, o que inclui o gerenciamento de resíduos, eficiência energética, uso racional da água e redução de emissões atmosféricas.
Green Logistics	Garante uma redução constante dos impactos causados nos processos de transporte dos produtos e peças da companhia.
Green Office	Busca o alinhamento dos escritórios às diretrizes da empresa, com ações de reciclagem, coleta seletiva e uso racional de energia elétrica, água e papel.
Green Purchasing	Tem o objetivo de otimizar o consumo de energia elétrica e recursos. Além de reduzir as emissões de CO2 provenientes do processo produtivo das peças e componentes que abastecem as fábricas.
Green Dealer	Estimula a rede de concessionárias Honda a destinar adequadamente 100% dos resíduos gerados nos serviços pós-vendas e atendimento ao cliente.
Green IT	Alia tecnologia de ponta e preservação ambiental por meio de medidas como otimização e transformação de servidores e criação de centrais de impressão.
Recycling (3R's)	Trabalha na reciclabilidade desde a escola dos componentes do produto até a destinação adequada ao final da sua vida útil.
Green Laboratories	Desenvolve e implanta tecnologias ambientais e energéticas para melhorar o desempenho dos motores Honda, reduzir as emissões atmosféricas e desenvolver produtos movidos a energias alternativas.

Fonte: Relatório de Sustentabilidade HSA (2016).

Todas essas conceituações buscam garantir que os avanços tecnológicos expostos em seus produtos e serviços estejam ligados a responsabilidade socioambiental, bem como que temas como a utilização eficiente dos recursos e a preocupação com as questões energéticas e de mudanças climáticas sejam adotados como base para gestão ambiental em todas as unidades do Grupo.

A partir dos dados apresentados nos Relatórios de Sustentabilidade dos anos de 2016 e 2017, foi possível realizar o levantamento de informações a respeito do desempenho socioambiental da companhia, visto que o documento foi elaborado a partir das Diretrizes G4 da GRI. Tais diretrizes têm como objetivo ajudar relatores a elaborar relatórios de sustentabilidade relevantes, que incluam informações valiosas sobre as questões de sustentabilidade mais importantes para a organização, bem como tornar o processo de relato de sustentabilidade uma prática padrão. A GRI revisa periodicamente essas orientações, e a versão G4 é a mais atualizada, onde o grau de transparência e consistência das informações úteis e confiáveis para mercados e para a sociedade estão ainda mais elevadas.

Nos Relatórios de Sustentabilidade foi possível avaliar questões relacionadas a importância da gestão estratégica orientada à sustentabilidade praticadas pela Honda na América do Sul (HSA), composta pelas unidades instaladas no Brasil, Peru, Chile e Argentina. Os grupos de informações selecionados para análise se referem ao aspecto ambiental do Sumário de Conteúdo da GRI, dos Relatórios, conforme Quadro 4.

Quadro 4 – Indicadores de conteúdo da GRI

Indicador	Conteúdo
Aspecto Ambiental	Água
	Avaliação Ambiental de Fornecedores
	Efluentes e Resíduos
	Emissões
	Energia

Fonte: Elaboração própria a partir dos dados da GRI.

O conjunto de informações-padrão compostas pelos indicadores de desempenho são divulgados a partir dos Protocolos de Indicadores da GRI existentes para cada um dos aspectos contidos nas Diretrizes. O intuito é assegurar a coerência na interpretação dos dados. No seu conjunto, os princípios têm como objetivo demonstrar os impactos existentes, permitindo às várias partes interessadas a tomada de decisões. As tabelas 2, 3 e 4 se referem ao consumo de energia e água da Honda na América do Sul (HSA).

Tabela 2 - Comparação do consumo de energia nas fábricas (Gj)

Consumo de Energia nas Fábricas	2014	2015	2016	Variação entre 2015 e 2016
Fonte Renovável (Gj)	9,135	8,549	10,425	1,876
Fonte Não Renovável (Gj)	494,373	465,409	468,379	2,970
Energia Indireta pelo uso de Eletricidade (Gj)	842.746	816	729,987	-86

Fonte: Elaboração própria a partir dos dados do Relatório de Sustentabilidade nos respectivos anos.

Tabela 3 - Comparação do consumo de energia nos escritórios (Gj)

Consumo de Energia nos Escritórios	2014	2015	2016	Variação entre 2015 e 2016
Fonte Renovável (Gj)	2,690	2,235	1,993	-0,242
Fonte Não Renovável (Gj)	8,501	6,006	4,636	-1,370
Energia Indireta pelo uso de Eletricidade (Gj)	18,406	12,766	11050	11.037

Fonte: Elaboração própria a partir dos dados do Relatório de Sustentabilidade nos respectivos anos.

Tabela 4 - Comparação do consumo de água das fábricas m³

Água retirada e adquirida das Fábricas	2014	2015	2016	Variação entre 2015 e 2016
Rede municipal (m ³)	186,852	151,315	126,071	-25,244
Corpos subterrâneos (m ³)	1.167,053	998,244	735,961	-262,283
Água de reuso (m ³)	946	1,645	1,205	0,440

Fonte: Elaboração própria a partir dos dados do Relatório de Sustentabilidade nos respectivos anos.

Os valores negativos apresentados nas Tabelas representam a redução no consumo de água e energia entre os anos de 2015 e 2016. Dentro do conceito de Green Factory, a Honda Automóveis do Brasil (HAB), focada em eficiência energética, adotou um novo processo no departamento de Pintura, onde motores e queimadores são desligados parcialmente em períodos improdutivos, o que permitiu a redução de 113.566 m³ de gás natural e 710 MWh no consumo de energia elétrica por ano. Quanto à economia de água, recurso natural escasso em nosso planeta, em outra iniciativa, a implantação de um equipamento de reuso de água da chuva possibilitou a redução de 22.400 litros de água no consumo.

O sistema de gestão de resíduos e reciclagem da HSA está em constante aperfeiçoamento. Baseado no conceito de 3R's, a empresa trabalha na reciclabilidade desde a escolha dos componentes do produto até a destinação adequada ao final da sua vida útil. A classificação dos

resíduos da companhia é feita através dos processos aos quais são destinados, sendo medidos em toneladas. Os processos são Reciclagem, Aterro, Incineração, Co-processamento e Compostagem. Logo, a quantidade de resíduos gerados e destinados pelas fábricas, conforme exposto na Tabela 5, representam apenas sua totalidade e podem sofrer grandes alterações em razão da quantidade de produtos produzidos no período. Dessa maneira, valores totais mais altos não, necessariamente, representem um pior cenário.

Tabela 5 - Resíduos sólidos gerados e destinados - Fábricas - Não Perigosos

Disposição	2014	2015	2016
Total - Não Perigosos	49552	47023	56654
Total - Perigosos	6290	4024	5808

Fonte: Elaboração própria a partir dos dados da GRI nos respectivos anos.

No que se refere aos seus fornecedores, desde 2008 a Honda Automóveis realiza uma ação em busca de reduzir a emissão de CO₂ pela cadeia de fornecedores, onde a meta é que cada fornecedor atinja 1% de redução de suas emissões, anualmente. Os resultados são medidos por um sistema desenvolvido pela Honda Japão para todas as unidades do mundo.

Além disso, desde 2014 a companhia promove um projeto com fornecedores que visa o desenvolvimento de trabalhos de melhoria ambiental onde as empresas com iniciativas mais notáveis são reconhecidas através da Premiação Ambiental da Honda, prêmio renomado no mercado atual. A preocupação em garantir que a cadeia de fornecedores atenda aos critérios ambientais adotados pela HSA pode ser percebido através do percentual de fornecedores contratados com base nessa premissa (Tabela 6). Os dados apresentaram um crescimento positivo no período analisado, ainda que em pequena escala.

Tabela 6 - Número total de fornecedores ativos e percentuais de contratação

Critérios indicados	2015	2016
Total de fornecedores ativos (quantidade)	255	258
Fornecedores contratados com base em critérios ambientais (%)	50,0	52,5
Novos fornecedores contratados (quantidade)	21	19

Fonte: Elaboração própria a partir dos dados da GRI nos respectivos anos.

Assim como exposto nos Relatórios de Sustentabilidade, a Honda busca engajar seus parceiros em todos os compromissos da marca e reconhece aqueles que trabalham para reduzir impactos ambientais de suas atividades e contribuir com o bem-estar da sociedade.

A Visão 2030 da Honda na América do Sul inclui iniciativas que tem como objetivo atender às demandas futuras da sociedade, mantendo sua visão ambiental e interesse em concretizar a alegria e a liberdade da mobilidade e uma sociedade sustentável na qual as pessoas possam desfrutar a vida. Nesse aspecto, uma das iniciativas visa trabalhar para possibilitar uma sociedade futura neutra em carbono. Além disso, a companhia anunciou, em 2011, que tem como objetivo reduzir 50% de suas emissões corporativas de CO₂ até 2050, em comparação com os níveis do ano 2000.

As iniciativas tomadas pela HSA juntos a sua cadeia de fornecedores, bem como as metas estratégicas agressivas adotadas pela companhia em busca da redução da emissão gases poluentes, representam o excelente desempenho da Honda no que se refere à responsabilidade socioambiental.

Dentre as variadas medidas estratégicas praticadas pelo Grupo, utilizadas para aliar questões que envolvem competitividade, posicionamento de mercado, inovação, qualidade, gestão estratégia e responsabilidade socioambiental, o grande destaque foi a implantação do primeiro parque eólico da Honda Energy do Brasil, em 2014, localizado em Xangri-Lá (RS). O investimento feito para implantação do Parque chega a atingir R\$ 107 milhões de reais.

O primeiro ciclo de operação concluído pelo projeto foi no ano fiscal de 2015, onde a geração de energia atingiu de 71.405 MWh, com capacidade total de abastecer 100% da

produção da fábrica de Sumaré (SP), o que representou uma redução de 8.007 toneladas de CO₂ no período coberto pelo relatório de sustentabilidade de 2016. Já no ano fiscal de 2017, a geração de energia chegou à 73.391 MWh, número 2,9% maior que o período anterior.

Desde a sua inauguração, já foram gerados 207 mil MWh de energia elétrica, o que possibilitou que a Honda deixasse de emitir 18 mil toneladas de CO₂ na atmosfera. Devido a grandiosidade deste projeto, é o único do setor a obter o Certificado de Energia Renovável concedido pela ABEEólica (Associação Brasileira de Energia Eólica) e pela ABrasel (Associação Brasileira de Geração de Energia Limpa). Além disso, por ser responsável pela geração da energia renovável utilizada na produção, o Parque coloca a Honda Automóveis do Brasil como a única empresa do setor com o direito a utilizar o “Selo de Energia Renovável” em todos os seus automóveis.

A Moto Honda da Amazônia (HDA) utiliza sua metodologia própria para calcular a emissão de gases de efeito estufa no Brasil, enquanto os valores da Honda Automóveis do Brasil são calculados de acordo com o Programa Brasileiro *GHG Protocol*, e são verificados por terceira parte. Portanto, as reduções de emissões associadas ao Parque Eólico de Xangri-Lá (RS) não são refletidas no inventário de emissões da Honda Automóveis do Brasil (HAB).

Quanto às motocicletas, em 2015 a empresa renovou 100% de seus modelos, para atender todos os requisitos do PROMOT 4 - Programa de Controle da Poluição do Ar por Motociclos e Veículos Similares. Esse programa visa estabelecer limites fixos e restritos à emissão de gases poluentes (CO, HC e NO_x). Neste mesmo ano, a HSA atingiu valores próximos à metade dos limites fixos, indo além as exigências do Programa. Além disso, a fábrica de motocicletas em Manaus (AM) substituiu o uso de GLP (Gás Liquefeito de Petróleo) por Gás Natural em seus processos internos, o que permitiu a redução de mais de 2.095 toneladas de CO₂ por ano, além de outros poluentes atmosféricos decorrentes.

As tabelas 7 e 8 expõem a quantidade de CO₂ emitidos pela companhia em Toneladas de Dióxido de Carbono Equivalente (tCO_{2e}) e apresentam valores satisfatórios, ainda que não considere o impacto altamente positivo causado pelo Parque Eólico de Xangri-Lá (RS).

Tabela 7 - Emissões de gases de efeito estufa - Fábricas HAB e HDA

Emissão de GEE	2014	2015	2016	Varição entre 2015 e 2016
Emissões Diretas de Fontes Renováveis	1754	1945	1777	-168
Emissões Diretas de Fontes Não Renováveis	36560	42187	45081	2.894
Energia Indireta pelo uso de Eletricidade tCO _{2e}	133516	134043	126249	-7.794
Total (tCO_{2e})	171830	178175	173107	-5.068

Metodologia: GHG Protocol

Fonte: Elaboração própria a partir dos dados da GRI nos respectivos anos.

Tabela 8 - Emissões de Gases de Efeito Estufa - Fábricas Argentina e Peru*

Emissão de GEE	2014	2015	2016	Varição entre 2015 e 2016
Emissões Diretas de Fontes Não Renováveis	2992	1417	4085	2.668
Energia Indireta pelo uso de Eletricidade tCO _{2e}	6579	8230	8188	-42
Total (tCO_{2e})	9571	9647	12273	2.626

*A fábrica Honda Selva del Peru não entrou nos cálculos de 2016.

Fonte: Elaboração própria a partir dos dados da GRI nos respectivos anos.

6. CONCLUSÕES

O estudo discutiu a importância e aplicabilidade da gestão estratégica nas organizações na construção de vantagens competitivas e suas relações com a responsabilidade socioambiental. O estudo evidencia que, atualmente, muitas empresas já atuam com foco em estratégias

sustentáveis, colocando em prática o tripé da sustentabilidade. Isto significa que as mesmas já não se preocupam apenas com os resultados econômicos. Seu foco está em fazer uso eficiente dos recursos naturais, promover a redução das perdas no processo produtivo e maximizar o lucro, a fim de atender os objetivos organizacionais e sociais, de maneira integrada.

Tendo em vista os resultados apresentados neste trabalho, obtidos a partir do estudo e análise do desempenho socioambiental da Honda na América no Sul, reconhecida por ser a única empresa do setor automotivo nacional autossuficiente em energia renovável, pode-se dizer que o desempenho ambiental de uma organização está diretamente ligado à visão estratégica da alta gestão, que deve estar alinhada aos conceitos sociais e ambientais. Nesse aspecto, pode-se dizer que uma companhia que busca competitividade e valor de mercado através da aplicação da gestão estratégica, é capaz de desenvolver e implantar ações de sustentabilidade que agregam valores econômicos, sociais e ambientais em escala global.

7. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- AKTAS, R.; KAYALIDERE, K.; KARGIN, M.. Corporate Sustainability Reporting and Analysis of Sustainability Reports in Turkey. **International Journal of Economics and Finance**, v. 5, n. 3, p. 113-125, 2013.
- ANDRADE, J. M. R.; CÂMARA, R. P. B. Mensuração da Sustentabilidade Empresarial: uma aplicação m hotéis localizados na via costeira da cidade de Natal/RN. **Revista Ambiente Contabil**, v. 4, n. 2, p.110-131, set. 2012.
- ALTENFELFER, R. Desenvolvimento sustentável. **Gazeta Mercantil**. Maio, 2004.
- ARAÚJO, G. et al. **Sustentabilidade Empresarial: Conceito e Indicadores**. In: CONVIBRA, 3., 2006, Campo Grande, MS. **Anais...**, Campo Grande:UFMS/Convibra, 2006.
- BARBOSA, P. R. A. **Índice de Sustentabilidade Empresarial da Bolsa de Valores de São Paulo (ISE-Bovespa)**. 2007. 148 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Federal do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2007.
- BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 2009.
- CALDAS, M. D. **Vantagens competitivas segundo o modelo de Porter**. 2007. 50f. Trabalho de Conclusão de Curso (MBA Finanças e Controladoria) - Centro Universitário Newton Paiva, Belo Horizonte, 2007.
- CAVALCANTE, L. R. M. T.; BRUNI, A. L.; COSTA, F. J. M. **Sustentabilidade Empresarial e Desempenho Corporativo**: uma análise do mercado brasileiro de ações. Disponível em: <http://www.infinitaweb.com.br/albruni/artigos/a0713_Sustentabilidade.pdf> . Acesso em: 20 fev. 2016.
- CORAL, E. **Modelo de planejamento estratégico para a sustentabilidade empresarial**. 2002. 282 f. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) – Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2002.
- CORRÊA, R. et al. Evolução dos níveis de aplicação de relatórios de sustentabilidade (GRI) de empresas do ISE/Bovespa. **Sociedade, contabilidade e gestão**, v. 7, n. 2, p.24-40, dez. 2012.
- CRESWELL, J. W. **Research Design: Qualitative and Quantitative approaches**. 4th ed. Thousand Oaks: SAGE Publications, 2014.
- DRUCKER, P. **Administração em organizações sem fins lucrativos: princípios e práticas**. São Paulo: Pioneira, 1997.
- FEIL, A. A.; NAIME, R. H. Mensuração da Sustentabilidade das Corporações com Selo ISE da BM&FBOVESPA via modelo GSE. **Revista Ambiente Contábil**, v. 7. n. 1, p. 254- 272, jan./jun. 2015.
- FERREIRA, A. B. H. **Mini Dicionário Aurélio**. 4ª Edição. São Paulo-SP: Nova Fronteira, 2006.
- GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2008.
- GOMES JÚNIOR, S. F.; GOMES, A. R. As Vantagens da Sustentabilidade Empresarial. **Ingepro: Inovação, Gestão e Produção**, v. 2, n. 6, p.62-71, ago. 2010.

- GRI – GLOBAL REPORTING INITIATIVE. Sobre a GRI.* 2011. Disponível em: <<http://www.globalreporting.org>>. Acesso em: 17 mar. 2018.
- GRI – GLOBAL REPORTING INITIATIVE. Diretrizes para relatório de sustentabilidade.* Versão G4. Amsterdã: *GRI*, 2018.
- HITT, M. A.; IRELAND, R. D.; HOSKISSON, R. E. **Administração Estratégica.** São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2003.
- HONDA BRASIL. **Relatório de sustentabilidade 2016.** São Paulo: Honda, 2017.
- KEINERT, T. M. M. **Organizações sustentáveis: utopias e inovações.** 1 ed. São Paulo: Annablume, 2007.
- KRAEMER, M. E. P. **Gestão ambiental: A busca de estratégias para vantagem competitiva e construção da imagem corporativa.** Disponível em: <<https://www.gestiopolis.com/a-busca-de-estrategias-competitivas-atraves-da-gestao-ambiental>> . Acesso em 11 mar. 2017.
- MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. **Fundamentos de metodologia científica.** 4. Ed. São Paulo: Atlas, 2007.
- MOZZATO, A. R.; GRZYBOVSKI, D. Análise de Conteúdo como Técnica de Análise de Dados Qualitativos no Campo da Administração: Potencial e Desafios. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 15, n. 4, p. 731-747, Jul./Ago. 2011.
- OLIVEIRA, T. M. V. Amostragem não probabilística: adequação de situações para uso e limitações de amostras por conveniência, julgamento e quotas. **Administração On Line**, São Paulo, v. 2, n. 3, Jul./Set. 2001.
- OLIVEIRA, L. R. et al. Sustentabilidade: da evolução dos conceitos à implementação como estratégia nas organizações. **Production**, v. 22, n. 1, p.70-82, 2012.
- PAIVA, P. R. **Contabilidade Ambiental:** evidenciação dos gastos ambientais com transparência e focada na prevenção. Sao Paulo: Atlas, 2003. p.10-40.
- PORTER, M. E. **Estratégia Competitiva: Técnicas para análise de indústrias e da concorrência.** 16 ed. Rio de Janeiro: Campus, 2004.
- QUINTIERE, Marcelo. **Auditoria Ambiental.** Rio de Janeiro: Publit, 2006.
- RIBEIRO, R. V. **Estratégia Empresarial.** 1 ed. Curitiba: IESDE Brasil, 2012.
- RICHARDSON, R. J. **Pesquisa social: métodos e técnicas.** 3. Ed. São Paulo: Atlas, 2007.
- ROESCH, S. M. A. **Projetos de Estágio e de Pesquisa em Administração.** 3ª. Ed. São Paulo: Atlas, 2005.
- SOUZA, T. C. G. **Relatório de sustentabilidade: proposta de aplicação em uma instituição de ensino superior comunitária à luz da *Global Reporting Initiative (GRI)*.** 2018. 150 F. Dissertação (Mestrado em Sustentabilidade) – Pontifícia Universidade Católica de Campinas, Campinas, 2018.