

UNIVERSIDADE PAULISTA – UNIP
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO

**CORRELAÇÃO DE INDICADORES DE SUSTENTABILIDADE E
COMPETITIVIDADE EM EMPRESAS BRASILEIRAS LISTADAS NA
BOVESPA**

FERNANDA CRISTINA RUIZ

SÃO PAULO
2016

UNIVERSIDADE PAULISTA – UNIP
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO

**CORRELAÇÃO DE INDICADORES DE SUSTENTABILIDADE E
COMPETITIVIDADE EM EMPRESAS BRASILEIRAS LISTADAS NA
BOVESPA**

Projeto de pesquisa apresentado ao
Programa de Pós-Graduação em
Administração da Universidade Paulista-
UNIP.

Orientador: Prof. Dr. José Celso Contador

Área de Concentração: Estratégias e seus
Formatos Organizacionais

Linha de Pesquisa: Estratégia Empresarial

SÃO PAULO

2016

Ruiz, Fernanda Cristina.

Correlação de indicadores de sustentabilidade e competitividade em empresas brasileiras listadas na Bovespa / Fernanda Cristina Ruiz. - 2016.
190 f.: il. + CD-ROM.

Dissertação de Mestrado apresentado ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Paulista, São Paulo, 2016.

Área de concentração: Estratégias e Seus Formatos Organizacionais.

Orientador: Prof. Dr. José Celso Contador.

Coorientador: Prof. Dr. Roberto Bazanini.

Coorientador: Prof. Dr. Marcos Reinaldo Severino Peters.

1. Empresas sustentáveis. 2. Sustentabilidade. 3. Competitividade empresarial. 4. Indicadores. I. Contador, José Celso (orientador). II. Bazanini, Roberto (coorientador). III. Peters, Marcos Reinaldo Severino (coorientador). IV. Título.

FERNANDA CRISTINA RUIZ

**CORRELAÇÃO DE INDICADORES DE SUSTENTABILIDADE E
COMPETITIVIDADE EM EMPRESAS BRASILEIRAS LISTADAS NA
BOVESPA**

Dissertação apresentada ao Programa
de Pós-Graduação em Administração da
Universidade Paulista – UNIP, para a
obtenção do título de Mestre em
Administração.

Data de aprovação: _____ / _____ / _____

BANCA EXAMINADORA

Prof.^º Dr. José Celso Contador
Universidade Paulista - UNIP

Prof.^º Dr. Roberto Bazanini
Universidade Paulista – UNIP

Prof.^º Dr. Marcos Reinaldo Severino Peters
Universidade Fundação Álvares Penteado – FECAP

DEDICATÓRIA

Dedico esse trabalho, primeiramente a Deus, depois à minha mãe que é a base da minha vida e por ela que tenho estímulos de sempre buscar o melhor e conquistar com isso meus objetivos, meu pai que junto de Deus, sempre me abençoou para tornar meu sonho realidade. Dedico também ao meu marido que sempre me incentivou e compreendeu os meus momentos de ausência e persistência nessa trajetória acadêmica.

AGRADECIMENTOS

Agradeço ao meu orientador, Prof. Dr. José Celso Contador, pela dedicação, paciência, persistência e ensinamentos durante toda a execução desse trabalho.

Aos professores doutores do programa de mestrado da Universidade Paulista: Ernesto Michelangelo Giglio, Márcio Cardoso Machado, Ademir Antônio Ferreira, Pedro Lucas de Resende Melo, Sônia Maria Ribeiro, Arnaldo Luiz Ryngeblum, Roberto Bazzanini, Celso Augusto Rimoli, Nádia Wacila Hanania Vianna, Flávio Romero Macau, João Maurício Gama Boaventura e Márcia Scarpin, que dedicaram o seu tempo para compartilhar comigo um grande conhecimento que levarei por toda minha vida pessoal e acadêmica.

Aos meus amigos de classe que juntos, compartilhamos conhecimento e aprendizados.

E ao professor Dr. Marcos Reinaldo Severino Peters, que foi o grande responsável pela minha inserção na área acadêmica, com gestos, atitudes e palavras incentivadoras, no qual eu guardarei para sempre e com muito orgulho.

Não sei o que o futuro me reserva, mas isso não importa muito
Creio na vida, em mim, e acima de tudo em Deus
Nisso se baseia, minha luta e minha vitória

Ayrton Senna

RESUMO

Essa pesquisa estuda a correlação de indicadores de sustentabilidade com competitividade nas empresas Brasileiras. Para a realização do estudo, é proposto um modelo conceitual de um constructo que correlaciona quatro dimensões de sustentabilidade para a representação da vantagem competitiva das empresas brasileiras. O método de pesquisa é quantitativo, interpretativo e avaliativo, com base em dados secundários, através de questionários aplicados pela revista GUIA EXAME de 2014. Para o desenvolvimento do estudo, foram utilizadas as bases teóricas através de ferramentas integradoras TBL (Triple Bottom Line), 3Ps (People-Capital Humano, Planet - capital natural e Profit - Lucro) e o CAC – Campos e Armas da Competição.

A contribuição do estudo, foi constatar que não há correlação entre indicadores de sustentabilidade e a competitividade das empresas brasileiras, ou seja, a competitividade das empresas não aumenta a partir das ações e práticas de sustentabilidade. Não se pode deixar de evidenciar a importância da prática da sustentabilidade por questões sociais com o meio ambiente, postura ética e demais pontos, mas essas ações não aumentam a competitividade entre as empresas que as adotam, no Brasil.

Outra contribuição desta pesquisa está em quebrar o pensamento arraigado de que as ações de sustentabilidade aumentam a vantagem competitiva das empresas, sugerindo novos caminhos para estudos futuros.

Palavras-chave: Empresas Brasileiras Sustentáveis. Sustentabilidade. Competitividade Empresarial. Indicadores.

ABSTRACT

This research studies the correlation of sustainability indicators with competitiveness in Brazilian companies. For the study, a conceptual model of a construct is proposed that correlates four dimensions of sustainability for the representation of the competitive advantage of the Brazilian companies. The research method is quantitative, interpretative and evaluative, based on secondary data, through questionnaires applied by GUIA EXAME magazine of 2014. For the development of the study, the theoretical bases were used through TBL (Triple Bottom Line) integrating tools, 3Ps (People-Human Capital, Planet - Natural Capital and Profit-Profit) and the CAC - Competition Fields and Weapons.

The contribution of the study was to verify that there is no correlation between sustainability indicators and the competitiveness of Brazilian companies, that is, the competitiveness of companies does not increase from the actions and practices of sustainability. The importance of the practice of sustainability for social issues with the environment, ethical posture and other points can not be ignored, but these actions do not increase the competitiveness among the companies that adopt them in Brazil.

Another contribution of this research is to break the deep-rooted thinking that sustainability actions increase the competitive advantage of companies, suggesting new paths for future studies .

Keywords: Sustainable Brazilian Companies. Sustainability. Business Competitive. Indicators.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1. Linha de pesquisa do trabalho.	27
Figura 2. Resumo dos marcos, perspectiva histórica e cronológica.....	40
Figura 3. Perspectiva de Porter.....	45
Figura 4. Atributos determinantes da vantagem competitiva sustentável.....	46
Figura 5. Processo racional de tomada de decisão.....	52
Figura 6. Fluxo do Desenvolvimento Sustentável.	54
Figuras 7, 8 e 9. Classificação dos fatores empresa e sociedade.....	56
Figura 10. Forças que governam competição no setor.....	66
Figura 11. As articulações que podem resultar do Triple Bottom Line.	67
Figura 12. Modelo do constructo da pesquisa.....	74
Figura 13. Desenho Metodológico da pesquisa.	92

LISTA DE QUADROS

Quadro 1. Relação de macrocampos e campos	60
Quadro 2. Análise Estratégica a partir do modelo VRIO	65
Quadro 3. Indicadores de desempenho e competitividade	89
Quadro 4. Protocolo de Pesquisa.....	95

LISTA DE TABELAS

Tabela 1: Resumo da pesquisa no Google Acadêmico (língua portuguesa).....	31
Tabela 2: Resumo da pesquisa no Google Acadêmico (língua inglesa).....	31
Tabela 3: Resumo da pesquisa no Ebscohost (língua portuguesa).....	32
Tabela 4: Resumo da pesquisa no Ebscohost (língua inglesa).....	32
Tabela 5: Resumo da pesquisa no Proquest (língua portuguesa).....	33
Tabela 6: Resumo da pesquisa no Proquest (língua inglesa).....	33
Tabela 7: Resumo da pesquisa no Scielo (língua portuguesa).....	33
Tabela 8: Resumo da pesquisa no Scielo (língua inglesa).....	33
Tabela 9: Resumo da pesquisa nacional Spell (língua portuguesa).....	34
Tabela 10: Resumo da pesquisa Spell (língua inglesa).....	34
Tabela 11: Avaliação Dimensão Social (irradiação) - Revista GUIA EXAME (2014) Adaptada pela autora.....	78
Tabela 12: Avaliação Dimensão Social (exploração sexual) - Revista GUIA EXAME (2014).....	79
Tabela 13: Avaliação Dimensão Social (monitoramento de fornecedores) - Revista GUIA EXAME (2014).....	79
Tabela 14: Avaliação Dimensão Econômica (projeção financeira de custos e despesas) - Revista GUIA EXAME (2014).....	80
Tabela 15: Avaliação Dimensão Econômica (gestão de risco) - Revista GUIA EXAME (2014).....	80
Tabela 16: Avaliação Dimensão Ambiental (gases de efeito estufa) - Revista GUIA EXAME (2014).....	82
Tabela 17: Avaliação Dimensão Ambiental (proteção e conservação da biodiversidade) - Revista GUIA EXAME (2014).....	82
Tabela 18: Avaliação Dimensão Ambiental (redução de gases de efeito estufa) Revista GUIA EXAME (2014).....	82
Tabela 19: Avaliação Dimensão Ambiental (impactos ambientais decorrentes de suas próprias operações) - Revista GUIA EXAME (2014).....	82
Tabela 20: Avaliação Dimensão Ambiental (impactos ambientais diretos e indiretos decorrentes de suas próprias operações) - Revista GUIA EXAME (2014).....	83
Tabela 21: Avaliação Dimensão Geral (sustentabilidade em um documento público) Revista GUIA EXAME (2014).....	84

Tabela 22: Avaliação Dimensão Geral (sustentabilidade e responsabilidade social) Revista GUIA EXAME (2014).....	84
Tabela 23: Avaliação Dimensão Geral (combate a corrupção por meio de políticas corporativas) - Revista GUIA EXAME (2014).....	84
Tabela 24: Amostra original da Revista GUIA EXAME de 2014, de todas as empresas no Brasil, eleitas por suas políticas e práticas de sustentabilidade. Elaborado pela autora.....	105
Tabela 25: Redução da amostra de empresas para uso no estudo. Empresas participantes da pesquisa realizada pela Revista Guia Revista. Elaborado pela autora.....	106
Tabela 26: Resultado de todas as empresas selecionadas na pesquisa da Revista GUIA EXAME, no período de 2011 a 2014 sobre o indicador de Dimensão Geral Elaborado pela autora.....	108
Tabela 27: Resultado de todas as empresas selecionadas na pesquisa da Revista GUIA EXAME, no período de 2011 a 2014 sobre o indicador de Dimensão Geral Elaborado pela autora.....	108
Tabela 28: Resultado de todas as empresas selecionadas na pesquisa da Revista GUIA EXAME, no período de 2011 a 2014 sobre o indicador de Dimensão Geral. Elaborado pela autora.....	109
Tabela 29: Resultado de todas as empresas selecionadas na pesquisa da Revista GUIA EXAME, no período de 2011 a 2014 sobre o indicador de Dimensão Econômica. Elaborado pela autora.....	109
Tabela 30: Resultado de todas as empresas selecionadas na pesquisa da Revista GUIA EXAME, no período de 2011 a 2014 sobre o indicador de Dimensão Econômica. Elaborado pela autora.....	110
Tabela 31: Resultado de todas as empresas selecionadas na pesquisa da Revista GUIA EXAME, no período de 2011 a 2014 sobre o indicador de Dimensão Ambiental. Elaborado pela autora.....	110
Tabela 32: Resultado de todas as empresas selecionadas na pesquisa da Revista GUIA EXAME, no período de 2011 a 2014 sobre o indicador de Dimensão Ambiental. Elaborado pela autora.....	111

Tabela 33: Resultado de todas as empresas selecionadas na pesquisa da Revista GUIA EXAME, no período de 2011 a 2014 sobre o indicador de Dimensão Ambiental. Elaborado pela autora.....	111
Tabela 34: Resultado de todas as empresas selecionadas na pesquisa da Revista GUIA EXAME, no período de 2011 a 2014 sobre o indicador de Dimensão Ambiental. Elaborado pela autora.....	112
Tabela 35: Resultado de todas as empresas selecionadas na pesquisa da Revista GUIA EXAME, no período de 2011 a 2014 sobre o indicador de Dimensão Ambiental. Elaborado pela autora.....	112
Tabela 36: Resultado de todas as empresas selecionadas na pesquisa da Revista GUIA EXAME, no período de 2011 a 2014 sobre o indicador de Dimensão Social. Elaborado pela autora.....	113
Tabela 37: Resultado de todas as empresas selecionadas na pesquisa da Revista GUIA EXAME, no período de 2011 a 2014 sobre o indicador de Dimensão Social. Elaborado pela autora.....	113
Tabela 38: Resultado de todas as empresas selecionadas na pesquisa da Revista GUIA EXAME, no período de 2011 a 2014 sobre o indicador de Dimensão Social. Elaborado pela autora.....	114
Tabela 39: Resultado das dimensões de sustentabilidade apontados nas empresas e segmentos, que foram selecionadas na pesquisa e que fazem parte da amostra desse estudo. Elaborado pela autora.....	114
Tabela 40: Intervalo da classificação dos indicadores aplicados nas empresas selecionadas pela Revista GUIA EXAME 2014. Elaborado pela autora.....	115
Tabela 41: Resultado dos indicadores de sustentabilidade por empresa e segmento, através dos questionários aplicados pela Revista GUIA EXAME 2014. Elaborado pela autora.....	116
Tabela 42: Resultado dos indicadores de sustentabilidade por empresa e segmento, através dos questionários aplicados pela Revista GUIA EXAME 2014. Elaborado pela autora.....	117
Tabela 43: Resultado dos indicadores de sustentabilidade por empresa e segmento, através dos questionários aplicados pela Revista GUIA EXAME 2014. Elaborado pela autora.....	118

Tabela 44: Receita Líquida das empresas da amostra, no período de 2010 e 2013. Elaborado pela autora.....	119
Tabela 45: Grau de competitividade das empresas da amostra. Elaborado pela autora.....	121
Tabela 46: PIB das empresas da amostra, dos anos de 2010 e 2013. Elaborado pela autora.....	122
Tabela 47: Participação de mercado das empresas da amostra nos anos de 2010 e 2010. Elaborado pela autora.....	124
Tabela 48: Empresas por segmento, pertencentes a amostra desse estudo. Elaborado pela autora.....	126
Tabela 49: Apresentação da tabulação dos dados de Indicadores da Sustentabilidade dentro do programa de estatística SPSS da IBM (versão 24). Elaborado pela autora.....	129
Tabela 50: Apresentação da tabulação dos dados de Indicadores da Sustentabilidade dentro do programa de estatística SPSS da IBM (versão 24). Elaborado pela autora.....	130
Tabela 51: Apresentação da tabulação dos dados de Indicadores da Sustentabilidade dentro do programa de estatística SPSS da IBM (versão 24). Elaborado pela autora.....	133
Tabela 52: Interpretação da Correlação Linear de Pearson. Fonte: Costa Neto (1977)	135
Tabela 53: Correlação dos dados de Indicadores da Sustentabilidade dentro do programa de estatística SPSS da IBM (versão 24) - *correlação é significativa no nível 0,05 (bilateral) e **correlação é significativa no nível 0,01 (bilateral). Elaborado pela autora.....	139
Tabela 54: Estatística básica dos itens – Indicadores de Sustentabilidade. Elaborado pela autora.....	140
Tabela 55: Apresentação da tabulação dos dados de Indicadores e Dimensões de Sustentabilidade dentro do programa de estatística SPSS da IBM (versão 24). Elaborado pela autora.....	141
Tabela 56: Apresentação da tabulação dos dados de Indicadores e Dimensões de Sustentabilidade dentro do programa de estatística SPSS da IBM (versão 24). Elaborado pela autora.....	143

Tabela 57: Apresentação da tabulação dos dados de Indicadores e Dimensões de Sustentabilidade dentro do programa de estatística SPSS da IBM (versão 24). Elaborado pela autora.....	144
Tabela 58: Indicadores que tiveram correlação com nível de significância de 0,05. Elaborado pela autora.....	149
Tabela 59: Indicadores que tiveram correlação com nível de significância de 0,10. Elaborado pela autora.....	150
Tabela 60: Indicadores que tiveram não tiveram nenhuma correlação e nenhum nível de significância. Elaborada pela autora.....	151

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

CAC	Campos e Armas da Competição
EBSCO	Ebsco Information Service
GC1	Grau de competitividade
GC2	Grau de competitividade
PROQUEST	ProQuest Information and Learning
RAC	Revista de Administração Contemporânea
RAM	Revista de Administração Mackenzie
RAP	Revista de Administração Pública
RAUSP	Revista de Administração da USP
RBV	Visão Baseada em Recursos
READ	Revista Eletrônica de Administração
RL	Receita Líquida
SCIELO	Scientific Eletronic Library Online
SCOPUS	The Largest Database of Peer-Reviewed Literature
SEBRAE	Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas
SPELL	Scientific Periodical Eletronic Library
PM1	Participação de Mercado
PM2	Participação de Mercado
VE	Valor Econômico

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	21
1.1. Justificativa Teórica.....	23
1.2. Problema de Pesquisa	24
1.3. Objetivo Geral	24
1.4. Objetivos Específicos.....	24
1.5. Hipótese	25
1.6. Contribuições Esperadas	26
1.7. Delimitação e Escopo de pesquisa	27
1.8. Estrutura da Dissertação.....	28
2. REVISÃO DA LITERATURA	30
2.1. Conceitos e estudos de sustentabilidade	39
2.2. Dimensões e índices de sustentabilidade mais utilizados pelas empresas..	41
2.3. Indicadores para medir a competitividade das empresas propostas por CAC, Porter e RBV (Visão baseada em recursos).....	42
2.3.1 Métricas usadas por CAC (Campos e armas da competição).....	43
2.3.2 Métricas usadas por Porter e outros autores	44
2.3.3 Métricas usadas por RBV.....	44
2.4. A influência da sustentabilidade na competitividade das empresas.....	45
3. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	49
3.1. Sustentabilidade.....	50
3.2. Competitividade	57
3.3. Modelos de competitividade	58
3.3.1. Competitividade segundo o modelo de campos e armas da competição (CAC) de Contador.....	59
3.3.2. Modelo de RBV	64
3.3.3. Porter	66
3.3.4. Tripé da Sustentabilidade (Triple Bottom Line)	67
3.4. Comparação entre os modelos propostos e definição do uso do modelo de CAC (modelos e armas da competição).....	68
3.5. Constructo da pesquisa.....	73
3.6. Dimensões e índices de sustentabilidade usados pelas empresas pesquisadas	76

3.7. As dimensões de sustentabilidade das empresas pesquisadas	77
3.7.1. Dimensão Social: sua abordagem	77
3.7.1.1. Abordagem	78
3.7.2. Dimensão Econômica: sua abordagem.....	79
3.7.2.1. Abordagem	80
3.7.3. Dimensão Ambiental: sua abordagem	80
3.7.3.1. Abordagem	81
3.7.4. Dimensão Geral: sua abordagem	83
3.7.4.1. Abordagem	84
3.8. Indicadores.....	84
4. PROCEDIMENTO METODOLÓGICO	90
4.1. Protocolo de pesquisa.....	94
4.2. Objeto e sujeitos de pesquisa	95
4.3. Instrumentos de coleta de dados	95
4.4. Roteiro de pesquisa	96
5. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DA AMOSTRA	98
5.1. Análise da Amostra.....	98
5.2. Dados da pesquisa de acordo com o modelo do constructo.....	98
5.3. Etapas do processo seletivo das empresas: Revista GUIA EXAME 2014....	100
5.4. Empresas da amostragem: Resultado do processo seletivo.....	104
5.5. Resultado do desempenho das dimensões de sustentabilidade: aplicação do questionário.....	107
5.6. Resultado do desempenho dos indicadores-chave de sustentabilidade.....	115
5.7. Apresentação da Receita Líquida das empresas da amostra, nos anos de 2010 e 2013.....	119
5.8. Apresentação do Grau de Competitividade das empresas da amostra, nos anos de 2010 e 2013.....	121
5.9. Apresentação do PIB dos segmentos econômicos da amostra, nos anos de 2010 e 2013.....	123
5.10. Apresentação da participação de mercado das empresas da amostra, nos anos de 2010 e 2013.....	124
6. DISCUSSÃO	126
6.1. Análise dos Indicadores de Sustentabilidade.....	127

6.1.1. Análise dos dados.....	128
6.2. Análise das Dimensões de Sustentabilidade e Indicadores de Sustentabilidade.....	133
6.2.1. Análise dos dados.....	135
6.3. Análise das Dimensões de Sustentabilidade, Indicadores de Sustentabilidade, Grau de Competitividade e Participação de Mercado.....	139
6.3.1. Análise dos dados.....	144
6.4. Análise das correlações encontradas e Teste da Hipótese (H).....	148
7. CONCLUSÃO	152
REFERÊNCIA BIBLIOGRÁFICA.....	156
ANEXO 1: GUIA DAS ENTREVISTAS SEMIESTRUTURADO DA REVISTA EXAME.....	168
ANEXO 2: CRONOGRAMA E QUESTIONÁRIO DE PESQUISA DA REVISTA EXAME.....	175
APÊNDICE 1: TABULAÇÃO DOS DADOS COLETADOS E PESQUISADOS.....	181
APÊNDICE 2: APRESENTAÇÃO DOS DADOS DA AMOSTRA, TABULADOS DENTRO DO SISTEMA ESTATÍSTICO SPSS.....	189

1. INTRODUÇÃO

No mundo moderno, o modo como o homem passou a explorar a natureza de acordo com os seus interesses pessoais e coletivos se tornou um problema e preocupação geral quanto a escassez dos recursos, tanto para suas necessidades básicas quanto para criação das demais complexidades globais.

O homem tenta resolver os problemas e contradições de sua época à medida que as questões vão se apresentando a ele. O meio ambiente, por exemplo, só se colocou como problema concreto no século XX, quando o aquecimento global, os mais diversos tipos de poluição, a extinção de inúmeras espécies de animais e vegetais e o esgotamento de recursos naturais já se tornavam situações preocupantes (ALBUQUERQUE, 2009).

Os problemas ambientais estão entre os inúmeros que a humanidade criou como consequência de sua busca incessante de evoluir e se desenvolver (MENDONÇA, 2005).

Tornam-se hegemônicas na civilização ocidental as interações entre sociedade e natureza, adequadas às relações de mercado. A exploração dos recursos naturais se intensificou muito e adquiriu outras características, a partir das revoluções industriais e do desenvolvimento de novas tecnologias, associados a um processo de formação de um mercado mundial que transforma desde a matéria prima até os mais sofisticados produtos em demandas mundiais (PROGRAMA DAS NAÇÕES UNIDAS PARA O MEIO AMBIENTE - PNUMA, 1991).

Assim, algumas questões ambientais, sociais e econômicas também ganham peso e espaço, fazendo com que as empresas criassem mecanismos para se destacar (competitividade) diante das demais, principalmente do mesmo segmento, pois devido aos inúmeros programas de incentivos e a preocupação com o uso de recursos naturais, os consumidores ficaram mais preocupados e rígidos em relação às empresas prestadoras de serviços.

Os rápidos avanços tecnológicos viabilizam formas de produção de bens com consequências indesejáveis que se agravam com igual rapidez. A exploração dos recursos naturais passou a ser feita de tal forma demasiadamente intensa, a ponto de colocar em risco a sua renovabilidade. Sabe-se agora da necessidade de

entender mais sobre os limites da renovabilidade de recursos tão básicos, como a água, por exemplo (PNUMA, 1991). A Gestão da água é um dos dez indicadores avaliados na pesquisa.

De qualquer forma, é fundamental que a sociedade imponha regras de crescimento, como a exploração e a distribuição dos recursos de modo a garantir a qualidade de vida daqueles que dependem e dos que vivem no espaço do entorno em que são extraídos ou processados esses recursos. Portanto, deve-se cuidar para que o uso econômico dos bens da terra pelos seres humanos tenha caráter de conservação, isto é, que gere o menor impacto possível e respeite as condições de máxima renovabilidade dos recursos. Nos documentos assinados pela grande maioria dos países do mundo, incluindo o Brasil, fala-se em garantir o acesso de todos os bens econômicos e culturais necessários ao desenvolvimento pessoal e a uma boa qualidade de vida, relacionando-o com o conceito de sustentabilidade (PNUMA, 1991).

Sustentabilidade, assim, implica o uso de recursos renováveis de forma qualitativamente adequada e em quantidades compatíveis com a sua capacidade de renovação, em soluções economicamente viáveis de suprimento das necessidades, além de relações sociais que permitam qualidade adequada de vida para todos (PNUMA, 1991). Cada um desses detalhamentos será abordado através dos dez indicadores avaliados na presente pesquisa.

Contudo, o planejamento e a gestão ambiental vêm encontrando seu espaço e também a acepção da população e dos políticos, pois a era contemporânea apresenta diversos instrumentos tecnológicos que proporcionaram enormes benefícios se bem utilizados em prol do meio ambiente. Trabalhar coletivamente será a melhor maneira para que se tenha uma melhor qualidade de vida visando em relação ao social e o natural (FRANCISCHETT, 2012).

As empresas notam a necessidade da implantação de melhorias, seja pela motivação de seus clientes ou pelos competidores, onde são relatadas nas diversas teorias administrativas utilizadas como fundamentais para garantir a sobrevivência da empresa em ambientes de contínua mudança (competitividade). Esses ambientes estão presentes no mercado dos dias atuais, que podem também optar ou associar, pela alternativa de buscar essas melhorias por meio de programas de aumento da competitividade e do desempenho organizacional pensando na

satisfação do cliente. (GONÇALVES e MUSSETTI, 2008). Satisfação do cliente é a sensação nele causada pelo desempenho ou resultado percebido de um produto superior à sua expectativa. Cliente é toda pessoa física ou jurídica que adquire ou utiliza de forma assídua bens e serviços de uma empresa ou prestador de serviços (CONTADOR, 2008).

Nesse sentido surgiu o desenvolvimento sustentável o qual propõe uma nova forma de atuação, onde sejam equilibrados os interesses econômicos, sociais e ambientais, de forma que os recursos utilizados pela geração atual não comprometam a existência das gerações futuras (OLIVEIRA, et al. 2009).

Esta dissertação apresenta uma análise quantitativa, interpretativa e avaliativa sobre a pesquisa realizada e apresentada pela Revista GUIA EXAME 2014, onde são evidenciadas as melhores empresas do ano de 2014 que mostram as ações tomadas e que as elegem como as melhores dentro das quatro dimensões (geral, econômica, ambiental e social) e de sustentabilidade (que iremos discutir no decorrer do trabalho).

A revisão da literatura mostra que, embora haja vasto material sobre sustentabilidade econômica, sustentabilidade ambiental, sustentabilidade social e competitividade empresarial, esta se faz insuficiente para explicar a questão de pesquisa deste projeto.

1.1. Justificativa Teórica

Com a imersão das empresas brasileiras em um mercado globalizado (SANCHEZ, CONTADOR e CONTADOR, 2010), as empresas viram-se obrigadas a reagir às rápidas mudanças do mercado, da produção, da tecnologia e da comunicação (OLIVEIRA e FARIA, 2005), desenvolvendo a organização e a cultura de forma a assegurar a flexibilidade necessária para se adaptar às mudanças ambientais, sociais e econômicas (FUCHS et al., 2000).

Outro dado importante é que foi identificado um aumento significativo dos estudos que tratam dos temas que compõem essa pesquisa; competitividade (*competitiveness*) e sustentabilidade (*sustainability*).

Esse resultado sinaliza que existe um grande crescimento no interesse e desenvolvimento de estudos sobre o tema da pesquisa, demonstrando que são temas relevantes e de alto crescimento.

Apesar de o tema sustentabilidade ser bem explorado atualmente, esse estudo, avaliando se as estratégias de sustentabilidade empresarial aumentam a competitividade das empresas que as adotam, procura contribuir para evidenciar às empresas as vantagens competitivas obtidas pelas suas estratégias de sustentabilidade.

1.2. Problema de Pesquisa

O aumento da imprevisibilidade ambiental em função da globalização do mercado (SANCHEZ, CONTADOR e CONTADOR, 2010) resultou em um desafio para as organizações e, também, para os estudos acadêmicos. Apenas as estruturações de novas formas de organização da produção para melhorar a competitividade já não são suficientes para aumentar a lucratividade e assegurar a sua sobrevivência no mercado (OLIVEIRA e FARIAS, 2005).

Preocupações com o meio ambiente estão levando empresas a uma mudança de comportamento nas dimensões gerais, econômicas, sociais e ambientais que seja, de fato, a base da construção de uma sociedade melhor para todos.

Nessa situação, é levantada a questão de sustentabilidade x competitividade para empresas com fins lucrativos. Nesse contexto, foi definida a questão de pesquisa deste estudo: *No Brasil, as estratégias de sustentabilidade nas dimensões geral, econômica, social e ambiental aumentam a competitividade das empresas que as adotam?*

1.3. Objetivo Geral

O objetivo geral dessa pesquisa consiste em avaliar se, no Brasil, as estratégias de sustentabilidade empresarial, nas dimensões geral, econômica, social e ambiental, aumentam a competitividade das empresas que as adotam.

1.4. Objetivos Específicos

Os objetivos específicos da dissertação são:

1. Identificar empresas no Brasil comprometidas com sustentabilidade nas dimensões geral, econômica, social e ambiental para compor a amostra do estudo;

2. Identificar os indicadores de sustentabilidade empresarial nas dimensões geral, econômica, social e ambiental das empresas da amostra;
3. Identificar indicadores capazes de avaliar a competitividade das empresas;
4. Avaliar a competitividade das empresas da amostra;
5. Verificar a existência de correlação estatística entre os indicadores de sustentabilidade empresarial nas dimensões geral, econômica, social e ambiental das empresas da amostra e as respectivas competitividade.

1.5. Hipótese

Para Richardson (1999, p. 104), uma vez determinado o problema, o pesquisador enfrenta uma variedade de possíveis respostas, desconhecendo qual é a mais adequada.

Segundo Botelho (2012), a hipótese é definida, portanto, como solução tentativa: consiste em uma suposta resposta destinada a explicar provisoriamente um problema até que os fatos venham a contradizê-la ou confirmá-la, isto é, uma formulação provisória de prováveis causas do problema, objetivando explicá-lo de forma científica. É uma suposição que se introduz em um teste para demonstrar as consequências que seguem. Em geral, baseia-se, dedutivamente, na relação do problema com a solução proposta pelo pesquisador, tendo em vista verificar a validade da resposta.

Para Gil (1999), as principais fontes de hipótese são: observação, resultados de outras pesquisas, teorias e intuição. As condições que ajudam a descobri-las são: própria pesquisa, analogia, indução, dedução e as reflexões.

Esse estudo visa analisar os dados coletados pela Revista GUIA EXAME 2014, referente às empresas que participaram da pesquisa em 2013 e publicado em 2014, respondendo ao questionário com centro e trinta e duas questões de sustentabilidade, nas dimensões gerais, ambientais, sociais e econômicas, com o objetivo de relacionar os dez indicadores associados e os seus valores numéricos de grau de competitividade e participação de mercado (coletados apartados pela autora), de modo que os dados do questionário (apenas dimensão e os dez indicadores) tenham ou não, interferência com a relação dos outros dois indicadores encontrados (grau de competitividade e participação de mercado).

Assim, a hipótese da pesquisa pode estar associada a relação que estabelece a um objeto, pessoa ou caso específico. Com isso, a hipótese desse estudo é associação entre variáveis. A hipótese pode ser formulada da seguinte forma: “No Brasil, as estratégias de sustentabilidade empresarial, nas dimensões geral, econômica, social e ambiental, não aumentam a competitividade das empresas que as adotam”.

1.6. Contribuições Esperadas

Espera-se evidenciar, por meio de correlação estatística, a influência da sustentabilidade social, ambiental e econômica na competitividade das empresas que adotam tais estratégias e que também, identifique a relação entre as ações de sustentabilidade, a fim de enriquecer os conceitos teóricos sobre sustentabilidade e competitividade.

Essa pesquisa é uma contribuição para a compreensão de como as ações de sustentabilidade estão relacionados com a competitividade nas empresas de fins lucrativos, entretanto, outras contribuições também precisam ser elencadas como sendo resultado desse trabalho e que justificam a elaboração desse estudo. São elas:

1. A relação entre ações de sustentabilidade geral, ambiental, social e econômica com a competitividade nas empresas (Figura 1) e;
2. A contribuição para o desenvolvimento das teorias voltadas para a sustentabilidade e competitividade.

Figura 1 – Linha de pesquisa do Trabalho



Fonte: Elaborado pela autora.

1.7. Delimitação e Escopo de pesquisa

A pesquisa apresentada está delimitada no tempo, pois são analisadas as condições de sustentabilidade geral, ambiental, social, econômica, financeira e condições do mercado brasileiro no século XXI e os efeitos oriundos da globalização.

A pesquisa também foi delimitada no espaço e conteúdo de pesquisa, pois foi desenvolvida com base no resultado da revista GUIA EXAME 2014, apresentando 61 empresas mais sustentáveis do país, as dezenove melhores por setor e os destaques em dez categorias, que chamamos também de indicadores.

Correlacionaremos os dados pesquisados pela revista com as informações encontradas, relacionadas a receita líquida das mesmas empresas no ano de 2010 e 2013 e o encontro do grau de competitividade e participação de mercado (do mesmo período de 2010 e 2013).

As respostas foram tabuladas de forma idêntica (os mesmos itens de resposta do questionário aplicado) para todas as empresas e separadas por segmento de mercado.

O tempo disponível para a realização da pesquisa foi um forte limitador de seu aprofundamento e abrangência, limitando o acesso apenas através de pesquisa em dados secundários.

A pesquisa é quantitativa, interpretativa e avaliativa com base em dados secundários.

A pesquisa é longitudinal, estatística, bibliográfica (guia anuário de 2014 da revista GUIA EXAME), experimental (reproduzindo os dados de forma controlada selecionando variáveis e instrumentos para controle dos dados que foram pesquisados) e por conveniência, devido a acessibilidade dos dados pesquisados pela Revista GUIA EXAME 2014 no range de empresas por segmentos. Essa facilidade possibilita um maior aprofundamento de dados e da análise para a realização do trabalho.

Há também a expectativa de que os mecanismos desenvolvidos possibilitem às empresas serem sustentáveis, visando o cuidado e zelo pelo mundo após o uso excessivo de recursos, na era da globalização.

1.8. Estrutura da Dissertação

Nesse subcapítulo será apresentada a estrutura da dissertação, que é o documento utilizado para o registro das informações obtidas nessa pesquisa.

A dissertação está estruturada em sete capítulos:

No **primeiro capítulo**, Introdução, há a contextualização dos temas de sustentabilidade e competitividade, justificativa teórica, delimitação da pesquisa, problema de pesquisa, objetivo geral, objetivos específicos, contribuições esperadas e hipótese.

No **segundo capítulo**, Revisão da literatura, são apresentados os resultados das buscas realizadas para a identificação de textos acadêmicos sobre os temas da pesquisa com o intuito de obter informações sobre a atual situação do tema na academia.

No **terceiro capítulo**, Fundamentação teórica, são apresentadas as teorias que contextualizam as principais definições de sustentabilidade, competitividade e alinhamento de estratégias competitivas.

No **quarto capítulo**, Procedimentos metodológicos, são apresentados o método, a tipologia, a estratégia da pesquisa, as técnicas de coleta de evidências e o método de análise de dados.

No **quinto capítulo**, Apresentação e análise dos dados, é realizada a apresentação, análise e evidências adquiridas na pesquisa dos dados.

No **sexto capítulo**, Discussão, são apresentadas as discussões dos resultados obtidos na pesquisa dos dados com os conceitos obtidos na teoria.

Na **última parte**, as Considerações finais, são apresentadas as conclusões obtidas com a análise dos dados, as contribuições teóricas, metodológicas, estratégicas e as limitações da pesquisa.

Veremos a estrutura nos demais capítulos.

2. REVISÃO DA LITERATURA

Na revisão da literatura sobre a questão de investigação, busca-se analisar como o problema levantado na pesquisa é estudado a partir de conceitos já conhecidos sobre o tema e como se encontra o estado da arte do conhecimento sobre o mesmo.

Procura-se explicações para o fenômeno e o estado do conhecimento empírico existente, identificando os conhecimentos já existentes com os que ainda não foram investigados. Nessa fase, são identificadas as contradições, divergências e lacunas entre os autores que estudaram o tema acerca da influência da estratégia de sustentabilidade na competitividade das empresas.

A revisão da literatura justifica, estabelece os detalhes do problema de pesquisa, define a estratégia de pesquisa e também como serão realizadas as análises dos dados obtidos e coletados.

Inicialmente, foram feitas pesquisas nos sites de busca *Google Acadêmico*, *Ebscohost*, *Proquest*, *Scielo* e *Spell*.

As pesquisas foram feitas pelo campo de palavra-chave para cada uma das palavras-chave que compõem o tema dessa pesquisa. As palavras-chave foram: Empresas Sustentáveis, Sustentabilidade, Competitividade Empresarial e Indicadores.

O período de pesquisa não foi delimitado para que fosse possível identificar todo o número de estudos existentes sobre os temas.

Após a obtenção do número de artigos publicados para cada palavra-chave, foram realizadas novas buscas com o agrupamento dessas expressões. Após a conclusão da pesquisa, o mesmo procedimento foi utilizado para realizar novas buscas, mas com as palavras-chave na língua inglesa: *Sustainable Enterprises*, *Sustainability*, *Business Competitive* e *Indicators*.

Da mesma maneira, também com os resultados obtidos, foi possível verificar que o tema sustentabilidade relacionado à competitividade não é tão estudado quanto o tema de sustentabilidade e competitividade de forma isolada, embora existam sim, estudos sobre o tema.

Quando são analisados os resultados obtidos na união entre sustentabilidade e competitividade relacionados, as buscas indicaram poucos estudos. Por fim,

unindo as cinco palavras-chave, foram encontrados um número baixíssimo sobre o tema da pesquisa, o que é um indício da sua originalidade e ineditismo.

A primeira busca foi realizada no portal *Google Acadêmico*, inserindo-se as palavras-chave entre aspas para que a procura fosse realizada com a identificação de artigos que apresentassem as palavras-chave descritas completamente, bem como o respectivo agrupamento dessas palavras-chave. Não foram aplicados filtros devido à limitação do próprio sistema, o que nos indica que os dados obtidos não estão selecionados unicamente para a área desse estudo.

Entre as tabelas abaixo citadas, a tabela 1 apresenta o número de artigos encontrados que contém as palavras-chave descritas na língua portuguesa e a tabela 2, as mesmas palavras, porém, na língua inglesa.

Tabela 1 – Resumo da pesquisa no Google Acadêmico (língua portuguesa)

PALAVRAS-CHAVE	ARTIGOS
1 – Empresas Sustentáveis	103.000
2 - Sustentabilidade	527.000
3 - Competitividade Empresarial	201.000
4 – Indicadores	2.200.000

Fonte: Elaborado pela autora com dados do portal Google Acadêmico (língua portuguesa)

Tabela 2 – Resumo da pesquisa no Google Acadêmico (língua inglesa)

KEYWORD	ARTICLES
1 - Sustainable Enterprises	1.690.000
2 – Sustainability	3.140.000
3 - Business Competitive	2.770.000
4 – Indicators	3.850.000

Fonte: Elaborado pela autora com dados do portal Google Acadêmico (língua inglesa)

A segunda busca foi realizada no portal de pesquisa acadêmica *Ebscohost*, inserindo-se as palavras-chave e, em seguida, aplicando-se os filtros: *Business Source Complete*, Pesquisa avançada, *Keywords* e *Article*. Esses filtros delimitaram que a busca fosse realizada apenas na área de negócios, dispensando a visualização de artigos em outras áreas (por exemplo, área médica, engenharia e sistemas de informática).

O procedimento também determinou que os artigos selecionados fossem os que apresentassem as palavras-chave, indicando que se tratava do tema principal da pesquisa (condição maior de filtro comparado com o *Google Acadêmico*).

Por fim, a seleção de artigos eliminou a possibilidade de que fossem selecionados outros tipos de documentos, como dissertações e teses. Abaixo, também fica demonstrada a quantidade de artigos encontrados. Na tabela 3, artigos na língua portuguesa e tabela 4, artigos na língua inglesa.

Tabela 3 – Resumo da pesquisa no Ebscohost (língua portuguesa)

PALAVRAS-CHAVE	ARTIGOS
1 – Empresas Sustentáveis	99.000
2 - Sustentabilidade	422.000
3 - Competitividade Empresarial	166.000
4 – Indicadores	1.780.050

Fonte: Elaborado pela autora com dados do portal Ebscohost (língua portuguesa)

Tabela 4 – Resumo da pesquisa no Ebscohost (língua inglesa)

KEYWORD	ARTICLES
1 - Sustainable Enterprises	956.000
2 – Sustainability	2.907.000
3 - Business Competitive	1.913.000
4 – Indicators	4.050.000

Fonte: Elaborado pela autora com dados do portal Ebscohost (língua inglesa)

A terceira busca foi realizada no portal de pesquisa acadêmica *Proquest*, inserindo-se as palavras-chave e, em seguida, aplicando-se os filtros: Busca avançada, Palavra-chave, Periódicos Acadêmicos e Revistas, Artigo, *Alignment, Strategy, Business, Management e Organizations*. Esses filtros permitiram que fossem contempladas as palavras-chave selecionadas apenas em artigos e em relação aos temas de sustentabilidade econômica, ambiental, social, competitividade empresarial e indicadores.

Abaixo, fica demonstrado entre as tabelas 5 e 6, a quantidade de artigos encontrados, sendo numa tabela demonstração dos artigos na língua portuguesa e o outro na língua inglesa.

Tabela 5 – Resumo da pesquisa no Proquest (língua portuguesa)

PALAVRAS-CHAVE	ARTIGOS
1 – Empresas Sustentáveis	87.000
2 - Sustentabilidade	400.000
3 - Competitividade Empresarial	103.000
4 – Indicadores	1.900.050

Fonte: Elaborado pela autora com dados do portal Proquest (língua portuguesa)

Tabela 6 – Resumo da pesquisa no Proquest (língua inglesa)

KEYWORD	ARTICLES
1 - Sustainable Enterprises	678.000
2 – Sustainability	1.440.000
3 - Business Competitive	2.070.000
4 – Indicators	2.350.000

Fonte: Elaborado pela autora com dados do portal Proquest (língua inglesa)

A quarta busca foi realizada no portal de pesquisa acadêmica *Scielo*, inserindo-se as palavras-chave e, em seguida, aplicando-se os filtros: Título, sustentabilidade econômica, ambiental, social, competitividade empresarial, indicadores, *Management*, *Public administration*, *Sociology*, *Business* e *Finance*. Esses filtros determinaram que fossem selecionados os artigos que apresentassem as palavras-chave nos títulos dos artigos.

Nas tabelas 7 e 8, abaixo, percebemos o número de artigos encontrados na língua portuguesa e inglesa, respectivamente.

Tabela 7 – Resumo da pesquisa no Scielo (língua portuguesa)

PALAVRAS-CHAVE	ARTIGOS
1 – Empresas Sustentáveis	195.000
2 - Sustentabilidade	118.000
3 - Competitividade Empresarial	293.000
4 – Indicadores	147.000

Fonte: Elaborado pela autora com dados do portal Scielo (língua portuguesa)

Tabela 8 – Resumo da pesquisa no Scielo (língua inglesa)

KEYWORD	ARTICLES
1 - Sustainable Enterprises	300.000
2 – Sustainability	214.000
3 - Business Competitive	288.000
4 – Indicators	111.000

Fonte: Elaborado pela autora com dados do portal Scielo (língua inglesa)

A quinta e última busca foi realizada no portal de pesquisa acadêmica *Spell*, inserindo-se as palavras-chave e, em seguida, aplicando-se os filtros: Pesquisa avançada, Palavra-chave, Artigo e Administração. Esses filtros determinaram que a busca fosse realizada delimitando que fossem selecionados apenas artigos que apresentassem as palavras-chave indicadas. A outra delimitação restringiu os artigos selecionados à área de Administração.

As Tabelas 9 e 10, apresentam a quantidade de artigos encontrados, tanto na língua portuguesa quanto inglesa, respectivamente.

Tabela 9 – Resumo da pesquisa nacional Spell (língua portuguesa)

PALAVRAS-CHAVE	ARTIGOS
1 – Empresas Sustentáveis	300.000
2 - Sustentabilidade	214.000
3 - Competitividade Empresarial	288.000
4 – Indicadores	111.000

Fonte: Elaborado pela autora com dados do portal Spell.

Tabela 10 – Resumo da pesquisa Spell (língua inglesa)

KEYWORD	ARTICLES
1 - Sustainable Enterprises	290.000
2 – Sustainability	199.000
3 - Business Competitive	125.000
4 – Indicators	99.000

Fonte: Elaborado pela autora com dados do portal Spell.

É importante ressaltar que as buscas foram realizadas priorizando-se sempre os artigos acadêmicos publicados em revistas científicas especializadas. Em caso em que a relevância foi considerada, foram utilizadas algumas dissertações de mestrado e teses de doutorado e, em outros casos, alguns livros que são contribuições reconhecidas e indispensáveis sobre o tema, mas sempre com o foco principal voltado aos artigos publicados recentemente. Esse procedimento teve como objetivo considerar as informações mais recentes e atualizadas, devido à velocidade em que as revistas são publicadas e que o próprio tema exige.

O objetivo da pesquisa é direcionado ao estudo da sustentabilidade econômica, social, ambiental, competitividade empresarial e indicadores. Apesar da extensa busca realizada nos cinco sites de busca de publicações acadêmicas

apresentados, não foram encontrados artigos que relatassem as cinco palavras-chave.

De acordo com a revisão bibliográfica, verificou-se que sustentabilidade juntamente com a competitividade não é explorada na literatura na quantidade e profundidade necessária para responder à questão de pesquisa desse estudo, o que sugere o desenvolvimento de uma análise teórica para o seu aprofundamento e comprovação do que o estudo quer apresentar.

A pesquisa foi baseada na análise da revisão bibliográfica com a literatura relevante mais recente, simplificando a identificação da literatura relevante e do estado da arte sobre o tema estudado, e buscando explicações para o fenômeno e a integração dos diversos constructos identificados.

Como não foram encontrados artigos que apresentassem as cinco palavras-chave investigadas nesse estudo, foram analisados os artigos publicados no século XXI que apresentaram ao menos duas a três das palavras-chave relacionadas ao tema do estudo, com o intuito de compreender em qual estágio de desenvolvimento o tema se encontra na atualidade.

Parte dos artigos identificados na busca não tratavam do tema do estudo, e alguns deles eram de outras áreas do conhecimento, como: Odontologia, Medicina, Farmácia, Logística, Tecnologia da Informação e Engenharia. Portanto, na pesquisa que buscou artigos com apenas duas das palavras-chave do estudo foram identificados os estudos a seguir:

Nascimento (2012) desenvolveu em seu estudo a apresentação das três dimensões da sustentabilidade, sua relevância em todos os aspectos e os problemas de definição real do espaço da sustentabilidade, criticando uma possível dimensão do poder, como resposta à crise ambiental.

Amaral (2002) desenvolveu em seu estudo a apresentação das dimensões da sustentabilidade, definição de desenvolvimento por setores, principalmente no setor produtivo, indústrias de petróleo, estabelecendo um conjunto de indicadores para avaliação da sustentabilidade ambiental, social e econômica, analisando o desempenho e comparando com outras empresas.

Barbosa (2008) relata no seu trabalho a importância do desenvolvimento sustentável, os cinco requisitos para que se possa alcançá-lo dentro dos objetivos que devem ser traçados.

Minotti (2014) desenvolveu em seu trabalho a abordagem da sustentabilidade dentro da expansão do setor industrial, mudanças climáticas, globalização e os resultados obtidos pelas usinas que participaram do primeiro ciclo do MDL (Mecanismo de desenvolvimento Limpo).

Contador e Stal (2011) relatam em seu estudo (período de amostra entre os anos de 2005 a 2008) a estratégia da vantagem competitiva da internalização na Natura, onde o estudo concluiu que a causa fundamental da baixa penetração da Natura nos mercados do exterior é a não existência da vantagem competitiva.

Furtado (2005) desenvolveu em seu trabalho a evidência do equilíbrio ambiental, totalmente voltado para empresas produtoras de bens e serviços que desejam caminhar em direção à sustentabilidade econômica, ambiental e social (alinhado as agências multigovernamentais criadas pela ONU - Organização das Nações Unidas e diversas ONGs ambientalistas).

Carvalho (2007) evidencia em seu trabalho a questão da competitividade sustentável associada a criação de valor e utilização de recursos, a fim de explorar oportunidades e neutralizar ameaças dentro do mundo corporativo (visão baseada em recurso - RBV).

Scapulatempo (2005) evidencia a criação do valor associado aos diversos interesses da empresa, como exemplo o acionista e demais membros dentro das dimensões da sustentabilidade e como convergir os conceitos de sustentabilidade corporativa em um modelo de mensuração por meio de indicadores.

Sahay, Gupta e Mohan (2006) desenvolveram um estudo sobre o gerenciamento de cadeias de fornecimento para a competitividade, que estuda práticas seguidas por organizações na Índia, descrevendo que é necessária uma estrutura para avaliar a estratégia da cadeia de suprimentos com base em três dimensões fundamentais: provisão dos objetivos da cadeia, provisão dos processos da cadeia e o foco da administração nas atividades de provisão. O resultado aponta que a maioria das organizações da Índia alinharam os objetivos da cadeia com os objetivos empresariais das organizações. Ainda, os autores relatam que o nível de competitividade poderia ser aumentado, caso as organizações administrassem o alinhamento tridimensional para atingir a ordenação em busca da estratégia empresarial.

Dando continuidade às buscas, foram analisados alguns artigos publicados no século XXI que, apesar de apresentarem somente uma das palavras-chave procuradas, foram identificados como sendo relevantes para o desenvolvimento desse trabalho. São os estudos apontados a seguir.

Figueira (2014) evidencia que diante da modernização industrial dos últimos anos, as empresas estão muito preocupadas em maximizar suas riquezas e se manterem no mercado, surgindo os investimentos sociais e ambientais, com foco em outro olhar de análise por seus *stakeholders* (nesses investimentos deve haver comunicação entre a empresa e a sociedade).

Fasolim (2014) evidencia em seu estudo a cobrança do consumidor não mais apenas em um bom produto ou serviço a preço justo, mas sim, saber se o processo produtivo da empresa impacta de maneira danosa ao meio ambiente em que ela vive.

Wu, Jim Wu, Chen e Goh (2014) realizaram um estudo no qual relatam que a sustentabilidade ambiental está impulsionando as empresas a estender o seu esforço verde em toda a sua cadeia de fornecimento. Os autores citam que a literatura não tem analisado as múltiplas relações entre estratégia da cadeia de abastecimento, estratégia corporativa ambiental e o desempenho da empresa.

Chen, Su, Hsu, Hwang e Wang (2011) descrevem em seu estudo que as estratégias da cadeia de abastecimento e as estratégias do sistema da informação implementam os processos de gestão da cadeia de suprimentos. No entanto, ainda não estão claros quais os tipos de estratégias devem ser executados. Esse estudo foi desenvolvido para proporcionar uma compreensão teórica do alinhamento entre as estratégias da cadeia de suprimentos e, em seguida, para investigar o seu impacto no desempenho. A pesquisa foi realizada com 151 fabricantes e os resultados indicam que o correto alinhamento entre tipos de estratégia contribui como um efeito positivo para o desempenho global.

Epstein P. (2005) relatou na segunda edição de seu livro *Making Sustainability Work*, a grande influência de Elkington J. (1994) na sustentabilidade mundial e que isso pode estar relacionado com as finanças e a performance das empresas e o retorno que elas podem oferecer aos seus consumidores e *stakeholders*. O autor cita grandes empresas que já atuaram na investigação de um

modelo de sustentabilidade. Entre as empresas citadas, estão: *Adidas Group, Cargil, Apple, Colgate, Coca-Cola, Canon e Byer*.

Spangenberg Joachim (1998) relata em seus estudos justamente a questão da acessibilidade, a conquista de informações de indicadores financeiros e econômicos sobre as ações de sustentabilidade econômica, social e ambiental e as suas complexidades.

Para o desenvolvimento desse estudo, serão usadas as bases teóricas que envolvem várias definições oriundas das citações dos principais autores da área de estratégia e sustentabilidade, sendo que será evidenciada a ferramenta integradora das duas vertentes desse estudo: TBL (*Triple, Bottom e Line*) também conhecido como os 3 P s.: *People* (capital humano), *Planet* (capital natural) e *Profit* (lucro).

Segundo Carvalho (2007), há indícios de que as questões voltadas à sustentabilidade atraem atenção dos empresários empreendedores nas relações globais de suas organizações, bem como também, um pensamento voltado a uma estratégia não imediatista, ou seja, planejada com características a longo prazo, considerando seus processos decisórios, relacionados às suas atividades (armas e campos da competição).

Segundo Zambon e Ricco (2011) uma forma das empresas adotarem modelos de gestão mais sustentáveis é através de responsabilidades sociais empresariais, onde o crescimento econômico é uma consequência do que será oferecido para a sociedade. Dessa forma, a responsabilidade social é um caminho para as empresas se tornarem mais humanas e investirem em ações para minimizarem os danos causados por sua própria atividade.

Segundo Elkington J. (1994), é evidente que os políticos olham para a agenda de mudanças de um modo diferente de líderes empresariais e investidores. Para os governos, os motivos para adotar mudanças podem incluir considerações políticas, econômicas, sociais e morais.

De acordo com Oliveira (2002), não podemos apenas pensar no lado empresarial, temos que complementar com o lado pessoal, pois desenvolvimento nada mais é do que crescimento transformado para satisfazer as mais diversificadas necessidades do ser humano, tais como: saúde, educação, habitação, transporte, alimentação, lazer, dentre outras.

Cada um dos autores aqui citados contribuiu com informações, indícios, questões, estratégias e definições para compor esse estudo. Com base em todas essas informações coletadas e aqui citadas, foi possível receber contribuições de dados para aplicação no trabalho, conforme iremos verificar nos próximos capítulos.

2.1. Conceitos e estudos de sustentabilidade

Como já discutido nesse trabalho, temos diversas definições de sustentabilidade que apresentam contradições e ambiguidades principalmente no que tange o desenvolvimento da sustentabilidade.

O termo sustentabilidade tem constituído assunto de debates no meio acadêmico, empresarial e governamental, tanto no Brasil como também nas demais nações do mundo, em vista das questões sócio ambientais que têm sido cobradas principalmente daqueles que se utilizam dos recursos naturais e do meio social para permanecerem e se perpetuarem no mercado competitivo (LANG, 2009).

De acordo com Santos (*apud* Sgarbi V. et al 2008), os primeiros estudos teóricos sobre sustentabilidade iniciaram-se no campo das ciências ambientais e ecológicas, trazendo à discussão contribuições de diferentes disciplinas, tais como economia, sociologia, filosofia, política e direito. O assunto sustentabilidade passou a ter mais importância no patamar de referências a partir do final dos anos 1960.

Sgarbi V. (2008) explica que o interesse por sustentabilidade se originou durante a década de 1980, a partir da conscientização dos países em descobrir formas de promover o crescimento sem destruir o ambiente e nem sacrificar o bem-estar das futuras gerações.

Desde então, o tema se transformou em cenário para causas sociais e ambientais, principalmente nos negócios, onde prevalece a ideia de que a geração do lucro para os acionistas, ao mesmo tempo em que se protege o meio ambiente, melhora a qualidade de vida das pessoas com quem mantém as interações.

As organizações ao inserirem a sustentabilidade na formulação de suas estratégias deverão complementar o equilíbrio entre as necessidades econômicas com a equidade social e o respeito ao meio ambiente visando atender as necessidades das gerações atuais e futuras do planeta. Estas três variáveis, econômica, social e ambiental, são o que Elkington J. (1994) denomina de resultado tridimensional da sustentabilidade (*Triple Bottom Line*).

Segundo Pedroso & Zwicker (2007), a geração de valor econômico está relacionada com a obtenção de resultados positivos econômicos tanto no presente quanto no futuro. A responsabilidade ambiental diz respeito à conservação e ao uso sustentável dos recursos naturais enquanto que a responsabilidade social contempla o comprometimento das empresas com a sociedade.

Abaixo, na figura 2, veremos os principais marcos históricos e cronológicos ligados à sustentabilidade, segundo ZOZZOLI (2008).

Ano	Perspectivas
1972	Publicação do Relatório do Clube de Roma (The Limits to Growth) sobre riscos globais dos efeitos da poluição e do esgotamento das fontes de recursos naturais. Conferência das Nações Unidas sobre o Desenvolvimento e Meio Ambiente Humano, em Estocolmo, Suécia, com a participação de 113 países. O conceito de Eco-desenvolvimento foi apresentado por Ignacy Sachs, considerado precursor do Desenvolvimento Sustentável.
1975	Elaboração do Segundo Plano Nacional de Desenvolvimento (PND-1975/79) que definiu prioridades para o controle da poluição industrial.
1980	Em 1980 surge a noção de Ecologia profunda, que coloca o homem como o componente de sistema ambiental complexo, holístico e unificado.
1983	A ONU criou a Comissão Mundial sobre Meio Ambiente e Desenvolvimento que desenvolveu o paradigma de desenvolvimento sustentável, cujo relatório (<i>Our Common Future</i>) propunha limitação do crescimento populacional, garantia de alimentação, preservação da biodiversidade e ecossistemas, diminuição do consumo de energia e desenvolvimento de tecnologias de fontes energéticas renováveis, aumento da produção industrial a base de tecnologias adaptadas ecologicamente, controle da urbanização e integração campo e cidades menores e a satisfação das necessidades básicas.
1991	A Câmara de Comércio Internacional (CCI) aprovou "Diretrizes Ambientais para a Indústria Mundial", definindo 16 compromissos de gestão ambiental a serem assumidos pelas empresas, conferindo à indústria responsabilidades econômicas e sociais nas ações que interferem com o meio ambiente. Essas diretrizes foram acatadas no Brasil, pelo Comitê Nacional da Câmara de Comércio Internacional, tendo-se criado a Fundação Brasileira para o Desenvolvimento Sustentável.
1992	Realizou-se no Rio de Janeiro a ECO-92 (a Conferência das Nações Unidas para o Meio Ambiente e o Desenvolvimento) na qual foram elaboradas a Carta da Terra (Declaração do Rio) e a Agenda 21, que reflete o consenso global e compromisso político objetivando o desenvolvimento e o compromisso ambiental.
1997	Discutido e negociado em Quioto no Japão, o Protocolo propõe um calendário pelo qual os países-membros teriam obrigação de reduzir a emissão de gases do efeito estufa. Em novembro de 2009, 187 países haviam aderido ao Protocolo.
1999	John Elkington concebeu o Triple Bottom Line (TBL) para ajudar empresas a entrelaçarem os componentes do desenvolvimento sustentável: prosperidade econômica, justiça social e proteção ao meio ambiente em suas operações.
2002	Aconteceu, em Johannesburgo, a conferência mundial denominada Rio + dez, onde se instituiu a iniciativa "Business Action For Sustainable Development".
2006	O documentário "Uma verdade inconveniente" de Davis Guggenheim (sobre a militância política de Al Gore a quem rendeu o Nobel da Paz em 2007 e dois Oscar) cuja mensagem principal ("become carbon neutral") se coloca como um novo paradigma planetário.
2009	Realiza-se em Copenhagen a 15ª Conferência do Clima (COP 15) das Nações Unidas, evento que reuniu 25 Chefes de Estado.

Figura 2: Resumo dos marcos, perspectiva histórica e cronológica. Fonte: ZOZZOLI 2008 e OLIVEIRA FILHO, 2004.

2.2. Dimensões e índices de sustentabilidade mais utilizados pelas empresas

A revista GUIA EXAME 2014 utilizou dez indicadores e quatro dimensões de avaliação dentro da pesquisa realizada, sendo:

Avaliação Geral:

1) Expressa o compromisso de sustentabilidade num documento público; 2) Tem comitê de sustentabilidade e responsabilidade social que se reporta ao conselho de administração e 3) Estabelece compromisso formal para o combate a corrupção de políticas corporativas específicas.

Avaliação Ambiental:

1) Elabora inventário de emissão de gases de efeito estufa; 2) Tem política corporativa de responsabilidade pela proteção ou conservação da biodiversidade; 3) Estabelece metas de redução de emissões de gases de efeito estufa; 4) Atua na prevenção a poluição e impactos ambientais decorrentes de suas instalações e operadoras.

Avaliação Econômica:

1) quantificam aspectos socioambientais nas projeções financeiras de custos e despesas e 2) Consideram critérios socioambientais no processo de gestão de riscos;

Avaliação Social:

1) Tem compromisso formal com a erradicação de todas as formas de discriminação; 2) Mapeia e monitora suas operações visando prevenir a exploração sexual de crianças e adolescentes e 3) Utiliza critérios sociais para seleção e monitoramento de fornecedores.

Quanto aos indicadores, o desempenho de cada um dos dez indicadores-chave foi calculado com base na média das empresas que passaram para a segunda etapa do processo, resultando nos intervalos conforme descrito a seguir:

- Direitos Humanos: abaixo entre 39% e 52%, regular entre 52% e 77% e acima entre 77% e 86%.
- Ética e Transparência: abaixo entre 29% e 45%, regular entre 45% e 67% e acima entre 67% e 77%.
- Gestão da água: abaixo entre 23% e 34%, regular entre 34% e 49% e acima entre 49% e 58%.

- Gestão da Biodiversidade: abaixo entre 25% e 32%, regular entre 32% e 46% e acima entre 46% e 54%.
- Gestão de fornecedores: abaixo entre 46% e 61%, regular entre 61% e 82% e acima entre 82% e 91%.
- Gestão de resíduos: abaixo entre 20% e 32%, regular entre 32% e 44% e acima entre 44% e 54%.
- Governança da Sustentabilidade: abaixo entre 42% e 54%, regular entre 54% e 69% e acima entre 69% e 74%.
- Mudanças climáticas: abaixo entre 27% e 39%, regular entre 39% e 55% e acima entre 55% e 60%.
- Relação com a comunidade: abaixo entre 40% e 59%, regular entre 59% e 87% e acima entre 87% e 96%.
- Relação com os clientes: abaixo entre 40% e 52%, regular entre 52% e 65% e acima entre 65% e 68%.

Dentre os índices usados pela revista na pesquisa, aqueles que tiveram maior número de votação, como sendo resposta ACIMA, foram os indicadores¹ de Relação do Cliente.

Após, os três mais bem qualificados dentro da votação foram os indicadores de: gestão da biodiversidade (média do indicador entre 32% e 46%), governança da sustentabilidade (média entre 54% e 69%) e relação com a comunidade (média entre 59% e 87%).

A Dimensão que obteve a maior nota pelos colaboradores que fizeram o preenchimento do questionário de pesquisa foi a dimensão econômica: abordagem dos pontos como; 1) quantificam aspectos socioambientais nas projeções financeiras de custos e despesas e 2) consideram critérios socioambientais no processo de gestão de riscos.

2.3. Indicadores para medir a competitividade das empresas propostas por CAC, Porter e RBV (Visão baseada em recursos)

¹ O indicador foi calculado com base na média das empresas que passaram para a segunda etapa do processo de pesquisa da Revista. Cada indicador teve a sua média. Referente ao indicador citado abaixo, a média foi entre 65% e 68%.

2.3.1. Métricas usadas por CAC (CAMPOS E ARMAS DA COMPETIÇÃO)

Segundo Contador (2008), há uma grande variedade de métricas para medir a competitividade (ou vantagem competitiva), conforme abaixo.

Competitividade é quase sinônimo de vantagem competitiva. Uma das definições dada pelo CAC é a de que competitividade é a capacidade da empresa em obter vantagem competitiva.

Competitividade: 1) Capacidade da empresa em obter resultado sustentável superior ao das concorrentes, medido por um indicador de crescimento de mercado e assegurada uma rentabilidade satisfatória, por meio do alcance de uma ou mais vantagens competitivas; 2) Capacidade da empresa em obter vantagem competitiva; 3) Decorrência do alinhamento das armas relevantes aos campos da competição e aos campos coadjuvantes escolhidos pela empresa.

Abaixo, de acordo com CAC, temos quatro indicadores para medir a competitividade de empresas do mesmo segmento:

** RL = Receita líquida

GC_1 (grau de competitividade) = $(RL\ da\ empresa\ em\ 2013 - RL\ da\ empresa\ em\ 2010) / (RL\ da\ empresa\ em\ 2010) * (\text{assegurada\ uma\ rentabilidade\ satisfatória})$

GC_2 (grau de competitividade) = $(PM\ da\ empresa\ em\ 2013 - PM\ da\ empresa\ em\ 2010) / (PM\ da\ empresa\ em\ 2010) * (\text{assegurada\ uma\ rentabilidade\ satisfatória})$

Compara a variação da receita líquida da empresa com ela mesma em anos anteriores.

PM_1 (participação de mercado) = $(RL\ de\ 2010 / PIB\ do\ segmento\ 2010) * 100$

PM_2 (participação de mercado) = $(RL\ de\ 2013 / PIB\ do\ segmento\ 2013) * 100$

Sempre será necessário comparar a empresa com suas concorrentes para conhecer sua posição relativa (por segmento de mercado).

Da amostra original da pesquisa realizada pela revista GUIA EXAME (2014), de sessenta e uma empresas, foram retiradas onze. Foram essas as empresas que tiveram fusão, incorporação e cisão nos anos de 2010 a 2013: empresas que somente existiram após o ano de 2010 e as empresas de monopólio

(telecomunicação e energia), pois segundo o modelo CAC, esses fatores afetariam a análise real dos indicadores.

2.3.2. Métricas usadas por Porter e outros autores

A vantagem competitiva é medida pela rentabilidade.

$$\text{Rentabilidade} = \text{ROA} = \text{lucro/ativo} = (\text{receitas} - \text{despesas}) / \text{ativo}$$

Há diversas métricas, em função de se considerar ou não, nas despesas, o imposto de renda, os impostos sobre vendas (ICMS, IPI, ISS, PIS), depreciação e amortização.

Grau de competitividade:

$$\text{GC}_3 = (\text{lucro 2013/ativo 2013}) - (\text{lucro 2010/ativo 2010})$$

$$\text{GC}_4 = (\text{lucro 2013} - \text{lucro 2010}) / (\text{ativo 2013} - \text{ativo 2010})$$

2.3.3. Métricas usadas por RBV

Segundo Barney (1991), os recursos e capacidades no quadro de uma organização particular são vistos como elementos valiosos, raros, de difícil imitação e substituição.

Valor econômico = VE = (margem bruta/faturamento) = (receita – despesas) / faturamento

Considera-se *n0061s* despesas apenas os impostos sobre vendas (ICMS, IPI, ISS, PIS) e o custo operacional (matéria prima ou mercadorias, mão de obra e despesas gerais de operação).

$$\text{GC}_5 = (\text{margem bruta 2013/faturamento 2013}) - (\text{margem bruta 2010/faturamento 2010})$$

$$\text{GC}_6 = (\text{margem bruta 2013} - \text{margem bruta 2010}) / (\text{faturamento 2013} - \text{faturamento 2010})$$

Nesse trabalho, serão utilizados os indicadores de CAC. Estes foram escolhidos por serem uma métrica que compara a empresa em todo o seu segmento econômico em diferentes anos e fornece a visualização de um crescimento de

mercado com uma rentabilidade satisfatória e assegurada, atendendo a finalidade desse estudo quando correlacionado com os indicadores de sustentabilidade, chamando a atenção que a melhor Dimensão em termos de pontuação apontada pela revista GUIA EXAME de 2014 foi a Dimensão Econômica e o indicador foi o de Relação com o Cliente.

2.4. A influência da sustentabilidade na competitividade das empresas

A relação entre a sustentabilidade e competitividade empresarial pode ser percebida quando se analisam as vantagens competitivas de cada uma delas.

Empresas de uma mesma indústria adotam estratégias e comportamentos diferentes mesmo expostas aos mesmos níveis de pressão da estrutura de mercado (GOMEZ e CASTILHO, 2006). Isso significa dizer que as vantagens competitivas se formam tanto a partir do interior das organizações como também, através de influências externas advindas do entorno, caracterizando, portanto, influências geradas pelos elementos externos, como a localidade onde a empresa está instalada e seus indicadores de sustentabilidade.

Para Bonetti (2015), estratégia é um plano de integração envolvendo todos setores e segmentos da organização bem como todos os fatores externos socioeconômicos.

Com a grande concorrência, ter uma boa estratégia é fundamental ao bom andamento do negócio, sendo que esta deve trabalhar o tripé da sustentabilidade para que possa ser competitiva. Essa evidenciação afirma o critério de PORTER.

A estratégia é o estabelecimento dos meios fundamentais para atingir os objetivos, sujeito a um conjunto de restrições do em meio envolvente supõe: a descrição dos padrões mais importantes para a afetação de recursos e a descrição das interações mais importantes com meio envolvente (PORTER, 1986, p. 86).

Perspectiva de Porter

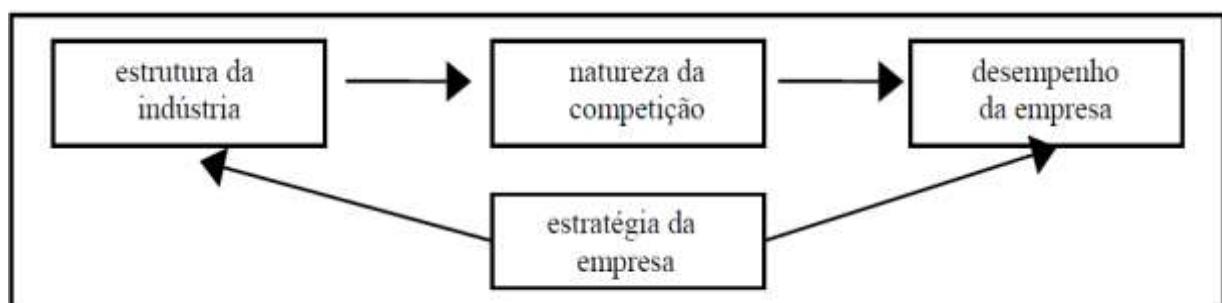


Figura 3: Perspectiva de Porter. Fonte: Hill & Deeds (1996)

Segundo Hill & Deeds (1996) é possível verificar os atributos determinantes da vantagem competitiva sustentável, conforme figura 4.

Determinantes: Atributos dos recursos	Barney	Grant	Dierckx & Cool	Hill & Deeds	Peteraf	Reed & Defillippi
• Potencial para criação de valor	X					
• Raridade (escassez) de recursos	X				X	
• Não Expansibilidade						X
• Especificidade						X
• Imitabilidade imperfeita	X			X		X
• Não Imitabilidade		X				
• Não Transparéncia		X				
• Não Replicabilidade		X				
• Limitações <i>ex-post</i> à competição					X	
• Não Substituibilidade	X		X			
• Durabilidade		X				
• Não Transferibilidade		X		X		
• Não Comerciabilidade			X	X		
• Mobilidade imperfeita					X	
• Limitações <i>ex-ante</i> à competição					X	

Figura 4: Atributos determinantes da vantagem competitiva sustentável, segundo Hill & Deeds.

Os estudos de Silva e Silveira Neto (2005) apontam a influência das externalidades (como citado anteriormente nesse trabalho) na decisão da seleção e localização da indústria no caso brasileiro que tem sido tratado em modelos tanto de economia regional quanto de urbanas. Entre outros estudos, falando das externalidades, temos que citar os seguintes autores: Ellison & Glaeser (1997), Glaeser et al. (1992), Hanson (1998), Henderson (1995), Henderson et al. (1999), Krugman e Venables (1995), Venables (1996 apud Silva e Silveira Neto, 2005).

A relação entre os indicadores da dimensão econômica com a formação de estratégias competitivas pode ser percebida pelos subindicadores, como o de renda per capita, percentual de investimentos do PIB em melhorias na localidade, balança de pagamentos, dívida com a União, possibilidade de acesso a uso de energias renováveis e ao uso de combustíveis fósseis, além de considerar as distâncias e facilidade de acesso a mercados consumidores.

Segundo Kraemer (2004), competitividade moderna também exige das indústrias adequação a esta tendência ambiental, o que está propiciando o surgimento das indústrias de produtos e serviços ambientais, as chamadas

“indústrias verdes”, que têm suas atividades especializadas e direcionadas à criação e desenvolvimento de processos, programas, serviços e equipamentos antipoluidores que visam diminuir ou eliminar a poluição, como por exemplo: reciclagem de lixo, filtros, catalizadores etc. Empresas experientes identificam resultados econômicos e resultados estratégicos do engajamento da organização na causa ambiental.

Estes resultados não se viabilizam de imediato. Há a necessidade de que sejam corretamente planejados e organizados todos os passos para a interiorização da variável ambiental na organização para que ela possa atingir o conceito de excelência ambiental, trazendo, com isso, vantagem competitiva

Por fim, os indicadores da dimensão institucional/econômica influenciam a formação de estratégias para a competitividade no momento em que é demonstrada a incapacidade institucional dos governos da localidade em promover o acesso a informação, infraestrutura de comunicação, pesquisa e desenvolvimento. Nisso se incluem investimentos em ciência e tecnologia, prevenção e remediação de desastres naturais, monitoramento e implementação de uma agenda da localidade para o desenvolvimento sustentável.

Nesse sentido, na visão de Silva e Silveira Neto (2005), as externalidades denominadas de “não pecuniárias” àquelas advindas dos efeitos de transbordamento do conhecimento ou da informação, explicam o crescimento e a competitividade das indústrias e cidades.

Como apontam Cândido, Goedert e Abreu (2000), a competitividade não se baseia apenas nas políticas de mercado, mas é um assunto no qual toda a sociedade deve estar envolvida, através da sua capacidade de aprender e resolver problemas. As novas teorias da competitividade se inserem em uma visão do desenvolvimento como um processo endógeno. Isto implica em uma efetiva participação das instituições e atores presentes e participantes do território. Neste sentido, uma variável chave para a competitividade baseada no desenvolvimento endógeno é a inserção da análise de indicadores de sustentabilidade.

Assim, acredita-se que a organização que possui atividades sustentáveis gera menor impacto no meio ambiente, influenciando na melhoria da economia em termos de maior quantidade de recursos disponíveis e até mesmo na qualidade de vida da sociedade. Assim, a empresa se ajusta às exigências do mercado e dos

atores sociais através da incorporação de estratégias sustentáveis para obter vantagens sobre as outras organizações e, ao mesmo tempo, dar uma resposta positiva para a sociedade (CÂNDIDO, GOEDERT e ABREU, 2000).

3. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Nesse capítulo são apresentadas as definições dos principais termos e a fundamentação teórica necessária para o desenvolvimento do constructo que relaciona sustentabilidade social, sustentabilidade ambiental, sustentabilidade econômica, sustentabilidade geral, competitividade e indicadores no geral.

Assim, explicitam os resultados relevantes obtidos na revisão da literatura, iniciando com a evolução dos temas ao longo das últimas décadas, passando pelos marcos de seu desenvolvimento e chegando às considerações mais atualizadas.

A sustentabilidade associada à competitividade empresarial representa um desafio, pois hoje temos muitos estudos sobre cada tema de forma isolada, diversos estudos sobre sustentabilidade social, ambiental, econômica, indicadores no geral, competitividade, mas poucos referentes aos que se associem entre si, mostrando-se insuficiente para explicar a relação entre sustentabilidade em todas as dimensões com competitividade empresarial das empresas pesquisadas.

Em cada subcapítulo são apresentadas as definições, conceitos e características de cada um desses temas, bem como o resultado da unificação entre eles.

Esta dissertação apresenta uma análise quantitativa, interpretativa e avaliativa sobre a pesquisa realizada e apresentada pela revista GUIA EXAME 2014, evidenciando as melhores empresas do ano de 2014, demonstrando as ações tomadas e que as elegem como as melhores dentro das quatro dimensões de sustentabilidade (geral, econômica, ambiental e social) que iremos discutir no decorrer do trabalho.

A dissertação irá apresentar também, a relação do investimento em sustentabilidade correlacionado com o grau de competitividade e a participação de mercado das empresas pesquisadas entre os anos de 2010 e 2013.

Para o desenvolvimento desse estudo serão usadas as bases teóricas que envolvem definições oriundas das citações dos principais autores da área de estratégia, competitividade e sustentabilidade, sendo que será evidenciada a ferramenta integradora das três vertentes desse estudo, *TBL* (Triple Bottom Line), os 3 Ps (*People*; capital humano), *Planet* (capital natural) e *Profit* (lucro) e o CAC (Campos e armas da competição - CONTADOR, 2008).

3.1. Sustentabilidade

Muitas empresas possuem conhecimento da importância deste tema e o que devem fazer para alcançar seus objetivos e metas de sustentabilidade. Neste contexto, as empresas têm um papel definitivo, uma vez que organizações no geral têm grandes impactos ambientais, sociais e econômicos sobre a sociedade como um todo (ELKINGTON, J. 2001;2012).

Segundo Zambon e Ricco (2011), no contexto atual, nota-se que a adoção de práticas empresariais sustentáveis é uma realidade perfeitamente possível e que está ao alcance de todos. Na atual conjuntura tecnológica e científica, nota-se que ser uma empresa sustentável está intimamente mais relacionada a questões culturais e a paradigmas carregados ao longo de anos, do que a capacidade intelectual e econômica do mundo de construir novos modelos de desenvolvimento. Para avaliar os resultados de suas ações rumo à sustentabilidade, faz-se necessária a utilização de indicadores de sustentabilidade.

A avaliação da sustentabilidade depende da utilização de indicadores que refletem uma visão integrada do mercado consumidor. As inter-relações entre meio ambiente, sociedade e economia devem ser evidenciadas e os indicadores devem ser completos de forma a mostrar todas as empresas pesquisadas.

As empresas necessitam de uma ferramenta que permita identificação de um ponto de partida para organização do desenvolvimento sustentável, assim como para localizar as deficiências do processo já existente e também da estrutura em nível corporativo (PORTER, 1986).

No passado, as mudanças ambientais eram lentas, sem grandes pressões de tempo. Principalmente no último século, o desenvolvimento global transformou a Sustentabilidade humana em meta, na medida em que se aceleraram as transformações, tanto ambientais, quanto tecnológicas e populacionais, a ponto de exceder a capacidade de resposta normal da sociedade. No momento atual, onde se busca acelerar a geração da riqueza através da utilização de novas tecnologias e conhecimento, integrados com a velocidade de transferência de informações, as decisões tomadas no mundo dos negócios aumentam os riscos à Sustentabilidade do meio ambiente, que devem ser mitigados, implementando-se ações responsáveis e transparentes (NICHIOKA, 2008).

A resistência ao conceito do desenvolvimento sustentável certamente se relaciona com a falta do conhecimento e praticidade do que é preconizado. Todo o estudo que foque na sustentabilidade tem condições de afirmar que esse é o melhor caminho a ser trilhado pelas organizações produtivas que pretendam continuar a existir. Mas, as estratégias de sustentabilidade na dimensão geral, econômica, social e ambiental aumentam a competitividade das empresas que as adotam?

Sustentabilidade costuma ser entendida na grande maioria dos casos como uma ação secundária de cidadania, ou apenas, para posicionamento da marca (o que não poderia ser). A criação de um projeto social e um planejamento de marketing, para agregar valores sustentáveis a marca, possivelmente satisfaça os executivos com relação ao tema, cessando a necessidade de olhar atentamente (ROBBINS, 2006).

Maior atenção ao desenvolvimento dessa prática envolve a criação de um senso de urgência, através de *benchmarking*, comparação ou avaliação das deficiências que podem trazer prejuízos aos negócios. Por exemplo, como a ineficiência em consumo ou má qualidade de investimentos que envolvem a criação de um ponto de início concreto para as ações, que sejam baseados no estágio atual da empresa com relação ao tema (WEISS, 1992).

Segundo o Conselho Empresarial Brasileiro para Desenvolvimento Sustentável - CEBDS (2015):

[...] produção mais limpa é aplicação contínua de uma estratégia técnica, econômica e ambiental, integrada aos processos, serviços, afim de aumentar a eficiência no uso de água e energia, pela não geração de resíduos e emissões de benefícios econômicos [...].

Os investimentos sociais e ambientais feitos pelas organizações devem ser investimentos estratégicos, para que possam trazer benefícios tanto para a sociedade quanto para o ambiente. As empresas devem buscar maneiras de mostrar esses investimentos para que haja uma comunicação entre elas e a sociedade (KRAEMER, 2004).

Em relação às concepções estratégicas, ao se elaborar padrões ambientais corporativos de forma adequada, é possível inovar o processo de produção, e consequentemente, agregar valor ao produto e diminuir seu custo total (PORTER, 1986).

As empresas, buscando essas maneiras de mostrar seus investimentos, não podem deixar de evidenciar e facilitar o melhor acesso a si, explicando as escolhas principalmente dentro do segmento de indústrias correlacionado com a intensidade do fator de produção (SILVA E SILVEIRA NETO, 2005).

A relação entre sustentabilidade de uma localidade e a competitividade empresarial pode ser percebida quando se analisam as vantagens competitivas de cada uma delas (GOMEZ E CASTILHO, 2006).

Segundo Carvalho (2007), há indícios de que as questões voltadas à sustentabilidade atraem a atenção dos empresários empreendedores nas relações globais de suas organizações, bem como, também, um pensamento voltado a uma estratégia não imediatista, ou seja, planejada com características de longo prazo, considerando seus processos decisórios.

Processo racional para tomada de decisão dentro da empresa.

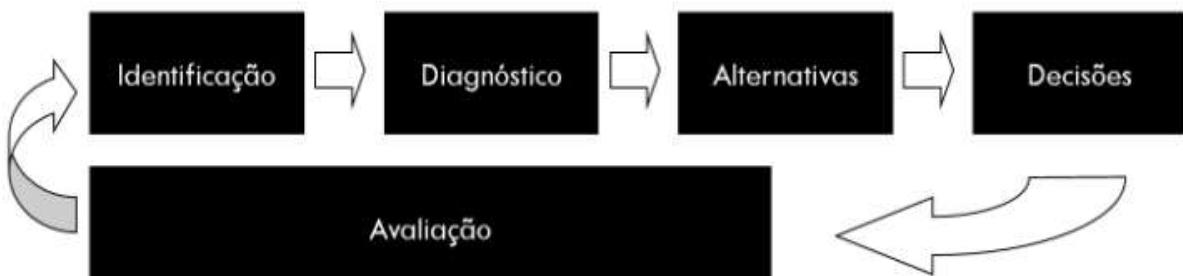


Figura 5: Processo racional de tomada de decisão. Fonte: Adaptado de ROBBINS (2006).

O termo sustentabilidade corporativa se apresenta no modelo *Triple Bottom Line* (TBL) de Elkington J. (1994). O conceito refere-se à prosperidade econômica (profit) voltada ao papel social das empresas, até então com ações baseadas exclusivamente no lucro, bem como na qualidade ambiental (planet), que alerta sobre os impactos da ação industrial no meio ambiente, e justiça social (people), com a distribuição mais equilibrada da renda e a melhoria na qualidade de vida da sociedade.

Ressalta-se que não existe estabilidade entre as dimensões do TBL (*Triple Bottom Line*) em decorrência do seu fluxo constante, envolvendo pressões sociopolíticas, econômicas e ambientais, ou seja, o desafio da sustentabilidade é

equilibrar os pilares, ao invés de considerar cada variável de forma isolada (ELKINGTON J., 2012, p.110).

Adicionalmente, e considerando que a sustentabilidade ambiental da organização está necessariamente apoiada no seu desempenho econômico e financeiro e nos recursos humanos que se utiliza, este estudo irá avançar na análise de sustentabilidade integral dessas organizações referenciada pelo modelo TBL de Elkington J. (2001; 2012) que será utilizado na tentativa de se avaliar quantitativamente as informações obtidas sobre o desempenho observado e a correlação entre os indicadores obtidos *versus* o grau de competitividade das empresas e sua participação de mercado nos anos de 2010 e 2013.

O desenvolvimento sustentável busca, em primeiro lugar, minimizar ao máximo os impactos ambientais causados pela produção industrial. Caso não seja esse o objetivo, provavelmente falaremos muito mais de estratégias de marketing do que de sustentabilidade de fato.

Vale ressaltar que a sustentabilidade precisa de planejamento, acompanhamento e avaliação de resultados, pois suas dimensões devem estar alinhadas com os objetivos da empresa, não podendo ser definidos com base em ações pontuais ou simplesmente compensatórias (PINELA, 1998).

O desenvolvimento sustentável é um caminho trilhado diariamente, com respeito mútuo e consciência de que todas as empresas, comunidades, pessoas e demais seres são partes integrantes de um único ecossistema. Assim, para que haja equilíbrio, é necessário que cada parte leve em consideração o todo, caso contrário será só uma pequena parte de um universo infinitamente maior, mas que poderá ser afetado por suas ações (PONTES, 2012).

As grandes empresas têm investido em projetos ambientais e sociais modificando a sua forma de atuação para que possam ser vistas de outra maneira pelos seus clientes e dentro do mercado, de um modo geral, pelos *stakeholders* (FIGUEIRA, 2014).

A figura 6, apresenta o fluxo de desenvolvimento sustentável:

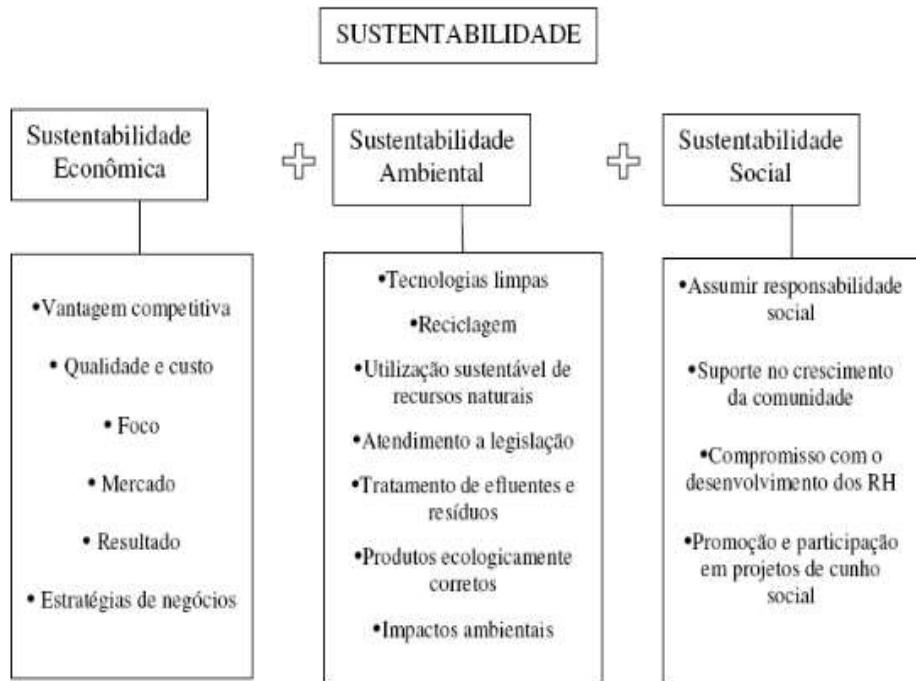


Figura 6 – Modelo de sustentabilidade. Fonte: ARAUJO et al (2006).

Segundo Elkington, J. (1994), políticos olham para a agenda de mudanças de um modo diferente de líderes empresariais e investidores. Para os governos, os motivos para adotar mudanças podem incluir considerações políticas, econômicas, sociais e morais. Essa realidade prendeu a maioria dos líderes empresariais no mundo econômico. FRIEDMAN (2014) afirmava que “o negócio do negócio era apenas fazer negócios”. Depois vieram conceitos como ecoeficiência, sustentabilidade e tripé da sustentabilidade (*Triple Bottom Line*, também conhecido como os 3Ps, *People*; capital humano), *Planet* (capital natural) e *Profit* (lucro), já citado anteriormente, e valor compartilhado.

Como resultado, observamos uma mudança do foco no risco para o foco da oportunidade.

Por baixo dessas tendências há, porém, uma mudança mais ampla e mais profunda, desafios que um dia, foram simplesmente previstos e debatidos, agora começam a pesar como realidades do dia a dia de mercado. O Fórum Econômico Mundial, entre outras organizações, salienta o fato de que tanto empresas como

investidores acreditam estar vivendo uma nova normalidade. Suas conclusões sugerem que a economia mundial está se tornando preocupante para o universo.

Dentro dessa preocupação, desafios cada vez mais interligados, dentre os quais, segurança energética, segurança alimentar, segurança hídrica e segurança climática, estão começando a aumentar (itens presentes no questionário de pesquisa da revista GUIA EXAME de 2014).

O termo sustentabilidade tem constituído assunto de debate no meio acadêmico, empresarial e governamental, tanto no Brasil como também nas demais nações do mundo, em vista das questões sócio ambientais se tornarem cobradas principalmente daqueles que se utilizam dos recursos naturais e do meio social para permanecerem e se perpetuarem em mercado competitivo (LANG, 2009).

Quanto aos desafios da sustentabilidade, Brian (2008) relata que se encontram vários aspectos que influenciam negativamente à sustentabilidade, como:

- Os sinais do crescente aquecimento global são cada vez perceptíveis. A climatologia estabeleceu uma provável correlação entre o uso de combustíveis fósseis, o equipamento do planeta e a instabilidade climática;

- Atividades humanas também aceleram o processo de elevação das temperaturas globais, como a destruição das florestas tropicais (quase sempre para abastecer o setor da construção civil mundial), a proliferação de aterros sanitários, e o uso de produtos químicos que destroem a camada de ozônio;

- O deslocamento da população humana para as cidades exerce grande pressão sobre o solo edificado, a água e as energias disponíveis, assim como sobre a capacidade de tratamento de águas negras e resíduos. Quanto mais a espécie humana se urbaniza, mais consome, desperdiça e polui.

Porter e Kraemer (2011) *apud* Noro *et al* (2009) propõem um agrupamento para o mapa dos desafios da sustentabilidade, apresentado nas figuras 7, 8 e 9.

Figura 7

Desafios genéricos de sustentabilidade
<ul style="list-style-type: none"> Produção de alimentos, Oferta e condições de moradia, Pandemias, Envelhecimento da população, Saúde pública, Violência e tráfico, Apoio político e políticas públicas, Desigualdade de gênero, Cidadania e Discriminação e desigualdade racial.

Figura 8

Impactos da cadeia produtiva de valor na sustentabilidade
<ul style="list-style-type: none"> Comprometimento com valores e princípios, Oportunidade de trabalho e renda, Capital social, Estresse, Ética e sustentabilidade na cadeia produtiva, Distribuição de renda, Impacto econômico local e Precarização do trabalho.

Figura 9

Dimensões de sustentabilidade do contexto competitivo
<ul style="list-style-type: none"> Energia, Corrupção e falta de ética, Governança corporativa, Concorrência desleal, Precariedade dos sistemas de infra-estruturas, Equilíbrio dos ecossistemas e serviços ambientais, Educação para a sustentabilidade, Marketing, Água e Mudança climática.

Figuras 7, 8 e 9 – Classificação dos fatores empresa e sociedade. Fonte: NORO, et al. (2009).

Para Porter e Kraemer (2011), ainda nesse contexto de sociedade e empresa, o antagonismo entre eles (sociedade = ser humano, cliente, consumidor e empresa= órgão que visa o negócio), é de longa data, porque economistas legitimaram a ideia de que, para beneficiar a sociedade, a empresa deve moderar seu sucesso econômico. No ideário neoclássico, a necessidade de progresso social, como a segurança ou a contratação de deficientes, impõe limites à atividade empresarial.

Um conceito correlato, com a mesma conclusão, é a noção de externalidades.

Surgem externalidades quando a empresa gera custos sociais com os quais não precisa arcar, como a poluição. Logo, a sociedade deve impor impostos, normas e sanções para que a empresa “internalize” essas externalidades, sendo crença que influencia muitas políticas públicas (PORTER E KRAEMER, 2011).

O conceito de valor compartilhado, em contrapartida, reconhece que as necessidades da sociedade, e não são somente necessidades econômicas convencionais, definem o mercado. Reconhece, ainda, que mazelas ou deficiências sociais volta e meia criam custos internos para a empresa, como o desperdício de energia ou matéria-prima, acidentes onerosos e necessidade de treinamento corretivo para compensar insuficiências na educação (PORTER E KRAEMER, 2011).

O enfrentamento de mazelas e limitações da sociedade não eleva necessariamente o custo da empresa, pois pode inovar com o emprego de novas tecnologias, métodos, operações e abordagens de gestão e, como resultado,

aumentar a produtividade e expandir seus mercados. O valor compartilhado, portanto, não tem a ver com valores pessoais, nem tem a ver com a “partilha” do valor já gerado pela empresa, uma abordagem de redistribuição, trata-se, antes, de aumentar o total do valor econômico e social (POTER E KRAEMER, 2011).

Segundo Pedroso & Zwicker (2007) a geração de valor econômico está relacionada com a obtenção de resultados positivos econômicos tanto no presente quanto no futuro. A responsabilidade ambiental diz respeito a conservação e ao uso sustentável dos recursos naturais, enquanto que a responsabilidade social contempla o comprometimento das empresas com a sociedade. Para conter essas preocupações é necessária a coibição de fatores como uma governança global precária e um aumento da disparidade de riqueza em muitos países. E os resultados provavelmente incluirão, cada vez mais, estresses tensões e conflitos geopolíticos.

Veremos mais detalhes da pesquisa ao longo do trabalho.

3.2. Competitividade

A competitividade é a característica ou capacidade de uma organização cumprir a sua missão, com mais êxito que outras organizações competidoras. Baseia-se na capacidade de satisfazer as necessidades e expectativas dos clientes ou cidadãos aos quais serve, no seu mercado objetivo, de acordo com a sua missão específica (ZAMBON, RICCO e SARTÓRIO, 2011). A competitividade é frequentemente vista no contexto da economia de mercado. Neste sentido, a competitividade empresarial significa a obtenção de uma rentabilidade igual ou superior aos rivais no mercado. Se a rentabilidade de uma empresa, numa economia aberta, é inferior à dos seus rivais, embora tenha com que pagar aos seus trabalhadores, fornecedores e acionistas, a médio ou longo prazo, estará debilitada até chegar a zero e tornar-se negativa (ZAMBON, RICCO e SARTÓRIO, 2011).

O termo "competitividade" aplicado tanto às nações como às empresas, está em voga devido às mudanças no cenário mundial. As ideias de economistas heterodoxos, como Spangenberg (1998), ajudam-nos a compreender o papel da diversificação e da inovação na tentativa das empresas de evitar a concorrência direta. Na teoria da estratégia empresarial, o papel da concorrência tornou-se central com os livros de Michael Porter. Eles caracterizam claramente as forças da concorrência e as formas de enfrentá-la.

As empresas estão inseridas em uma situação competitiva, no qual atuam no que se denomina Jogo Competitivo. A estratégia é usada para dirigir as empresas nesse jogo. Uma empresa competitiva é a que apresenta vantagens competitivas com relação aos seus oponentes, dessa forma se mantendo em posição superior às demais empresas do mercado (ZACCARELLI, 2012).

Porter (1986) relata que a essência da estratégia competitiva é lidar com a concorrência. Descreve que a luta para se obter maior participação no mercado não se manifesta somente na concorrência com os outros competidores, pois existem forças influenciadoras que vão além dos concorrentes estabelecidos, envolvendo os clientes, fornecedores, potenciais concorrentes e produtos substitutos, podendo ser mais ou menos representativas, dependendo do setor de atuação.

Porter (1992) relata que o cerne para a competição é a estrutura, evolução e as maneiras como as empresas conquistam e sustentam a vantagem competitiva em suas áreas de atuação.

Prieto, Carvalho e Fischmann (2009) destacam que a essência da estratégia é manter as organizações competitivas em um ambiente em que os acontecimentos não são totalmente controlados, implicando em um processo de implantação que contemple as diversas mudanças e coordene as variáveis e tempos mais extensos do que os despendidos na sua formulação. Na estratégia competitiva, o objetivo dos estrategistas é o de identificar os pontos fortes e fracos da empresa com relação a essas forças, objetivando encontrar uma posição na qual a empresa possa melhor se defender ou influenciar o mercado a seu favor.

As estratégias de negócios são as denominadas estratégias competitivas. Essas determinam o caminho que deve ser seguido por cada unidade de negócio para obter vantagem competitiva, perante os seus concorrentes (CONTADOR, 2008). Nesse estudo, estão sendo consideradas apenas as estratégias competitivas de negócios relacionados à sustentabilidade.

3.3. Modelos de competitividade

Nesse subcapítulo serão apresentados os modelos de competitividade propostos por diversos autores.

3.3.1. Competitividade segundo o modelo de campos e armas da competição (CAC) de Contador

Esse subcapítulo é iniciado com uma questão bastante interessante: o que é competitividade no modelo de campos e armas da competição?

Segundo Contador (2008), o modelo CAC possui duas concepções bastante distintas e que têm sido tratadas isoladamente: a concepção de que a competitividade da empresa provém basicamente de um posicionamento no mercado, como de fato pensa Porter (1986), e a concepção de que ela provém basicamente de seus fatores internos, como postulam os autores adeptos da RBV (Resource Based View).

O CAC - *Campos e Armas da Competição* é um modelo de estratégia da Teoria das Vantagens Competitivas, desenvolvido por Contador (2008). O modelo é quantitativo, pois estuda a competitividade das empresas por meio de variáveis numéricas e, qualitativo e descreve a maneira como as empresas competem. A tese do modelo CAC é:

Para a empresa ser competitiva, não há condição mais relevante do que ter alto desempenho apenas naquelas poucas armas que lhe dão vantagem competitiva nos campos da competição escolhidos para cada par produto/mercado (CONTADOR, 2008, p. 17).

É um modelo analógico, sendo desenvolvido para representar a maneira como as empresas competem, não sendo possível utilizá-lo para representar as empresas ou suas operações.

O modelo nasceu em 1991 de uma ideia simples: separar as chamadas vantagens competitivas segundo o interesse do cliente, distinguindo as que lhe interessam das que não lhe interessam. As primeiras relacionam-se aos campos da competição (como preço e qualidade do produto), e a segunda, às armas da competição (como produtividade e propaganda), que interessam apenas à empresa (CONTADOR, 2008, p. 17).

O interesse do cliente é o que determina um campo da competição. Caso exista o interesse do cliente por um determinado campo, as empresas competirão pela sua preferência.

Campo da competição é o lócus imaginário da disputa entre empresas pela preferência do cliente ao produto e/ou à empresa. É o lócus imaginário onde a empresa busca alcançar e manter vantagem competitiva (CONTADOR, 2008, p. 19).

A formulação da estratégia competitiva de negócio consiste em segmentar o mercado e definir um produto adequado para cada segmento e em escolher os campos da competição e os campos coadjuvantes para cada produto/ mercado (CONTADOR, 2008, p. 149).

Campo coadjuvante é o campo que complementa a estratégia competitiva da empresa, sendo um campo auxiliar e não um campo da competição. Nesse campo a empresa não compete, mas oferece contribuição significativa para alcançar e manter as vantagens competitivas da empresa (CONTADOR, 2008).

O modelo CAC relaciona quatorze campos da competição, divididos em cinco macrocampos: Preço, Produto, Atendimento, Prazo e Imagem, conforme apresentado no quadro 1.

Quadro 1 – Relação de macrocampos e campos

IT	CAMPOS	SIGNIFICADO
MACROCAMPPO PREÇO		
1	PREÇO	Ter ou almejar ter, preço menor do que o preço dos produtos concorrentes
2	CONDIÇÕES DE PAGAMENTO	Oferecer ou almejar oferecer mais facilidades de pagamento que os concorrentes, em termos de desconto, prazo, quantidade de parcelas de pagamento e instrumento de crédito
3	PRÊMIO E/OU PROMOÇÃO	Oferecer ou almejar oferecer temporariamente ao comprador, vantagens mais interessantes que as dos concorrentes, como sorteios e ofertas, sem alterar o preço normal de venda
MACROCAMPPO PRODUTO		
4	PROJETO DO PRODUTO	Desenvolver ou almejar desenvolver produto com características e atributos valorizados pelos clientes ou consumidores que atendam às suas exigências, às suas necessidades, às suas preferências, às suas expectativas ou a seus anseios de forma mais atraente que as características e atributos dos produtos concorrentes em termos de aparência visual, funções a cumprir, facilidade de uso, qualidade dos materiais e do acabamento e outros.
5	QUALIDADE DO PRODUTO	Oferecer ou almejar oferecer produto que o cliente julgue de melhor qualidade que a dos produtos concorrentes nos mais diversos critérios por ele valorizados, como aparência visual, funções a cumprir, desempenho, facilidade de uso, qualidade dos materiais e do acabamento, durabilidade e outros.
6	DIVERSIDADE DE PRODUTOS	Oferecer ou almejar oferecer maior variedade de produtos que os concorrentes.
MACROCAMPPO ATENDIMENTO		
7	ACESSO AO ATENDIMENTO	Proporcionar ou almejar proporcionar melhor acesso ao atendimento que os dos concorrentes, sob o ponto de vista do cliente.
8	PROJETO DO ATENDIMENTO	Desenvolver ou almejar desenvolver atendimento com características valorizadas pelos clientes que satisfaçam suas exigências, suas necessidades, suas preferências, suas expectativas, seus anseios de forma mais atraente que as características do atendimento das empresas concorrentes.
9	QUALIDADE DO	Oferecer ou almejar oferecer atendimento que o comprador julgue de melhor qualidade que a das empresas concorrentes (Atendimento refere-se à

	ATENDIMENTO	recepção, contato e comunicação com o cliente).
MACROCAMP PRAZO		
10	PRAZO DE ENTREGA DO PRODUTO	Ofertar ou almejar ofertar prazo de entrega do produto menor que o dos concorrentes e conseguir cumprir o prazo negociado.
11	PRAZO DE ATENDIMENTO	Atender ou almejar atender o cliente em prazo menor que o dos concorrentes (O ato de atender refere-se à recepção, contato e comunicação com o cliente).
MACROCAMP IMAGEM		
12	IMAGEM DO PRODUTO E DA MARCA	Oferecer ou almejar oferecer produto que o cliente julgue ter melhor imagem que a dos produtos concorrentes e possuir, ou almejar possuir, imagem crível do produto e da marca mais favorável que a dos concorrentes, num aspecto valorizado pelos clientes.
13	IMAGEM DE EMPRESA CONFIÁVEL	Possuir ou almejar possuir imagem crível mais favorável que a dos concorrentes, num aspecto valorizado pelos clientes, funcionários, fornecedores, membros da sociedade e acionistas e investidores.
14	IMAGEM EM RESPONSABILIDADE SOCIAL	Ter ou almejar ter imagem crível em responsabilidade social (quanto à comunidade, cidadania e meio ambiente) mais favorável que dos concorrentes, num aspecto valorizado pelo cliente. É composto pela imagem cívica e imagem preservacionista.

Fonte: Adaptado de CONTADOR (2008).

Outro constructo do modelo são as armas da competição utilizadas pelas empresas para obter vantagem competitiva perante o cliente.

Arma é qualquer atividade executada ou recurso administrado por um grupo de funcionários da empresa com atribuições homogêneas (CONTADOR, 2008, p. 78).

Arma da competição é qualquer atividade executada ou recurso administrado por um grupo de funcionários com atribuições homogêneas utilizado pela empresa para conquistar e/ou manter vantagem competitiva (Idem, 2008, p. 78).

Uma mesma arma pode ser utilizada para se competir em diversos campos e para competir em um campo são necessárias diversas armas. É por meio da atuação sobre as armas que as empresas adquirem efetividade competitiva a seus produtos e a ela mesma.

Para a aplicação do modelo, é necessário que a empresa selecione o mercado em que deseja competir, pois um mesmo produto pode competir em campos diferentes em cada segmento de mercado, e o segmento de mercado poderá ser diferente para produtos diferentes. Inicialmente, a empresa necessita segmentar o mercado e depois definir um produto ou família de produtos; em seguida, decidirá os campos da competição e os coadjuvantes para esse par produto/mercado, campos que retratam a estratégia competitiva de negócio da empresa (CONTADOR, 2008).

Ainda segundo Contador (2008), competitividade é a capacidade da empresa em obter resultado sustentável superior ao das concorrentes, medido por um indicador de crescimento de mercado e assegurada uma rentabilidade satisfatória, por meio do alcance de uma ou mais vantagens competitivas. Toda definição, qualquer que ela seja, para ser bem entendida, precisa ser explicada.

Por essa definição, depreende-se que o modelo de campos e armas da competição alinha-se à escola da Organização Industrial, que entende ser a competitividade o próprio resultado da empresa. Se uma empresa obtém melhor resultado que uma concorrente, ela é mais competitiva. Essa definição caracteriza competitividade como a constatação de um fato, escolhido um indicador, constata-se que uma empresa é mais competitiva que a outra (comparações realizadas nesse trabalho). (CONTADOR,2008).

A competitividade é obtida por meio do alcance de uma ou mais vantagens competitivas. Vantagem competitividade é definida como uma posição de superioridade reconhecida e valorizada pelo cliente que leva uma empresa a ser mais competitiva que uma concorrente ou a si mesma em momento anterior (CONTADOR, 2008).

Nesse subcapítulo também será apresentada a justificativa do uso do grau de competitividade explicado por Contador (2008), no modelo CAC (Campos e Armas da Competição) e suas definições de competitividade e vantagem competitiva.

O termo vantagem competitiva é muito utilizado nos estudos da literatura sobre estratégia empresarial, sendo relacionado a um desempenho superior de uma empresa em relação às demais (BARNEY, 1991). Nos estudos acadêmicos, as expressões competitividade e vantagem competitiva são normalmente utilizadas como sinônimos, o que gera certa confusão (CONTADOR, 2008).

Para os administradores serem eficazes, pensar em termos de vantagem competitiva demonstrou ser muito mais valioso do que pensar em termos de custo/ benefício, taxa de retorno do investimento, análise comparativa de custo, etc. As vantagens competitivas tornaram-se a base do pensamento estratégico. As demais técnicas de apoio à decisão são consideradas dignas de respeito, porém deixadas em segundo plano (ZACCARELLI, 1995, p. 16).

Na década de 1980, o interesse pela compreensão do desempenho das nações se intensificou devido ao aumento de competitividade entre as nações, em

especial a pressão sobre os países desenvolvidos em buscar maior produtividade frente ao Japão. No final dessa década, Michael E. Porter obteve o patrocínio do governo americano para realizar uma pesquisa sobre fatores voltados à vantagem competitiva das nações, que foi realizada por três anos, em dez países e em mais de uma centena de produtos com liderança mundial. O resultado da pesquisa foi publicado no livro intitulado *Vantagem Competitiva das Nações*, no ano de 1990, que dentre outras conclusões constatou a competitividade superior na formação de um agrupamento de empresas (TELLES, 2003).

A partir da globalização dos mercados, a competitividade ganhou mais importância conduzindo as empresas para a realidade da competição mundial (NOGUEIRA NETO e SACOMANO, 2010). Ser competitivo é ser capaz de superar a concorrência, em desempenho, nos segmentos de mercado mais valorizados (CORRÊA e CORRÊA, 2004). A prosperidade de uma nação não é adquirida por acaso, ela depende de muito esforço criativo das pessoas (PORTER, 2011).

A perspectiva das vantagens competitivas estuda a competição entre as empresas. Para que exista uma competição, faz-se necessária a existência de um concorrente. O conceito é relativo, pois está baseado na comparação de uma empresa com outra, sendo necessário analisar se uma empresa é mais ou menos competitiva, em comparação a outra empresa do mesmo segmento de atuação; em outras palavras, não é possível considerar a questão da competitividade de uma empresa sem que seja pensada uma relação dela com outra empresa (CONTADOR, 2008).

Para facilitar o entendimento do que é competitividade, é preciso entender o que é ser competitivo. Na visão dos economistas, para um país ser competitivo, em um dado produto, ele precisa obter um saldo positivo no comércio internacional daquele produto, como por exemplo no saldo da soma das exportações e importações. Inicialmente, os administradores de empresas entendiam o significado de ser competitivo como uma adaptação do entendimento dos economistas, afirmando que uma empresa seria competitiva se conseguisse vender seus produtos. Como a abordagem é muito abrangente, os estudiosos do tema estratégia de empresas criaram a expressão vantagem competitiva que já era apresentada no livro de Igor Ansoff (1965, ZACCARELLI *et al.*, 2008).

A third way to see a common thread is to isolate characteristics of unique opportunities within the field defined by the product-market scope and the growth vector. This is the competitive advantage. It seeks to identify particular properties of product-markets which will give the firm a strong competitive position (ANSOFF, 1965, p. 110).

Como será abordado nesse trabalho, a questão de indicadores de crescimento pesquisados das empresas, Contador (2008) ressalta que como o resultado da empresa é medido por um indicador de crescimento, a competitividade conforme definida possui duas limitações: não é aplicável aos casos de crescimento de mercado por meio de fusões ou aquisições e nem a situações monopolísticas. A razão da primeira limitação é o salto que haveria no grau de competitividade causado por uma decisão estratégica corporativa e não de negócio, portanto fora do escopo do modelo de campos e armas da competição. A razão da segunda limitação está no fato de as empresas que atuam monopolisticamente (monopólio propriamente dito ou monopólio regulamentado como telefonia e energia elétrica) adotam estratégias diferentes daquelas que estão num mercado competitivo, portanto também fora do escopo do modelo de campos e armas da competição.

3.3.2. Modelo do RBV

O modelo da Visão Baseada em Recursos é utilizado na análise dos recursos estratégicos existentes nas empresas, descrevendo que a vantagem competitiva é obtida dependendo da forma em que se aplicam os recursos valiosos que uma empresa possui (WERNERFELT, 1984).

Os recursos de uma empresa são os seus ativos, competências e capacidades organizacionais controlados para viabilizar as estratégias que têm por objetivo aumentar a eficiência e a eficácia. São divididos em três grupos: os recursos tangíveis são o que contemplam os ativos físicos, como a fábrica, equipamentos, fluxo de caixa e ativos financeiros; os recursos intangíveis são os que contemplam os recursos organizacionais, como a cultura organizacional, as marcas, os procedimentos, as normas e rotinas; e os recursos humanos são os que detêm o conhecimento, experiência e qualificação dos profissionais e gestores da empresa (BARNEY, 1991).

Uma empresa obtém vantagem competitiva quando coloca em operação uma estratégia com a criação de valor, desde que não esteja sendo utilizada ou

considerada pelos seus concorrentes ou futuros concorrentes, descrevendo a intangibilidade e o dinamismo do recurso implantado (BARNEY e CLARK, 2007).

O modelo de Visão Baseada em Recursos afirma que as empresas possuem a capacidade de gerar vantagem competitiva, caso possuam e gerenciem recursos raros, valiosos e difíceis de imitar (BARNEY, 1991; WERNERFELT, 1984).

Dentre os recursos existentes em uma empresa, independente da sua classificação, apenas alguns possuem a capacidade de gerar uma vantagem competitiva e somente algumas empresas têm condições de manter essa capacidade e torná-la sustentável e duradoura (BARNEY, 1991).

O modelo da Visão Baseada em Recursos é o VRIO, que destaca os recursos de uma empresa que possuem Valor, Raridade, Difícil Imitação e Explorado pela Organização. O quadro 2 apresenta as condições que evidenciam quando um recurso é considerado uma vantagem competitiva a ser explorada pela empresa (TEIXEIRA *et al.*, 2015).

Quadro 2 – Análise Estratégica a partir do modelo VRIO

Valor	Raridade	Difícil Imitação	Explorado pela organização	Implicações Competitivas	Desempenho Econômico
Não			Não	Desvantagem competitiva	Abaixo do Normal
Sim	Não			Igualdade competitiva	Normal
Sim	Sim	Não		Vantagem competitiva temporária	Acima do Normal
Sim	Sim	Sim	Sim	Vantagem competitiva sustentável	Acima do Normal

Fonte: Adaptado de BARNEY e CLARK (2007).

Os recursos ou capacidades de valor são o que possibilitam uma empresa melhorar a sua eficiência e efetividade. Os raros são os que não estão presentes em um grande número de competidores. Os inimitáveis são os recursos de valor e raros que as empresas que não os possuem terão dificuldade em possuí-los. A questão da organização é o fato de que a empresa, além dos recursos e capacidades valiosas, raras e de difícil imitabilidade, necessita estar organizada para explorá-los de forma eficiente (BARNEY; CLARK, 2007).

3.3.3. Porter

Para Porter (2011), a essência da formulação estratégica consiste em enfrentar a competição. No entanto é fácil encarar essa última de forma muita estreita e com excesso de pessimismo. Embora, por vezes, escutemos executivos se queixando do contrário, a intensidade da competição num determinado setor não é nem coincidência nem má sorte.

Além disso, na luta pela fatia do mercado, a competição não se manifesta apenas na figura dos outros participantes. Ao contrário, a competição num determinado setor se encontra arraigada na sua economia subjacente e algumas forças competitivas vão bem além dos combates nele estabelecidos. Os clientes, os fornecedores, os entrantes em potencial e os produtos substitutos, todos são concorrentes mais ou menos ostensivos ou ativos, dependendo do setor.

O estado de competição em um setor depende de cinco forças básicas, conforme demonstradas abaixo:

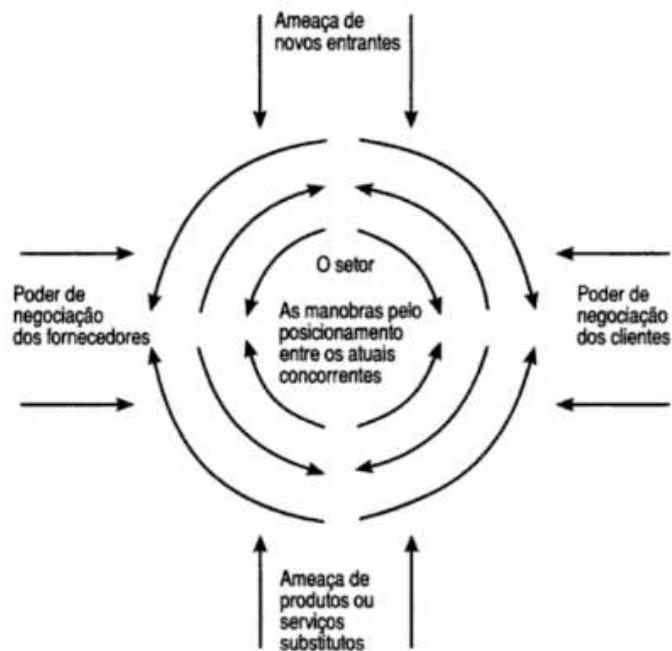


Figura 10: Forças que governam competição no setor. Fonte: Porter, 1986.

O objetivo da estratégia empresarial é encontrar uma posição na qual a empresa seja capaz de melhor se defender contra essas forças ou influenciá-las a seu favor.

Porter (2011) também evidencia a criação da vantagem competitiva, sendo:

- Redução de custos: podendo ser investimento em tecnologias que reduzem custos em outras atividades relacionadas;
- Acentuação a diferenciação: mostrar ao consumidor aquilo que possivelmente ainda não se tem.

3.3.4. Tripé da Sustentabilidade (Triple Bottom Line)

Para Mello (1999), sustentabilidade é o modo de sustentação entendido também como a forma de vida do ser humano enquanto espécie biológica e ser social.

O tripé da sustentabilidade é representado pelo *TBL* (*Triple Bottom Line*) e também pelo 3Ps, ou seja, *People* (capital humano), *Planet* (capital natural) e *Profit* (lucro). Esse conceito foi formulado pelo sociólogo britânico Elkington (1994).

People – Refere-se ao tratamento do capital humano de uma empresa ou sociedade: salários justos, adequação a legislação trabalhista e ambiente de trabalho agradável.

Planet – Refere-se ao capital natural de uma empresa ou sociedade. A empresa ou a sociedade devem pensar nas formas de amenizar e compensar os impactos ambientais. Deve ser levado em conta a adequação à legislação ambiental e a vários princípios discutidos atualmente.

Profit – É resultado econômico positivo de uma empresa.

Segundo esse conceito, para ser sustentável uma organização ou negócio deve ser financeiramente viável, socialmente justo e ambientalmente responsável.

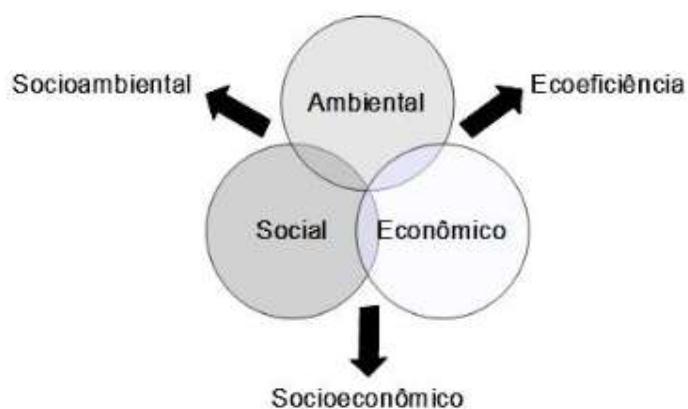


Figura 11 – As articulações que podem resultar do “Triple Bottom Line”. Fonte: PEARSON EDUCATION DO BRASIL.

Relatando sobre a figura acima, na junção do desempenho dos três Ps, podemos também dizer que seria a avaliação integrada de sustentabilidade. Ao instituir o *Triple Bottom Line*, Elkington (1994) tentava criar uma linguagem que captasse a complexidade da agenda da sustentabilidade, uma vez que algumas organizações, como o Conselho Mundial de Negócios para o Desenvolvimento Sustentável – que representa várias empresas líderes do mundo – estavam dialogando a respeito de eficiência, em especial, de que forma poderiam lucrar economizando energia, protegendo o meio ambiente e diminuindo a poluição.

Naquele tempo já se preconizava que os negócios trilhassem um caminho sustentável, mas era necessária discussão a respeito de uma série de outras questões relativas ao aspecto social que muitas empresas insistem em ignorar, porque a sustentabilidade se impõe, progressivamente, como um desafio maior para elas, na medida em que altera o ambiente de negócios (pouco valorizado inicialmente pelas empresas - ELKINGTON J., 2001).

3.4. Comparação entre os modelos propostos e definição do uso do modelo de CAC (modelos e armas da competição)

Nessa seção serão apresentados os principais conceitos de competitividade entre os diversos modelos propostos entre os autores.

Para Porter (1986), a competitividade da empresa advém basicamente do seu posicionamento no mercado.

Na estratégia baseada em vantagens competitivas, o estrategista não cria vantagens competitivas; na verdade, ele busca utilizar vantagens que já existem. Este contexto seria semelhante à estratégia militar, quando o general procura vencer a batalha com as armas que dispõe em seu arsenal (ZACCARELLI *et al.*, 2008).

Quando uma empresa busca obter vantagem competitiva, uma ameaça ambiental pode ser representada por qualquer indivíduo, grupo ou organização que busca reduzir o seu desempenho. Essas ameaças resultam no aumento de custos da empresa e na diminuição do empenho dos clientes em se relacionar e manter os acordos, diminuindo os resultados da empresa (BARNEY, 2011).

Na visão dos estrategistas modernos, uma empresa é competitiva se for capaz de vender seus produtos. Note-se que aqui estamos tratando de aumento da quantidade vendida e/ou do lucro por unidade, não bastando realizar uma transação

de venda que apenas resulte em lucro, sem apresentar crescimento. É necessário que, caso o preço seja mantido, aumente-se o volume de vendas, ou caso seja mantida a quantidade de vendas, aumente-se o preço. Apresentar vantagem competitiva é estar competindo confortavelmente, com capacidade de crescer, aumentar o preço ou compor soluções de crescimento e aumento de lucro. Essas afirmações são válidas para a análise de redes de negócios e de empresas que atuam isoladamente, mas não valem para empresas que atuam como parte de uma rede de negócio (ZACCARELLI *et al.*, 2008; CONTADOR, 2008).

Uma vantagem competitiva tem valor apenas enquanto durar. Seu valor depende da decisão sobre a sua utilização. Sua vantagem não é proporcional ao seu tamanho. A soma das vantagens competitivas distintas não é a soma do valor isolado de cada uma delas. É mais vantajoso ter vantagens competitivas e desvantagens competitivas, do que não ter nenhuma vantagem competitiva, pois nem sempre uma desvantagem subtrai a pontuação de uma vantagem competitiva. Dessa forma, uma vantagem competitiva tem suas particularidades quanto ao valor e ao uso. Quando uma vantagem competitiva não é utilizada para a empresa crescer, melhorar ou lucrar mais, ela gera desperdício e permite o surgimento de desvantagens competitivas (ZACCARELLI, 2012).

Para atingir o sucesso, não basta a empresa ter vantagem competitiva, é necessário ter seus complementos e implementos para garantir que será extraída a máxima eficácia ao invés de desperdício. As vantagens competitivas podem ser pela preferência dos clientes, por ter custo interno baixo, ter custo externo baixo, ter diferenciação no negócio ou por tática interpessoal (ZACCARELLI, 2012).

Existem duas vertentes básicas sobre a obtenção de vantagem competitiva no desenvolvimento de estratégias empresariais: a ênfase nas questões ambientais que visa o posicionamento diante de um determinado setor econômico (PORTER, 1986) e a Visão Baseada em Recursos, que toma como base os recursos e aspectos internos das empresas (BARNEY, 1991; WERNERFELT, 1984 *apud* TEIXEIRA *et al.*, 2015; PRIETO, CARVALHO e FISCHMANN, 2009).

Um fator de competitividade se transforma em vantagem competitiva de uma empresa desde que os seus consumidores e clientes reconheçam um diferencial da empresa com relação aos demais concorrentes, pois são juízes absolutos do que constitui uma vantagem competitiva. Para cada tipo de empresa, é necessário

adequar uma lista específica de fatores de competitividade, mas na literatura existe uma lista de fatores genéricos que pode ser utilizada por empresas que apresentem uma tipologia mais comumente encontrada, cabendo a empresa selecionar a opção de uma lista específica ou genérica (ZACCARELLI, 2012).

Os fatores genéricos de competitividade relativos ao produto são: o desempenho, confiabilidade do produto, conformidade com especificações, adereços opcionais, serviços ao produto, durabilidade, estética, qualidade aparente, reputação, linha completa, embalagem, facilidade de estocagem e facilidade de transporte.

Os relativos ao preço são: o preço baixo, prazo para pagamento, condições de pagamento, garantia de substituição e garantia de reparos. Os relativos à atração dos clientes são: a localização, marca, frequência de renovação de estoque, disponibilidade em estoque, variedade de produtos, promoções, propaganda, reputação de confiabilidade nas entregas e integração com clientes.

Os relativos à negociação são: a rapidez no atendimento, prazo de entrega, intensidade do esforço de vendas/negociação, técnica de vendas, técnica de negociação, flexibilidade em volume, flexibilidade em mix de produtos e brindes. Esses fatores de competitividade são classificados em uma escala de importância que varia entre alta, média e baixa. Essa classificação é obtida pela relação entre o fator e a lucratividade da empresa. Com as notas obtidas por uma empresa em todos os seus fatores de competitividade, é possível sintetizar a sua posição competitiva em determinado momento, o que possibilita a determinação do seu *Perfil Competitivo* (ZACCARELLI, 2012).

Segundo Contador (2008), o tema competitividade tem crescido muito nos últimos tempos, tanto no nível nacional quanto no setorial, relacionado a um ramo de negócio, assim como no empresarial, relativo a uma firma. Por um lado, isso se deve ao processo de globalização da economia, ao aumento dos movimentos liberalizantes e ao crescimento dos processos de privatização e de desregulamentação. Por outro, há o aumento do padrão de exigência dos consumidores, que buscam ao mesmo tempo produtos e serviços inovadores, preços baixos, qualidade alta e atendimento irreprochável. Devido a isso, o tema competitividade tem crescido muito no mundo empresarial e acadêmico.

Contador (2008) questiona por que uma empresa é mais competitiva do que outra? Quais fatores determinam a competitividade da empresa? Questões com estas estão permanentemente na cabeça dos principais executivos das empresas e também fazem parte das inquietações de muitos estudiosos da competitividade.

Segundo Contador (2008) e o próprio objetivo desse trabalho, antes de responder às perguntas acima, é necessário identificar qual de duas empresas é a mais competitiva ou, se o universo for maior, qual o ranking de competitividade das empresas concorrentes. Por isso será preciso encontrar o grau de competitividade (pesquisado nesse trabalho, fazendo com que o modelo de CAC fosse o mais adequado a pesquisa). Nesse trabalho foi localizado o grau de competitividade das empresas participantes na pesquisa.

O objetivo da estratégia competitiva é melhorar o resultado da empresa. É necessário auferir o alcance desse resultado.

Segundo Porter (1992), existem dois tipos básicos de vantagem competitiva, sendo: liderança em custo, e diferenciação, que se origina da estrutura industrial e da capacidade de uma organização lidar melhor com os seus concorrentes.

Esses tipos de vantagem competitiva somados a faixa de atuação selecionada pela empresa resultam em três estratégias genéricas conforme podemos verificar (PORTER, 1992): Diferenciação, enfoque e liderança em custo.

Segundo Elkington (1994), políticos olham para a agenda de mudanças de um modo diferente de líderes empresariais e investidores. Para os governos, os motivos para adotar mudanças, podem incluir considerações políticas, econômicas, sociais e morais.

Sendo a competitividade, por essas definições, medida em relação as empresas concorrentes, conclui-se que ela fica restrita ao interior de um segmento econômico, ou seja, se as empresas pertencerem a distintos segmentos econômicos, não é possível afirmar que uma é mais competitiva que a outra (no trabalho, a pesquisa foi dividida em dezenove segmentos econômicos).

O ambiente externo, onde está a ênfase do modelo de Porter (1986), relaciona-se aos campos da competição:

- 1) Formular a estratégia competitiva do negócio é definir produtos para cada mercado e escolher os campos da competição de cada produto e em cada mercado;

2) Estratégia de posicionamento do produto e da própria empresa no mercado é conseguida pela escolha dos campos da competição em cada par produto mercado (CONTADOR, 2008).

Já o ambiente interno, onde é a ênfase da RBV, relaciona-se às armas da competição. Formular as estratégias competitivas operacionais é escolher as armas a serem utilizadas na competição e definir a sua intensidade. O alinhamento das armas da competição, decorre naturalmente por sua vez, da concepção do modelo (CONTADOR, 2008).

Em resumo, o aspecto do ambiente externo ou interno é considerado, para que uma empresa alcance vantagem competitiva, condição fundamental para gerar e manter a competitividade (a validade do modelo CAC foi verificada por CONTADOR, 2008).

Para tanto, o autor validou as condicionantes da competitividade, permitindo afirmar que a metodologia é adequada e suficiente para:

- 1) Entender e analisar a forma pela qual as empresas competem;
- 2) Explicar as razões que levam uma empresa a ser mais competitiva que a outra;
- 3) Formular estratégia competitiva de negócio e a estratégia competitiva operacional;
- 4) Alinhar a estratégia competitiva operacional a estratégia competitiva de negócio;
- 5) Ampliar o grau de competitividade da empresa.

Para formular alternativas de estratégia competitiva de negócio usado o modelo CAC, são necessárias duas etapas:

- 1) Identificar o posicionamento competitivo da empresa e dos concorrentes e,
- 2) Sugerir alternativas de estratégia competitiva de negócio.

O apêndice do livro de Contador (2008) contém mais de 260 armas que poderão ser classificadas como armas da competição, ou seja, podem ser usadas para competir. Daí vem o desafio, caracterizar aquelas mais adequadas ao segmento econômico em que a empresa se encontra.

Segundo Contador (2008), a escolha das armas da competição passa por quatro etapas:

- 1) Selecionar as armas da competição de acordo com o seu apêndice, pois as atividades e recursos têm condições para serem armas de competição da empresa;

- 2) Validar e complementar a lista de armas por meio de consulta às diversas áreas da empresa;
- 3) Escrever o conteúdo das armas com apoio das outras áreas da empresa;
- 4) Identificar quais delas têm características necessárias para fazer parte do conjunto de armas da competição da empresa.

Zaccarelli (2012) descreve que um indicador de competitividade pode ser dado pela variação do crescimento da empresa em um determinado período, mantendo-se as condições satisfatórias de lucratividade.

Kaplan e Norton (1996) em seu estudo, reconhecem a importância de utilizar indicadores financeiros para a realização da síntese final do desempenho gerencial e organizacional, mas defendem que é necessário o desenvolvimento de um sistema de medição que incorpore também um conjunto de medidas genéricas e integradas, no qual sejam considerados o desempenho pela ótica dos clientes, processos internos, funcionários e sistemas ao sucesso financeiro em longo prazo. É percebida a crescente intensificação do uso dessas medidas genéricas como forma de se obter maior controle das atividades das empresas

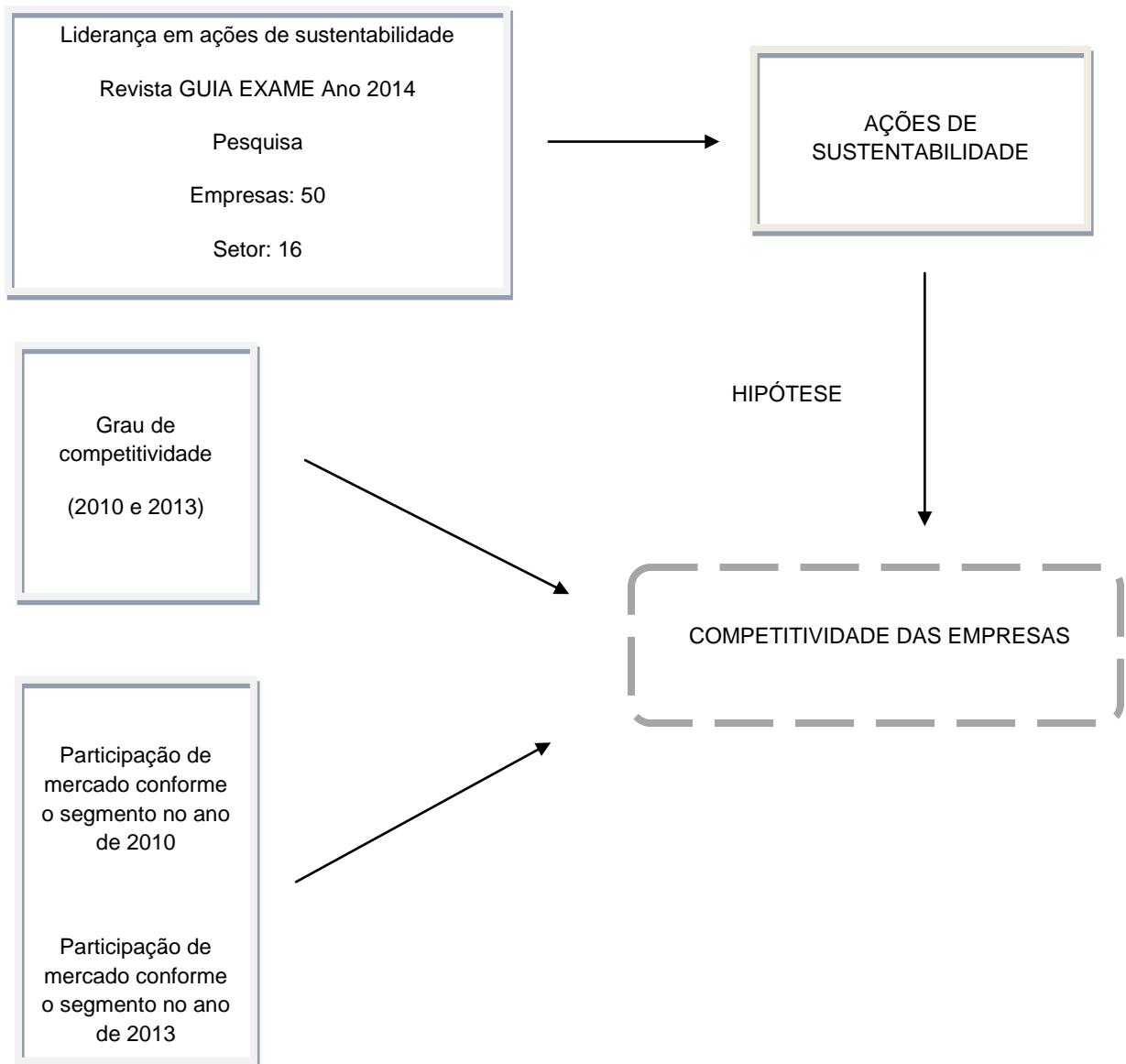
Os indicadores de mercado mais utilizados são a variação absoluta ou a variação percentual em um determinado período de tempo, do faturamento ou da receita líquida ou do volume de produção, ou de outro indicador de crescimento de mercado. A rentabilidade pode ser medida por qualquer indicador (CONTADOR, 2008).

Nesse trabalho, será usado o indicador de variação percentual do período de 2010 e 2013, com base no faturamento próprio da empresa e faturamento total do segmento comparado com as ações de sustentabilidade efetuadas pelas empresas nesse mesmo período.

3.5. Constructo da pesquisa

Com base nos conceitos apresentados na fundamentação teórica e na revisão bibliográfica, juntamente com a necessidade de atingir os objetivos e responder às proposições expostas, foi desenvolvido o modelo do construto da pesquisa, apresentado da figura 12.

Figura 12 – Modelo do constructo da pesquisa



Fonte: Elaborado pela autora.

HIPÓTESE: No Brasil, as estratégias de sustentabilidade empresarial, nas dimensões geral, econômica, social e ambiental, não aumentam a competitividade das empresas que as adotam.

Operacionalmente, o primeiro passo para a aplicação do modelo é a realização da tabulação do resultado da pesquisa com as empresas apresentadas na revista GUIA EXAME 2014 (apresentado no Anexo 3).

O segundo passo é calcular o grau de competitividade e a participação de mercado, dos anos de 2010 e 2013, diretamente pelo autor.

Com a obtenção dos resultados individuais de cada uma das empresas, são efetuadas as análises de correlação entre indicadores (resposta ao problema de pesquisa), verificando se existe correlação de indicadores de sustentabilidade empresarial, nas dimensões econômica, geral, social e ambiental, com competitividade das empresas.

O indicador de competitividade adotado é reconhecido por grande parte dos estudiosos. Esse indicador faz parte do grupo de estudiosos que entende que a competitividade é percebida devido ao resultado econômico superior ao de seus concorrentes, defendida por Contador (2008).

Para se medir a competitividade das empresas dessa pesquisa será utilizado o indicador de competitividade proposto pelo modelo CAC de CONTADOR (2008) e também, defendido por ZACARELLI (2012).

O grau de competitividade será obtido por meio da variação percentual da receita líquida de um determinado período e da participação de mercado, que será o período que compreende o intervalo entre os anos de 2010 e 2013, conforme a fórmula a seguir:

$$GC1 = \frac{(receita\ líquida\ de\ 2013) - (receita\ líquida\ de\ 2010)}{(receita\ líquida\ de\ 2010)}$$

$$GC2 = \frac{(PM\ de\ 2013) - (PM\ de\ 2010)}{(PM\ de\ 2010)}$$

$$PM1 = \frac{(receita\ líquida\ de\ 2010)}{(receita\ líquida\ do\ segmento\ de\ 2010)}$$

$$PM2 = \frac{(receita\ líquida\ de\ 2013)}{(receita\ líquida\ do\ segmento\ de\ 2013)}$$

Para Porter e Barney (1991), uma empresa obtém vantagem competitiva quando é capaz de gerar maior valor econômico do que suas rivais.

Os valores são encontrados da seguinte maneira:

Valor Econômico = $VE = (\text{Margem bruta} / \text{faturamento}) = (\text{receita} - \text{despesas}) / \text{faturamento}$.

Considera-se nas receitas apenas os impostos sobre vendas (ICMS, IPI, ISS, PIS) e o custo operacional (matéria prima ou mercadorias, mão de obra e despesas gerais de operação).

$GC5 = (\text{margem bruta 2013} / \text{faturamento 2013}) - (\text{margem bruta 2010} / \text{faturamento 2010})$.

$GC6 = (\text{margem bruta 2013} - \text{margem bruta 2010}) / (\text{faturamento 2013} - \text{faturamento 2010})$.

3.6. Dimensões e índices de sustentabilidade usados pelas empresas pesquisadas

A pesquisa irá tabular os dados, dentro as cinquenta empresas pesquisadas, de acordo com o questionário preenchido (cento e trinta e uma questões).

A tabulação dos dados (revista EXAME, 2014) contempla em demonstrar a separação dos quatro níveis de desempenho, sendo:

- Dimensão Geral, Dimensão Econômica, Dimensão Social e Dimensão Ambiental.

Feito isso, nos indicadores (revista GUIA EXAME, 2014), haverá mais três separações de avaliação, como:

- Acima da média, regular e abaixo da média.

Esses, desmembrados nos dez seguintes indicadores chaves (revista EXAME, 2014):

- Direitos Humanos, Ética e Transparência, Gestão da Água, Gestão da Biodiversidade, Gestão de Fornecedores, Gestão de Fornecedores, Gestão de Resíduos, Governança de Sustentabilidade, Mudanças Climáticas, Relação com a Comunidade e Relação com os Clientes.

Na aplicação do questionário, duzentos e vinte e oito empresas responderam e sessenta e uma foram eleitas conforme resultado dos indicadores (Revista GUIA EXAME, 2014).

Associado a sustentabilidade, foi colhido pela autora, informações sobre:

- Receita líquida de cada uma das cinquenta empresas da pesquisa do ano de 2010;
- Receita líquida de cada uma das cinquenta empresas da pesquisa do ano de 2013;
- Valor do PIB dos dezesseis segmentos econômicos a que pertencem às empresas no ano de 2010 (valor total do faturamento por segmento de mercado);
- Valor do PIB dos dezesseis segmentos econômicos a que pertencem as empresas no ano de 2013 (valor total do faturamento por segmento de mercado);

O resultado encontrado foi o grau de competitividade das empresas e da participação de mercado dos anos de 2010 e 2013.

** teve a redução da amostra original pela Revista GUIA EXAME 2014, conforme já citado anteriormente.

3.7. As dimensões de sustentabilidade das empresas pesquisadas

O termo sustentabilidade é muito difundido pelo autor Elkington J. (1994), com o seu modelo *Triple Bottom Line* (TBL), também conhecido como os 3Ps. O conceito refere-se à prosperidade econômica (Profit), voltada ao papel social das empresas, até então com ações baseadas exclusivamente no lucro; a qualidade ambiental (Planet), que alerta sobre os impactos da ação industrial no meio ambiente e justiça social (People), com a distribuição mais equilibrada da renda e a melhoria na qualidade de vida da sociedade.

3.7.1. Dimensão Social: sua abordagem

Trata-se de todo capital humano que está, direta ou indiretamente, relacionado às atividades desenvolvidas por uma empresa. Isso inclui, além de seus funcionários, seu público-alvo, seus fornecedores, a comunidade em seu entorno e a sociedade em geral.

Desenvolver ações socialmente sustentáveis vai muito além de, por exemplo, dar férias e benefícios aos funcionários. Deve-se proporcionar um ambiente que

estimule a criação de relações de trabalho legítimas e saudáveis, além de favorecer o desenvolvimento pessoal e coletivo dos direta ou indiretamente envolvidos.

Social é um conjunto de ações que tem como propósito melhorar a qualidade de vida da população como um todo, visando reduzir as desigualdades sociais e ampliar o acesso aos direitos e serviços básicos, como educação e saúde, por exemplo. O ponto a ser observado é que não existe sociedade igualitária ou justa sem a participação do mercado e das empresas (MONTEIRO,2014).

Barbieri (2010) afirma que uma empresa sustentável é aquela que busca ser eficiente em termos econômicos, respeitar a capacidade de suporte do meio ambiente e ser instrumento de justiça social, promovendo o equilíbrio e inclusão social.

3.7.1.1. Abordagem

A pesquisa da revista Exame mostra que cada vez mais as empresas têm se dedicado a mensurar o que a princípio, não costumava ser transformado em números. A ideia é ultrapassar as barreiras dos tradicionais modelos de prestação de contas, os relatórios contábeis e administrativos e, elaborar documentos que integrem e correlacionem outros tipos de capital além do financeiro: o humano, o social, o intelectual e o natural.

Dentre os pontos de preocupação, a revista Exame, elencou a avaliação de alguns itens dentro da dimensão social, como mostra abaixo.

1) Tem compromisso formal com a irradiação de todas as formas de discriminação;

Dimensão Social	%
2011	89,90
2012	95,90
2013	91,30
2014	89,90

Tabela 11 – Avaliação Dimensão Social (irradiação) - Revista GUIA EXAME (2014): Adaptada pela autora.

2) Mapeiam e monitoram suas operações visando prevenir a exploração sexual de crianças e adolescentes;

Dimensão Social	%
2011	26,00
2012	31,70
2013	35,30
2014	37,70

Tabela 12 – Avaliação Dimensão Social (exploração sexual) - Revista GUIA EXAME (2014): Adaptada pela autora.

3) Usam critérios sociais para seleção e monitoramento de fornecedores.

Dimensão Social	%
2011	89,90
2012	89,40
2013	84,20
2014	82,50

Tabela 13 – Avaliação Dimensão Social (monitoramento de fornecedores) - Revista GUIA EXAME (2014): Adaptada pela autora.

3.7.2. Dimensão Econômica: sua abordagem

Para que uma empresa seja economicamente sustentável, ela deve ser capaz de produzir, distribuir e oferecer seus produtos ou serviços de forma que estabeleça uma relação de competitividade justa em relação aos demais concorrentes do mercado.

Além disso, seu desenvolvimento econômico não deve existir às custas de um desequilíbrio nos ecossistemas a seu redor. Se uma empresa lucra explorando as más condições de trabalho dos funcionários ou a degradação do meio ambiente da área à sua volta, por exemplo, ela definitivamente não está tendo um desenvolvimento econômico sustentável, já que não existe harmonia nas relações estabelecidas.

A dimensão econômica é cada vez mais recorrente às necessidades de medidas estatais ou políticas que sejam favoráveis à implantação da economia sustentável. A sustentabilidade econômica entra no âmbito socioeconômico com o intuito de tornar não somente o futuro mais próspero, mas também alterar alguns fatores da realidade em que se vive (ARAUJO, 2012).

Os economistas observam o surgimento da necessidade de se criar um método ou uma estratégia que integre todos os aspectos econômicos e sociais à disposição de determinada coletividade, através de um processo de transformações políticas, humanas e sociais (FURTADO, 2005 *apud* CLARO; CLARO; AMÂNCIO, 2008).

Uma possibilidade de mensurar desempenho nas organizações e harmonizar os aspectos econômicos tradicionais com a crescente demanda por responsabilidade ambiental e justiça social encontra-se na aplicação do Triple Bottom Line (TBL), que é o desafio do momento para as empresas evitarem sua extinção no mercado local e global, destacando que a sustentabilidade depende de sete revoluções: dos mercados, dos valores, da transparência, da tecnologia do ciclo de vida, das parcerias, do fator tempo e da governança corporativa (ELKINGTON, 2001; 2012).

3.7.2.1. Abordagem

A pesquisa da revista GUIA EXAME 2014, evidencia o percentual das companhias que buscam avaliar os ativos intangíveis já alcança 45% antes os 35% registrados há cinco anos.

Dentre os pontos de preocupação, a revista elencou a avaliação de alguns itens dentro da dimensão econômica, como mostra abaixo:

1) Quantificam aspectos socioambientais nas projeções financeiras de custos e despesas;

Dimensão Econômica	%
2011	70,30
2012	76,40
2013	69,40
2014	75,00

Tabela 14 – Avaliação Dimensão Econômica (projeção financeira de custos e despesas) - Revista GUIA EXAME (2014): Adaptada pela autora.

2) Consideram critérios socioambientais no processo de gestão de riscos.

Dimensão Econômica	%
2011	78,50
2012	86,20
2013	82,50
2014	82,00

Tabela 15 – Avaliação Dimensão Econômica (gestão de risco) - Revista GUIA EXAME (2014): Adaptada pela autora.

3.7.3. Dimensão Ambiental: sua abordagem

Por fim, o desenvolvimento sustentável ambientalmente correto se refere a todas as condutas que possuam, direta ou indiretamente, algum impacto no meio ambiente, seja a curto, médio ou longo prazo.

É comum vermos empresas adotando medidas mitigatórias, como, por exemplo, promover ações de plantio de árvores após a emissão de gases poluidores, como se uma coisa compensasse a outra (COLOMBO, 2014).

A dimensão ambiental é a capacidade de manter o ambiente natural viável à manutenção das condições de vida para as pessoas e para as outras espécies, garantindo ainda, a qualidade de vida, um bom ambiente e sua função como fonte de energias renováveis. A adoção das medidas que dão sustentação ambiental garante, em médio e longo prazo, um planeta em boas condições para o desenvolvimento das diversas formas de vida, inclusive a humana, garantindo a manutenção dos recursos naturais (florestas, matas, rios, lagos e oceanos) necessários para a qualidade de vida das próximas gerações.

Pesquisas sobre o impacto das intervenções humanas, oriundas inicialmente das ações prejudiciais da revolução industrial no meio ambiente, foram iniciadas pelos cientistas por volta da década de 1940. Com isso, governantes de vários países, bem como a sociedade, passaram a preocupar-se de forma mais acentuada com fenômenos como as mudanças climáticas e o aumento da temperatura do planeta, em decorrência da emissão de gases de efeito estufa (GEE) lançados na atmosfera.

A Ciência tem demonstrado evidências de que as atividades antrópicas (produzidas pelo homem) são as grandes responsáveis pela gravidade desse problema (GODOY; PAMPLONA, 2007). Essa preocupação culminou em ações práticas com iniciativas para diminuir o nível de poluição gerado pelos países e despejado no meio ambiente, provocando, principalmente o aquecimento global (BOTINHA; GOMES; ALMEIDA, 2011; LAMENZA; PEREIRA; ZAFFARINI, 2011).

3.7.3.1. Abordagem

A pesquisa da Revista GUIA EXAME 2014 mostra que cada vez mais as empresas têm se dedicado a mensurar o que a princípio não costumava ser transformado em números. Porém, evidenciou o forte tema sobre a água, déficit na geração de energia das hidrelétricas por causa do baixo nível dos reservatórios, fazendo com que algumas ações recorressem as termelétricas, sendo uma alternativa mais poluente.

Com esse objetivo, a revista GUIA EXAME 2014 verificou o reaproveitamento da água, a proporção que as empresas reutilizam até metade do que gastam em seus processos produtivos dobrou: atualmente, quase 13% delas reusam de 25% a 50% de água.

Dentre os pontos de preocupação, a Revista Exame elencou a avaliação de alguns itens dentro da dimensão ambiental, como mostra abaixo:

1) Elaboram inventário de emissão de gases de efeito estufa;

Dimensão Ambiental	%
2011	64,60
2012	78,00
2013	2,80
2014	72,40

Tabela 16 – Avaliação Dimensão Ambiental (gases de efeito estufa) - Revista GUIA EXAME (2014): Adaptada pela autora.

2) Tem política corporativa de responsabilidade pela proteção ou conservação da biodiversidade;

Dimensão Ambiental	%
2011	56,10
2012	60,20
2013	54,90
2014	56,10

Tabela 17 - Avaliação Dimensão Ambiental (proteção e conservação da biodiversidade) - Revista GUIA EXAME (2014): Adaptada pela autora.

3) Estabelecem metas de redução de emissões de gases de efeito estufa;

Dimensão Ambiental	%
2011	32,30
2012	48,00
2013	48,90
2014	48,70

Tabela 18 - Avaliação Dimensão Ambiental (redução de gases de efeito estufa) - Revista GUIA EXAME (2014): Adaptada pela autora.

4) Atuam na prevenção a poluição e impactos ambientais decorrentes de suas instalações e operações;

Dimensão Ambiental	%
2011	75,90
2012	87,80
2013	82,60
2014	83,80

Tabela 19 - Avaliação Dimensão Ambiental (impactos ambientais decorrentes de suas próprias operações) - Revista GUIA EXAME (2014): Adaptada pela autora.

5) Avaliam impactos ambientais diretos e indiretos de suas atividades.

Dimensão Ambiental	%
2011	69,60
2012	75,60
2013	77,70
2014	77,60

Tabela 20 - Avaliação Dimensão Ambiental (impactos ambientais diretos e indiretos decorrentes de suas próprias operações) - Revista GUIA EXAME (2014): Adaptada pela autora.

3.7.4. Dimensão Geral: sua abordagem

Há a importância de demonstrar a valorização da sustentabilidade em público perante a empresa, conselho e administração, até mesmo para combates a corrupções (Revista GUIA EXAME 2014).

Na década de 1980, a Organização das Nações Unidas (ONU) especificou, através do “Relatório de Brundtland” ou “Nosso Futuro Comum”, os princípios básicos da sustentabilidade, que destacam: controle do crescimento da população, garantia de recursos em longo prazo, preservação dos ecossistemas (biodiversidade), diminuição do consumo de energia, desenvolvimento, uso de fontes de energia renováveis e desenvolvimento dos países não-industrializados com base em tecnologias ecoeficientes.

O objetivo se fundamenta em buscar a satisfação das necessidades da geração presente sem comprometer as necessidades das gerações futuras, surgindo o conceito de desenvolvimento sustentável (WCED, 1987).

Barbieri e Cajazeira (2009) evidenciam um dos caminhos para se alcançar a sustentabilidade organizacional que se baseia na gestão voltada para obtenção de resultados que envolvem as esferas: econômica, ambiental e social; que devem ser inseridas na cultura organizacional através de boas práticas voltadas a questões morais (internas), junto aos funcionários e concorrentes (*stakeholders*).

Werbach (2010) afirma que a sustentabilidade é formada por quatro componentes: (1) Social - agir levando em conta que suas ações afetam outros indivíduos; (2) Econômico - operar satisfazendo os indivíduos sem prejudicá-los no futuro e obtendo retorno satisfatório; (3) Ambiental - proteger o ecossistema e restabelecê-lo caso necessário em decorrência das ações que afetam a ecologia e (4) Cultura - valorizar e proteger a diversidade cultural.

3.7.4.1. Abordagem

A pesquisa da revista GUIA Exame 2014 mostra a visão geral de preocupação de todas as empresas diante de ações que as diferencie, proporcionando bem-estar em todo o ciclo da empresa.

Dentre os pontos de preocupação, a revista GUIA Exame 2014 elencou a avaliação de alguns itens dentro da dimensão geral, como mostra abaixo:

1)Expressam o compromisso de sustentabilidade num documento público;

Dimensão Geral	%
2011	51,30
2012	59,40
2013	56,00
2014	54,40

Tabela 21 - Avaliação Dimensão Geral (sustentabilidade em um documento público) - Revista GUIA EXAME (2014): Adaptada pela autora.

2)Tem comitê de sustentabilidade e responsabilidade social que se reporta ao conselho de administração;

Dimensão Geral	%
2011	30,40
2012	27,60
2013	35,30
2014	33,30

Tabela 22 - Avaliação Dimensão Geral (sustentabilidade e responsabilidade social) - Revista GUIA EXAME (2014): Adaptada pela autora.

3)Estabelecem compromisso formal para o combate a corrupção por meio de políticas corporativas específicas.

Dimensão Geral	%
2011	49,40
2012	58,50
2013	51,60
2014	51,30

Tabela 23 - Avaliação Dimensão Geral (combate a corrupção por meio de políticas corporativas) - Revista GUIA EXAME (2014): Adaptada pela autora.

3.8. Indicadores

Para entendimento dos indicadores é necessário que ele seja coerente com a realidade da empresa, adaptável às mudanças, de fácil compreensão para todos os envolvidos facilitando a interação entre os outros diversos indicadores. Durski (2003)

afirma que além desses pontos acima, as empresas precisam observar os processos de seus concorrentes, de forma a estabelecer um sistema confiável de comparação.

Não adianta uma empresa dizer-se ecoeficiente e socialmente responsável sem provar, e uma das formas de ratificar isto é a apresentação dos dados da empresa com a utilização de parâmetros confiáveis, já utilizados por outras empresas e que facilitam na hora de estipular fatores de medição e de apresentação em relatórios junto aos responsáveis pelas ações, decisões nas empresas e seus *stakeholders* (MAIOLI, 2009).

Os indicadores expressam um número que indica que as coisas podem ter as características listadas abaixo, como preconizam Globerson e Frampton *apud* Camargo (2000, p.51) ao afirmarem que "você não pode administrar o que não pode medir".

Os Indicadores de Desempenho Econômico referem-se aos impactos da empresa sobre o aspecto financeiro dos seus *stakeholders* em nível local, nacional e global. O desempenho nessa dimensão é essencial para compreender sua própria sustentabilidade, porém, essas informações são encontradas nos relatórios contábeis e envolvem os impactos da organização sobre a sociedade e sua presença no mercado (GRI, 2007).

Os Indicadores de Desempenho Ambiental destacam os impactos da organização no ecossistema (solo, ar e água), na biodiversidade, bem como abrangem o consumo e a produção (GRI, 2007).

Já os Indicadores de Desempenho Social enfatizam os impactos da organização nos sistemas sociais onde está inserida, referindo-se às práticas laborais, aos direitos humanos e à sociedade (GRI, 2007).

No Brasil os problemas ambientais passaram a ser foco de regulamentações por parte do governo que iniciou um processo de publicações de restrições à poluição ambiental a partir da década de 1980. Essa iniciativa do governo brasileiro apoiou-se nas exigências legais, normativas, nas restrições do mercado e na proliferação de "selos verdes" dos programas de gerenciamento ambiental adotados nos países desenvolvidos (SEIFFERT, 2007).

Botelho (2012) ensina que é preciso estar constantemente atento aos indicadores para que eles sejam efetivamente utilizados pela empresa.

Segundo Mikhailova (2004), um indicador eficaz deve apontar com clareza:

- O que deve ser avaliado;
- Como avaliar;
- Por quanto tempo avaliar;
- Por que avaliar;
- Como medir;
- Como administrar;
- Qual a quantidade de itens deve ser avaliada e
- Melhor maneira de divulgar os resultados obtidos.

Os indicadores apontam a realidade em direção a uma determinada meta, como por exemplo o desenvolvimento sustentável, mas também podem ser entendidos como um recurso que deixa mais perceptível uma tendência ou fenômeno, que não seja imediatamente detectável (HAMMOND, 2010).

Para a Organização de Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE), um indicador deve ser entendido como um parâmetro ou valor derivado de parâmetros que apontam e fornecem informações sobre o estado de um fenômeno com uma extensão significativa.

Nesse contexto, qualquer variável e, consequentemente qualquer indicador (descritivo ou normativo), tem uma significância própria. A mais importante característica do indicador, quando comparado com os outros tipos ou formas de informação, é a sua relevância para a política e para o processo de tomada de decisão. Assim, para ser representativo, o indicador tem que ser considerado importante tanto por quem toma decisões quanto pelo público (GALLOPIN, 1996).

Segundo Gallopin (1996), os indicadores mais desejados são aqueles que resumem ou simplifiquem as informações relevantes, façam com que certos fenômenos que ocorrem na realidade se tornem mais aparentes, aspecto esse que é particularmente importante na gestão ambiental. Nessa área, especificamente, é necessário que sejam quantificadas, mensuradas e comunicadas as ações relevantes.

O objetivo principal dos indicadores é o de agregar e quantificar informações de uma maneira que sua significância fique mais aparente. Os indicadores simplificam as informações sobre fenômenos complexos tentando, com isso, melhorar o processo de comunicação.

Apesar de terem um papel muito importante da Teoria das Vantagens Competitivas, os indicadores de competitividade nem sempre são tratados nos livros da área com profundidade necessária. Como o modelo de campos e armas da competição é *qualquantitativo*, essa importância é redobrada (CONTADOR, 2008).

Segundo o modelo de campos e armas da competição, há uma diferença entre competitividade e vantagem competitiva e isso pode também ser afirmado como medir a competitividade. O indicador dessa medida é determinado como grau de competitividade (com o seu critério de mensuração - CONTADOR, 2008).

Para o modelo de campos e armas da competição, há diferença entre competitividade e vantagem competitiva, sendo mais correta a expressão medir competitividade, onde o indicador dessa medida é denominado grau de competitividade (competitividade = é a capacidade da empresa em obter resultado sustentável superior aos dos concorrentes, medido por um indicador de crescimento de mercado assegurada uma rentabilidade satisfatória, por meio de alcance de uma ou mais vantagens competitivas e vantagem competitiva = é a posição de superioridade reconhecida e valorizada pelo cliente que leva uma empresa a ser mais competitiva que uma concorrente ou a si mesma em momento anterior - CONTADOR, 2008).

Grau de competitividade da empresa é a medida da competitividade de uma empresa em relação a um conjunto de empresas do mesmo segmento econômico e é calculada pela variação absoluta ou variação percentual, num determinado período de tempo, do faturamento ou da receita líquida ou do volume de produção ou de outro indicador de crescimento de mercado em relação a um conjunto de empresas do mesmo segmento econômico, assegurada uma rentabilidade satisfatória. Os critérios de cálculo de indicador de mercado utilizados com maior frequência são:

- a) variação em números absolutos de uma dessas três variáveis no período de alguns anos;
- b) variação em números absolutos de uma dessas três variáveis no período dividido pela variação do setor, indicador que mede o quanto do crescimento do mercado foi conquistado pela empresa;
- c) crescimento da participação de mercado;
- d) variação percentual de participação de mercado; e

e) uma dessas três variáveis em um ano dividido pela de alguns anos antes (geralmente quatro anos). O grau de competitividade possui distribuição normal de probabilidades, porque resulta da conjunção de inúmeras variáveis. (CONTADOR, 2008).

Contador (2008), ainda faz algumas abordagens sobre o tema:

- Por que a empresa é mais competitiva do que a outra? Quais fatores determinam a competitividade da empresa?;
- Para as respostas acima, será preciso primeiro, medir o ranking de competitividade das empresas concorrentes;
- Se faz necessário medir a competitividade (o indicador dessa medida, conforme já citado anteriormente, é o grau de competitividade e para uma melhor medição, precisamos determinar um critério de mensuração).

Para medir o grau de competitividade, a empresa deve criar um indicador que reflita seus objetivos, com o qual conseguirá comparar-se as concorrentes e avaliar os efeitos das suas decisões sobre sua competitividade ao longo do tempo. O indicador do grau de competitividade deve ser submetido a um processo de validação (CONTADOR, 2008).

Braga e Braga (2009) propõem em seu estudo trinta e dois indicadores de desempenho e competitividade para a análise. Os indicadores propostos podem ser verificados no quadro 3.

Quadro 3 – Indicadores de desempenho e competitividade

1	Disponibilidade de linhas de crédito para a empresa
2	Acesso a novas tecnologias de sistemas de emissão de passagens aéreas
3	Realização de cursos de capacitação para gestores
4	Participação em feiras e eventos do segmento
5	Comportamento empreendedor
6	Utilização de ferramentas de processos gerenciais
7	Relações e parcerias com outras empresas do mesmo segmento
8	Vantagem competitiva frente à concorrência
9	Grau de confiança em seu próprio negócio
10	Capacitação dos colaboradores dentro das agências
11	Comunicação interna entre gestor e colaborador
12	Grau de satisfação e motivação dos colaboradores
13	Participação em treinamentos e capacitação externa dos colaboradores
14	Troca de informações entre colaboradores de agências diferentes
15	Padrões de atendimento e procedimentos
16	Satisfação do atendimento prestado pelo fornecedor
17	Agilidade no tempo de resposta dos serviços prestados por fornecedores
18	Benefícios gerados pelos fornecedores (viagens e brindes)
19	Aumento nas comissões geradas pelos fornecedores
20	Aumento na quantidade de clientes
21	Diversidade de produtos ofertados para os clientes
22	Participação em associações e entidades
23	Elaboração de planejamento organizacional
24	Número de filiais
25	Número de fornecedores de produtos comercializados
26	Aumento do poder de negociação com fornecedores
27	Número Total de colaboradores das empresas
28	Número de colaboradores na área administrativa da empresa
29	Número de colaboradores no atendimento ao público
30	Aumento salarial dos colaboradores (excluindo benefícios)
31	Faturamento médio mensal bruto da empresa
32	Lucratividade média mensal da empresa

Fonte: BRAGA e BRAGA (2009).

4. PROCEDIMENTO METODOLÓGICO

O objetivo deste capítulo é apresentar o procedimento metodológico utilizado para o desenvolvimento desse trabalho.

O primeiro passo para o desenvolvimento desse estudo foi a realização da revisão bibliográfica.

A revisão bibliográfica foi realizada com base no tema da pesquisa "Correlação de indicadores de sustentabilidade empresarial, nas dimensões geral, econômica, social e ambiental, com competitividade das empresas".

O problema de pesquisa foi assim formulado:

No Brasil, as estratégias de sustentabilidade nas dimensões geral, econômica, social e ambiental aumentam a competitividade das empresas que as adotam?

Dele, resultou o seguinte objetivo geral:

O objetivo geral dessa pesquisa consiste em avaliar se, no Brasil, as estratégias de sustentabilidade empresarial, nas dimensões geral, econômica, social e ambiental, aumentam a competitividade das empresas que as adotam.

Do objetivo geral, resultaram os seguintes objetivos específicos:

1. Identificar empresas no Brasil comprometidas com sustentabilidade nas dimensões geral, econômica, social e ambiental para compor a amostra do estudo;
2. Identificar os indicadores de sustentabilidade empresarial nas dimensões geral, econômica, social e ambiental das empresas da amostra;
3. Identificar indicadores capazes de avaliar a competitividade das empresas;
4. Avaliar a competitividade das empresas da amostra;
5. Verificar a existência de correlação estatística entre os indicadores de sustentabilidade empresarial nas dimensões geral, econômica, social e ambiental das empresas da amostra e as respectivas competitividade.

A revisão bibliográfica foi realizada nos sites de busca no *Google Acadêmico*, *Ebscohost*, *Proquest*, *Scielo* e *Spell*.

As pesquisas foram feitas pelo campo de palavra-chave para cada uma das palavras-chave que compõem o tema dessa pesquisa. As palavras-chave foram:

sustentabilidade econômica, sustentabilidade ambiental, sustentabilidade social, competitividade empresarial e indicadores.

O período de pesquisa não foi delimitado para que fosse possível identificar todo o número de estudos existentes sobre os temas.

Após a obtenção do número de artigos publicados para cada palavra-chave, foram realizadas novas buscas com o agrupamento dessas expressões. Após a conclusão da pesquisa, o mesmo procedimento foi utilizado para realizar novas buscas, mas com as palavras-chave na língua inglesa: *economic sustainability, environmental sustainability, social sustainability, competitive business e indicators*.

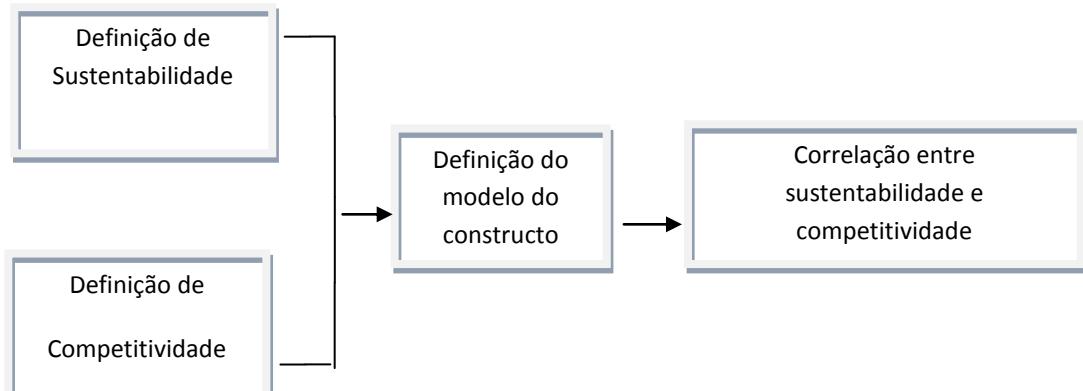
Da mesma maneira, também com os resultados obtidos, foi possível verificar que o tema sustentabilidade relacionado à competitividade não é tão estudado quanto o tema de sustentabilidade e competitividade de forma isolada, embora existam sim, estudos sobre o tema.

O segundo passo para a realização da pesquisa foi o desenvolvimento da fundamentação teórica. A fundamentação teórica foi sendo construída com base nas leituras e estudos dos artigos acadêmicos encontrados sobre o tema da pesquisa; em reuniões, informações e orientações obtidas de doutores especialistas sobre os temas estudados e, em consultas à livros escritos por autores especializados nos temas dessa pesquisa.

Nos casos em que não se obteve informações, exatamente sobre o ponto do estudo, pois trata-se de uma lacuna na teoria, foi realizada a busca e o desenvolvimento da teoria dos conceitos mais aproximados ao ponto pesquisado. Como principal exemplo, pode-se citar o tema alinhamento de estratégias competitivas no ambiente sustentável, que não foram encontrados muitos materiais na profundidade necessária para o seu desenvolvimento. Nesse caso, explorou-se os conceitos de estratégia, de alinhamento e sustentabilidade empresarial para que fosse possível entender a sua origem e ligação com os demais temas da pesquisa.

Na fundamentação teórica buscou-se, inicialmente, apresentar os conceitos de alinhamento de estratégias, sustentabilidade e de competitividade. Na sequência, foram apresentados os conceitos encontrados na academia para os pontos de intersecção entre esses três temas que são o alicerce da pesquisa.

Figura 13 – Desenho metodológico da pesquisa



Fonte: Elaborado pela autora.

O terceiro passo para o desenvolvimento dessa pesquisa foi a definição dos métodos e instrumentos necessários para a realização da pesquisa e obtenção dos resultados requeridos, de acordo com os objetivos da pesquisa.

O projeto de pesquisa envolveu um processo sistematizado de coleta de dados, leituras e estudos dirigidos sobre o tema, bem como a realização de pesquisas sobre a análise de diversos autores relacionados ao tema de sustentabilidade, estratégia e competitividade, visando revelar os pressupostos conceituais e as reais orientações focando na melhor forma de estruturação dos dados colhidos sobre as sessenta e uma empresas pesquisadas de dezenove diversos segmentos.

Os dados foram colhidos uma parte através da aplicação de questionário e os demais através de pesquisas em sites de informações estatísticas e financeiras, tais como: BOVESPA, IBGE e FGV.

A presente pesquisa é de natureza quantitativa, interpretativa e avaliativa, fundamentada em dados secundários.

A partir das explicações de Bardin (2004), o presente estudo constituiu-se de três etapas básicas:

1) Pré-análise: em que foram definidos o tema, o referencial teórico, os objetivos, a metodologia, bem como a coleta dos dados secundários;

- 2) Análise descritiva: organização e descrição dos dados coletados, envolvendo a codificação por meio da classificação e categorização (definição de categorias a serem trabalhadas);
- 3) Interpretação inferencial: compreensão dos fenômenos a partir dos materiais teóricos e empíricos, busca de respostas às questões de pesquisa levantadas, verificação de contradições e, por fim, realização das conclusões.

Tendo-se em vista o referencial teórico e os dados secundários coletados, o objetivo do trabalho foi analisar como as ações de sustentabilidade podem estar correlacionadas com o aumento do grau de competitividade e participação de mercado nas empresas.

Nesse aspecto, a proposta foi identificar, principalmente, os tipos de pesquisa, o recorte temporal, a abordagem, os métodos de coleta, os tipos de dados e os métodos de análise de dados utilizados. Por meio desses enfoques, buscou-se considerar a maneira como foram analisados os pressupostos da sustentabilidade e competitividade.

Segundo Yin (2010), essa pesquisa é quantitativa, interpretativa, avaliativa, com base de dados secundários e também exploratória, pois não foram encontrados estudos acadêmicos suficientes sobre o tema da pesquisa que possam explicar o fenômeno que se pretende estudar nesse trabalho, o que demonstra a importância do trabalho em tornar esses conceitos mais explícitos e originar novas hipóteses a serem estudadas.

Quanto ao procedimento adotado para a pesquisa, entre qualitativa, quantitativa e mista, o adotado foi a pesquisa quantitativa, interpretativa e avaliativa, pois nesse procedimento são utilizados documentos e registros em arquivos, necessários para a realização da pesquisa (Yin, 2010), pois é adequada para questões complexas e para o aprofundamento da compreensão dos contextos, ajudando a explicar os mecanismos e as ligações nas teorias e nos modelos causais (CRESWELL, 2014).

Adotou-se também, o tipo de pesquisa interpretativa por que o tipo ideal não descreve um curso concreto de ação, mas um desenvolvimento normativamente ideal. Esse tipo ideal é diferente das generalizações, pois não pretende explicar, mas servir de referência para análise e compreensão do real (ZANELLI J., 2004).

Adotou-se o tipo de pesquisa avaliativa que permite investigar a qualidade da realidade através dos variados métodos de coleta de dados (ZANELLI J., 2004).

Adotou-se o tipo de pesquisa quantitativa como objetivo de mensurar os resultados das empresas dentro dos itens citados de pesquisa, onde a amostra é capaz de apresentar o resultado de forma estatisticamente comprovada. As amostras podem ser aleatórias ou por contas (TAVARES, 2014).

O método quantitativo orienta para a utilização de questionários estruturados predominantemente elaborado com questões fechadas (lista de respostas pré-codificadas – SANTOS, 2007).

A pesquisa quantitativa permite dimensionar mercados, definir *share*, conhecer o perfil sócio demográfico, social e econômico de uma população, entre outras possibilidades (BETANIA, 2014).

Em toda pesquisa quantitativa, sem exceção, é necessário calcular a margem de erro para o grau de confiança que se pretende. Assim, o cliente pode tomar as suas decisões com a segurança desejada e dentro da pesquisa, a análise mais apurada do resultado encontrado.

Adotou-se uma abordagem descritiva para que seja possível se registrar detalhes dos sinais encontrados nas empresas estudadas para a realização de um comparativo entre o que foi encontrado nas diversas empresas.

Com esse procedimento adotado, foi possível a obtenção dos dados necessários para ampliar o entendimento sobre a relação entre sustentabilidade e competitividade.

4.1. Protocolo de pesquisa

Nesse subcapítulo será apresentado o protocolo elaborado para o desenvolvimento da pesquisa, conforme o quadro 4.

PROTOCOLO DE PESQUISA			
QTDE	ETAPAS	DESCRÍÇÃO DOS PROCEDIMENTOS	OBJETIVOS PROPOSTOS
1	DECISÃO	Escolha do Tema	Mostrar por que são importantes
		Formulação do Problema - Questão de Pesquisa	Apontar o ponto forte da pesquisa
		Justificativa	Apontar o ponto fraco da pesquisa
		Revisão da Literatura	Mostrar onde a pesquisa deseja chegar
		Escolha da Metodologia	Mostrar quais as questões que serão abordadas
		Fundamentação Teórica	
2	EXECUÇÃO	Determinação dos objetivos específicos	
		Determinação dos objetivos gerais	
		Elaboração do projeto de pesquisa	Estruturação do estudo
		Execução Operacional	Compração dos dados coletados
3	ANÁLISE	Coleta dos dados secundários	
		Tabulação dos dados secundários	
4	REDAÇÃO	Análise dos dados que foram coletados	Comparar e organizar os dados coletados
		Análise dos resultados adquiridos	Analizar os dados coletados
		Redação	Publicação dos resultados
		Apresentação do relatório de pesquisa	
		Dissertação	

Quadro 4: Protocolo de Pesquisa: Elaborado pela autora.

4.2. Objeto e sujeitos de pesquisa

Nesse subcapítulo são apresentados o objeto e os sujeitos da pesquisa. O objeto de estudo são as empresas pesquisadas pela revista GUIA EXAME 2014.

Como referencial teórico, foram utilizados os modelos de ELKINGTON, PORTER, RBV, CAC e suas aplicações. Foi utilizada pesquisa de natureza quantitativa na coleta de dados secundários. A análise quantitativa envolveu amostras de sessenta e uma empresas de dezenove segmentos no ano de 2013 e publicada pela revista GUIA EXAME de novembro de 2014. Os dados coletados foram adquiridos através da aplicação de questionário pela própria revista (cento e trinta e duas questões). A amostra original da revista GUIA EXAME de 2014 para esse trabalho foi modificada para cinquenta empresas e dezesseis segmentos, sendo retiradas onze empresas e três segmentos, sendo eles, uma empresa que não existiu em 2010, período escolhido no estudo (segmento de Transporte e Logística) e dez empresas de monopólio, como: Energia e Telecomunicação, incoerente de acordo com o princípio de CONTADOR (2008), indicadores financeiros escolhidos nesse estudo).

4.3. Instrumentos de coleta de dados

Nesse subcapítulo serão apresentados os instrumentos utilizados para a coleta de dados de campo para a realização da pesquisa.

Os dados foram obtidos através de entrevistas semiestruturadas, da aplicação de questionários, feitas pela Revista GUIA EXAME 2014.

A pesquisa irá tabular os dados das sessenta e uma empresas pesquisadas, de acordo com o questionário preenchido, a pedido da revista GUIA EXAME da Editora Abril, e os resultados foram publicados na edição de novembro de 2014.

Parte dos dados foram obtidos através de aplicação de questionário, sendo quatro dimensões da sustentabilidade das cinquenta empresas e dez indicadores de sustentabilidade das cinquenta empresas.

O questionário foi aplicado a todas as empresas participantes da pesquisa (duzentos e vinte e oito empresas participantes e apenas, sessenta e uma empresas foram escolhidas).

Parte dos dados foram coletados pela autora deste trabalho através de acesso a BOVESPA, FGV, Valor Econômico e o próprio site da empresa, para aquisição de dados financeiros:

- Receita Líquida do ano de 2010 das cinquenta empresas;

- Receita Líquida do ano de 2013 das cinquenta empresas;

Parte restante dos dados, foram colhidos pela autora através do IBGE e FGV, para coleta de informações de: Receita Líquida do segmento no ano de 2010 e Receita Líquida do segmento no ano de 2013.

Feito isso, foram aplicadas fórmulas para encontro de:

- Grau de competitividade das empresas selecionadas (GC1) e (GC2);

- Participação de mercado das empresas selecionadas no ano de 2010;

- Participação de mercado das empresas selecionadas no ano de 2013.

A correlação entre os dados para desenvolvimento da análise foi feita com apoio do SPSS - sistema estatístico (IBM – versão 24).

4.4. Roteiro de pesquisa

Nesse subcapítulo será apresentado o roteiro utilizado para a realização dessa pesquisa.

O modelo do constructo dessa pesquisa, apresentado no capítulo 3, foi desenvolvido após a determinação dos objetivos e proposição da pesquisa, apresentados respectivamente no capítulo 1 e capítulo 3, com base na revisão da

bibliografia, apresentada do capítulo 2, e na fundamentação teórica, apresentada no capítulo 3, desse trabalho.

O modelo identificado como mais indicado para compor o constructo da pesquisa foi o Modelo do CAC (CONTADOR, 2008) quanto ao cálculo do grau de competitividade e participação de mercado.

Com base nos conceitos apresentados na fundamentação teórica e na revisão bibliográfica, juntamente com a necessidade de atingir os objetivos e responder às proposições expostas, foi desenvolvido o modelo do construto da pesquisa, apresentado da figura 12 do capítulo 3.

Operacionalmente, o primeiro passo para a aplicação do modelo foi a análise das repostas sobre os questionários aplicados com as empresas, conforme a revista GUIA EXAME, 2014.

A amostra do estudo foi reduzida do exposta inicialmente pela Revista Guia EXAME, 2014, passando a ser cinquenta empresas e dezesseis segmentos, decorrente a retirada de empresa que não existia no período escolhido de 2010 e empresas de monopólio, tais como: energia e telecomunicação, onde segundo os indicadores de competitividade de Contador (2008), afetariam o resultado da pesquisa.

O passo seguinte foi a tabulação das informações. Com os percentuais obtidos foi possível identificar se existe homogeneidade entre as estratégias das diversas empresas que investem em sustentabilidade.

Com as respostas do questionário, ainda foram identificados através dos indicadores, os graus de competitividade das empresas e participação de mercado (CONTADOR, 2008).

Obtidas todas essas informações de cada empresa, isoladamente, é realizado o teste da Hipótese (H): “No Brasil, as estratégias de sustentabilidade empresarial, nas dimensões geral, econômica, social e ambiental, aumentam a competitividade das empresas que as adotam”, que veremos nos próximos capítulos.

5. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DA AMOSTRA

Neste capítulo são apresentados os dados obtidos com a realização das pesquisas de dados secundários.

5.1. Análise da Amostra

O campo utilizado para a realização da pesquisa são empresas no Brasil que participaram da pesquisa de sustentabilidade de 2014, pela revista Guia Exame. Através do resultado obtido foram adicionadas outras informações pela autora para compor os indicadores de competitividade citados nesse estudo.

Devido aos setores de Energia (AES, Ampla, COELCE, CPFL, EDP, ELEKTRO, Itaipu e Light) e Telecomunicação (Algar Telecom e Telefônica Vivo) serem considerados Monopólios, essas empresas foram retiradas da amostra inicial da revista Guia EXAME 2014 para não comprometerem o resultado dos indicadores de competitividade, totalizando dez empresas. O mesmo acontece com uma empresa que não existiu no ano de 2010 (Grupo Libra, do segmento de Transporte e Logística), pois o período de pesquisa são os anos de 2010 e 2013, também, comprometendo o resultado do indicador de competitividade, sendo um total de onze empresas retiradas da amostra inicial de sessenta e uma empresas da pesquisa da Revista Guia EXAME 2014, restando apenas cinquenta empresas.

Foram obtidos os dados que caracterizam a estratégia adotada pelas empresas, conforme o modelo da pesquisa, os sinais que permitem identificar a presença de ações de sustentabilidade e competitividade entre as empresas no Brasil, que pertencem à pesquisa da revista Guia Exame 2014.

Veremos a seguir as características da metodologia de escolha das empresas pertencentes a pesquisa da revista e também, de acordo com o desenho do constructo já apresentado nesse trabalho, na figura 12, do capítulo 3.

5.2. Dados da pesquisa de acordo com o modelo do constructo

De acordo com a figura 12 apresentada no capítulo 3 desse trabalho, foi desenhado o constructo da pesquisa, onde a proposta foi:

- Ações de sustentabilidade: Tabulação de todas as informações de ações que foram realizadas pelas empresas de acordo com as

respostas dos questionários respondidos a equipe da revista GUIA EXAME de 2014;

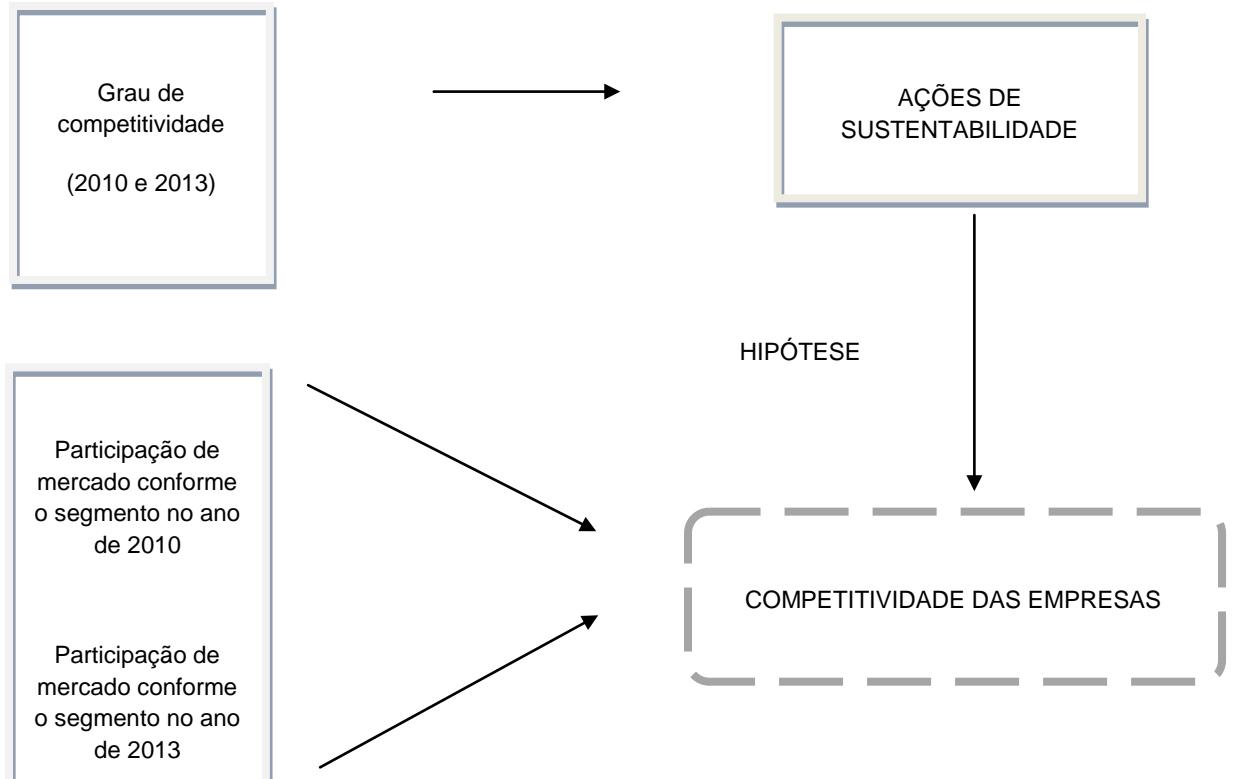
- Indicadores: Foram usados no trabalho as quatro dimensões da sustentabilidade, os dez indicadores de sustentabilidade, todos defendidos por Elkington (1994) e os indicadores de competitividade tais como: grau de competitividade (GC) e participação de mercado (PM), de Contador (2008).

Vantagem competitiva: analisar se, diante das ações de sustentabilidade realizadas pelas empresas do Brasil, selecionadas pela revista GUIA EXAME de 2014, fazem com que elas tenham vantagem competitivas entre empresas do mesmo segmento.

Com base nesse desenho, os dados secundários e as demais informações passaram a ser coletadas e tabuladas e serão demonstradas nos demais itens a seguir.

Modelo do Constructo da pesquisa (figura 12 apresentada no capítulo 3)

Modelo do constructo da pesquisa



Fonte: Elaborado pela autora.

HIPÓTESE: No Brasil, as estratégias de sustentabilidade empresarial, nas dimensões geral, econômica, social e ambiental, não aumentam a competitividade das empresas que as adotam.

5.3. Etapas do processo seletivo das empresas: Revista GUIA EXAME 2014

Essas empresas foram escolhidas através do processo classificatório da revista GUIA EXAME de 2014, sendo:

- **Fase inicial:** revisão do questionário, divulgação e envio do convite para as empresas;
- **Fase Intermediária I:** resposta ao questionário;
- **Fase Intermediária II:** análise das respostas e cálculo do desempenho, apuração jornalística e avaliação dos resultados e seleção das empresas do GUIA e
- **Fase Final:** elaboração e lançamento do GUIA.

A classificação acima ficou definida em três fases:

- 1) Desempenho geral (através do preenchimento do questionário, elaborado pelo Centro de Estudos em Sustentabilidade (GVces) da Fundação Getúlio Vargas de São Paulo, disponível no apêndice 1 desse trabalho);
- 2) Análise quantitativa (posição do setor, temas e questões críticas) – Foi calculado o desempenho das empresas em cada uma das dimensões e foram selecionadas para a etapa seguinte aquelas que obtiveram uma pontuação acima da média mais um desvio padrão em todas as dimensões e,
- 3) Análise qualitativa (Avaliação pelo conselho e apuração jornalística sobre aspectos tangíveis). Considerando a pontuação no questionário e uma apuração jornalística sobre os participantes, os integrantes do conselho deliberativo e a redação do GUIA definiram a lista das sessenta e uma empresas a serem destacadas. Foram selecionadas as melhores empresas em cada um dos dezenove setores (amostra inicial da revista) levando em conta o desempenho nas quatro dimensões (as demais empresas aparecem em seu respectivo setor por ordem alfabética). Foram eleitas também empresas destaque em cada um dos seguintes temas chaves: Direitos Humanos, Ética e Transparência, Gestão da Água, Gestão da Biodiversidade, Gestão de Resíduos, Gestão de Fornecedores, Governança de

Sustentabilidade, Mudança Climática (inclui gestão de energia), Relação com a comunidade e Relação com os clientes (que são os dez indicadores que iremos verificar no decorrer do trabalho). Com base nas empresas destacadas e cada setor, e por um critério jornalístico, a redação de EXAME selecionou o maior destaque, que recebe o prêmio Empresa Sustentável do Ano de 2014, sendo essa a empresa FIBRIA.

Como complemento aos itens acima citados o GVces (Centro de Estudos em Sustentabilidade) foi criado em 2003, e é uma iniciativa da Escola de Administração de Empresas de São Paulo – FGV- EAESP, que trabalha no desenvolvimento de estratégias políticas e ferramentas de gestão públicas e empresariais para a sustentabilidade, no âmbito local, nacional e internacional.

Os conselheiros citados acima, responsáveis pelo processo classificatório da revista GUIA EXAME de 2014, foram: Carlos Eduardo Lessa Brandão, Graziella Comini, Hélio Mattar, Marcelo Sodré, Regina Célia Esteves de Siqueira, Reginaldo Magalhães e Tasso Azevedo.

Dentro das dimensões da sustentabilidade, a metodologia do questionário foi dividida da seguinte maneira:

- **Geral:** cinco critérios, doze indicadores e vinte e três perguntas;
- **Econômica:** três critérios, nove indicadores e dezesseis perguntas;
- **Ambiental:** quatro critérios, dezessete indicadores e quarenta e cinco perguntas;
- **Social:** cinco critérios, dezenove indicadores e quarenta perguntas.

Separado pelas dimensões, o detalhamento dos **critérios** foram:

Geral

- Compromissos com o desenvolvimento sustentável;
- Alinhamento;
- Conduta;
- Transparência;
- Governança Corporativa.

Econômica

- Estratégia;
- Gestão;
- Desempenho.

Ambiental

- Responsabilidade e Compromisso;
- Recursos Naturais;
- Processos;
- Indicadores Específicos;
- Indicadores Específicos (IF).

Social

- Relações de Trabalho e Direitos Fundamentais;
- Fornecedores;
- Clientes e Consumidores;
- Comunidade;
- Sociedade.

Separado pelas dimensões, o detalhamento dos **indicadores** foram:

Geral

- 1 - Compromisso fundamental;
- 2 – Compromissos voluntários;
- 3 – Consciência dos compromissos;
- 4 – Remuneração;
- 5 – Engajamento de partes interessadas;
- 6 – Divulgação das informações;
- 7 – Combate a corrupção;
- 8 – Estrutura Societária;
- 9 – Conselhos;
- 10 – Planejamento e gestão;
- 11 – Auditoria;
- 12 – Conduta e conflito de interesses.

Econômica

- 1 – Planejamento estratégico;
- 2 – Riscos;
- 3 – Crises e plano de contingência;

- 4 – Ativos intangíveis;
- 5 – Gestão de desempenho;
- 6 – Demonstrações Financeiras;
- 7 – Lucro Econômico;
- 8 – Equilíbrio de Crescimento;
- 9 – Cumprimento Legal.

Ambiental

- 1 – Abrangência;
- 2 – Responsabilidade Ambiental;
- 3 – Compromissos globais, mudanças climáticas globais e biodiversidade;
- 4 – Área de preservação permanente;
- 5 – Reserva Legal;
- 6 – Consumo de recursos naturais;
- 7 – Planejamento;
- 8 – Gerenciamento e monitoramento;
- 9 – Comunicação com PI;
- 10 – Passivos Ambientais;
- 11 – Seguro Ambiental;
- 12 – Requisitos ADM;
- 13 – Procedimentos ADM;
- 14 – Procedimentos judiciais;
- 15 – Certificações ambientais e de SST;
- 16 – Emissões e resíduos;
- 17 – Produtos, serviços e pós consumo;
- 18 – Emissões e resíduos críticos;
- 19 – Compromisso, abrangência e divulgação da política;
- 20 – Gerenciamento e monitoramento;
- 21 – Produtos socioambientais.

Social

- 1 – Trabalho infantil;
- 2 – Trabalho forçado ou compulsório;

- 3 – Não discriminação e valorização da diversidade;
- 4 – Assédio moral e sexual;
- 5 – Livre associação;
- 6 - Processo ouvidoria;
- 7 – Remuneração justa;
- 8 – Desenvolvimento profissional e empregabilidade;
- 9 – Contratação de trabalhadores terceirizados;
- 10 – Gestão de fornecedores;
- 11 – Riscos para consumidores ou terceiros;
- 12 – Respeito e privacidade, uso da informação e marketing;
- 13 – Atendimento;
- 14 – Sanções judiciais ou administrativas;
- 15 – Investimento social privado;
- 16 – Comunidade do entorno;
- 17 – Riscos para a sociedade;
- 18 – Políticas públicas;
- 19 -Contribuições para campanhas políticas.

5.4. Empresas da amostragem: Resultado do processo seletivo

Participaram da pesquisa, duzentos e vinte e oito empresas que fizeram todas as etapas acima. Pela segunda vez as empresas com melhor pontuação foram organizadas em setores, incluindo uma premiação para pequenas e médias empresas. Como resultado final foram escolhidas apenas sessenta e uma empresas que mais se destacaram no Brasil por suas políticas e práticas em sustentabilidade, refletindo, por seu desempenho em todos os aspectos contemplados no questionário.

Abaixo, nas tabelas 24 e 25, são apresentadas as amostras originais da revista GUIA EXAME de 2014, com as sessenta e uma empresas, e também, são apresentadas a redução da amostra, para cinquenta empresas, conforme condições afirmadas anteriormente (devido a característica de monopólio e uma empresa não ter existido no ano de 2010 e isso comprometer os indicadores de competitividade), que é a base de uso nessa pesquisa.

61 empresas de 19 segmentos		
Ref.	Segmentos	Empresas selecionadas
1	Agronegócio	Bunge
	Agronegócio	Amaggi
	Agronegócio	Odebrecht Agro
2	Auto indústria	Volvo
	Auto indústria	Eaton
3	Bens de Capital	Tetra Park
	Bens de Capital	Weg
4	Bens de Consumo	Unilever
	Bens de Consumo	Brasil Kirin
	Bens de Consumo	Coca-Cola
	Bens de Consumo	Grupo Boticário
	Bens de Consumo	Kimberley Clark
	Bens de Consumo	Natura
5	Construção Civil	Even
6	Consultoria, Gestão e TI	Promon
	Consultoria, Gestão e TI	Eco frotas
	Consultoria, Gestão e TI	EY
7	Eletroeletrônicos	Philips
	Eletroeletrônicos	Embraco
	Eletroeletrônicos	HP
	Eletroeletrônicos	Schneider Eletric
	Eletroeletrônicos	Whirlpool
8	Energia	AES
	Energia	Ampla
	Energia	Coelce
	Energia	CPFL
	Energia	EDP
	Energia	Elektro
	Energia	Itaipu
	Energia	Light
9	Hotelaria	Grupo Rio Quente
10	Infraestrutura	CCR
	Infraestrutura	Eco rodovias
11	Instituições Financeiras	Itaú Unibanco
	Instituições Financeiras	Bradesco
	Instituições Financeiras	Grupo BB e Mapfre
	Instituições Financeiras	HSBC
12	Material de Construção	Masisa
	Material de Construção	Duratex
13	Mineração e Siderurgica	Arcelormittal
	Mineração e Siderurgica	Alcoa

	Mineração e Siderurgica	Anglogold Ashanti
	Mineração e Siderurgica	Aperam
	Mineração e Siderurgica	Vale
	Mineração e Siderurgica	Votorantim Metais
	Mineração e Siderurgica	Yamana
14	Papel e Celulose	Fibria
	Papel e Celulose	Klabin
15	Química	Beraca
	Química	Basf
	Química	Braskem
	Química	Dow Brasil
	Química	White Martins
16	Serviços de Saúde	Sabin
	Serviços de Saúde	Grupo Fleury
	Serviços de Saúde	Hospital Albert Einstein
	Serviços de Saúde	Hospital Sírio Libanês
17	Telecomunicações	Algar Telecom
	Telecomunicações	Telefônica Vivo
18	Transporte e Logística	Grupo Libra
19	PME	Zanzini

Tabela 24: Amostra original da Revista GUIA EXAME de 2014, de todas as empresas no Brasil, eleitas por suas políticas e práticas de sustentabilidade. Elaborado pela autora.

Ref.	16 Segmentos	50 Empresas da amostra
1	Agronegócio	Bunge
	Agronegócio	Amaggi
	Agronegócio	Odebrecht Agro
2	Auto indústria	Volvo
	Auto indústria	Eaton
3	Bens de Capital	Tetra Park
	Bens de Capital	Weg
4	Bens de Consumo	Unilever
	Bens de Consumo	Brasil Kirin
	Bens de Consumo	Coca-Cola
	Bens de Consumo	Grupo Boticário
	Bens de Consumo	Kimberley Clark
	Bens de Consumo	Natura
5	Construção Civil	Even
6	Consultoria, Gestão e TI	Promon
	Consultoria, Gestão e TI	Eco frotas
	Consultoria, Gestão e TI	EY
7	Eletroeletrônicos	Philips
	Eletroeletrônicos	Embraco
	Eletroeletrônicos	HP
	Eletroeletrônicos	Schneider Eletric
	Eletroeletrônicos	Whirlpool

8	Hotelaria	Grupo Rio Quente
9	Infraestrutura	CCR
	Infraestrutura	Eco Rodovias
10	Instituições Financeiras	Itaú Unibanco
	Instituições Financeiras	Bradesco
	Instituições Financeiras	Grupo BB e Mapfre
	Instituições Financeiras	HSBC
11	Material de Construção	Masisa
	Material de Construção	Duratex
12	Mineração e Siderurgica	Arcelormittal
	Mineração e Siderurgica	Alcoa
	Mineração e Siderurgica	Anglogold Ashanti
	Mineração e Siderurgica	Aperam
	Mineração e Siderurgica	Vale
	Mineração e Siderurgica	Votorantim Metais
	Mineração e Siderurgica	Yamana
13	Papel e Celulose	Fibria
	Papel e Celulose	Klabin
14	Química	Beraca
	Química	Basf
	Química	Braskem
	Química	Dow Brasil
	Química	White Martins
15	Serviços de Saúde	Sabin
	Serviços de Saúde	Grupo Fleury
	Serviços de Saúde	Hospital Albert Einstein
	Serviços de Saúde	Hospital Sírio Libanês
16	PME	Zanzini

Tabela 25: Redução da amostra de empresas para uso no estudo. Empresas participantes da pesquisa realizada pela Revista Guia Revista. Elaborado pela autora.

5.5. Resultado do desempenho das dimensões de sustentabilidade: Aplicação do questionário

As quatro dimensões da sustentabilidade são: geral, econômica, social e ambiental.

No questionário composto por cento e trinta e uma perguntas, em cada dimensão, foram abordados os seguintes aspectos que serão demonstrados também, a resultado comparativo médio da pesquisa obtidos dos anos de 2011 a 2014. Em 2014, o número de empresas participantes da pesquisa pela revista GUIA EXAME 2014 foi 24% maior do que em 2013. A entrada de iniciantes no processo, aliada a um aumento do número de empresas pequenas e médias, cujas práticas de sustentabilidade são menos avançadas ajuda a explicar o progresso modesto de alguns dos indicadores.

Geral (23 questões):

- 1) Porcentagem de número de empresas por ano que: Expressam o compromisso de sustentabilidade num documento público;

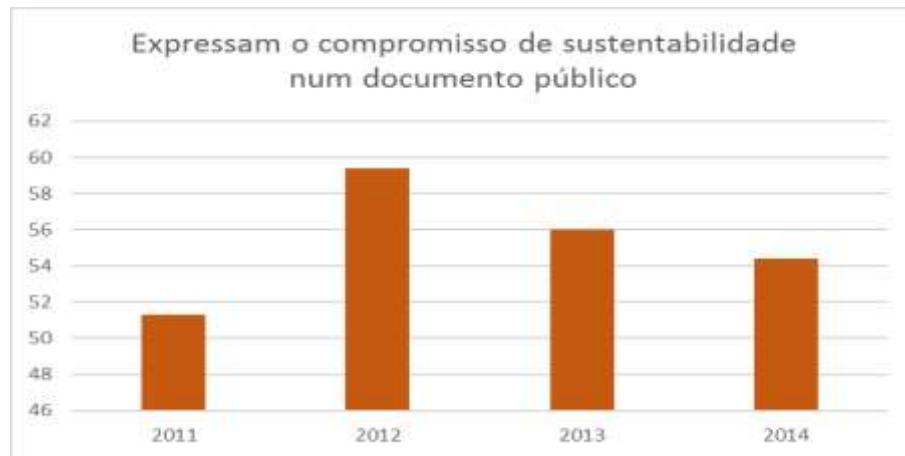


Tabela 26: Resultado de todas as empresas selecionadas na pesquisa da Revista GUIA EXAME, no período de 2011 a 2014 sobre o indicador de Dimensão Geral. Elaborado pela autora.

- Porcentagem de número de empresas por ano que: Tem comitê de sustentabilidade e responsabilidade social que se reporta ao conselho de administração;

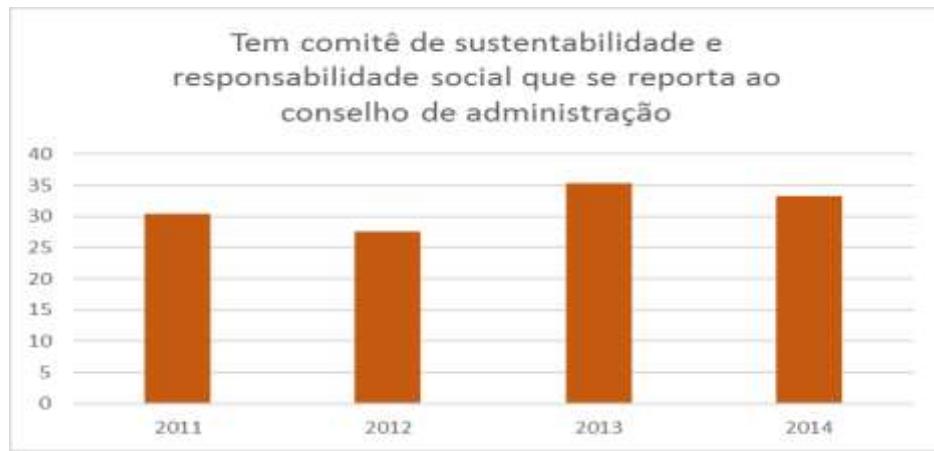


Tabela 27: Resultado de todas as empresas selecionadas na pesquisa da Revista GUIA EXAME, no período de 2011 a 2014 sobre o indicador de Dimensão Geral. Elaborado pela autora.

- Porcentagem de número de empresas por ano que: Estabelecem compromisso formal para o combate a corrupção por meio de políticas públicas corporativas específicas.

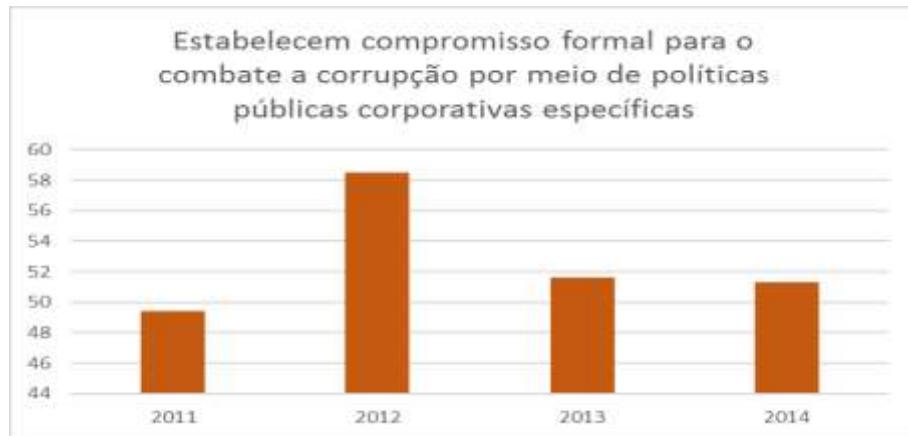


Tabela 28: Resultado de todas as empresas selecionadas na pesquisa da Revista GUIA EXAME, no período de 2011 a 2014 sobre o indicador de Dimensão Geral. Elaborado pela autora.

Econômica (16 questões):

- Porcentagem de número de empresas por ano que: Quantificam aspectos socioambientais nas projeções financeiras de custos e despesas;

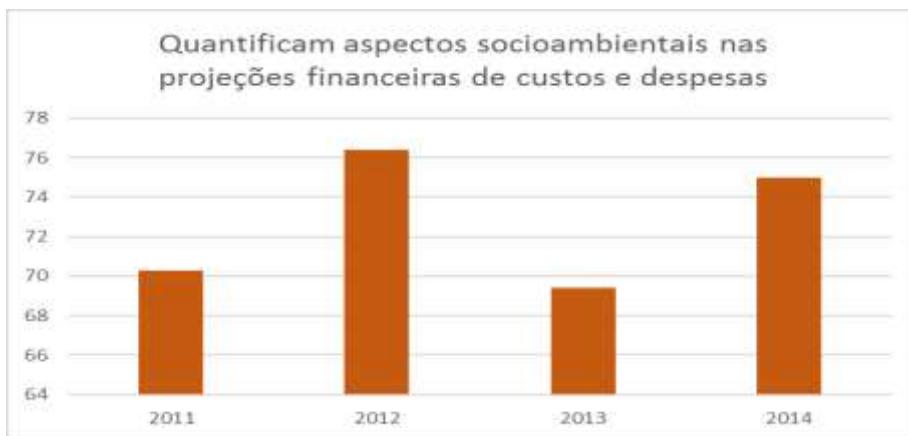


Tabela 29: Resultado de todas as empresas selecionadas na pesquisa da Revista GUIA EXAME, no período de 2011 a 2014 sobre o indicador de Dimensão Econômica. Elaborado pela autora.

- Porcentagem de número de empresas por ano que: Consideram critérios socioambientais no processo de gestão de riscos.

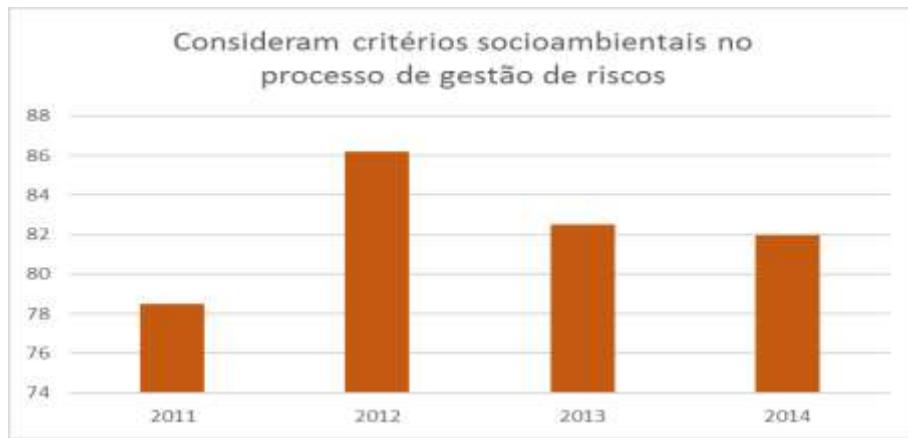


Tabela 30: Resultado de todas as empresas selecionadas na pesquisa da Revista GUIA EXAME, no período de 2011 a 2014 sobre o indicador de Dimensão Econômica. Elaborado pela autora.

Ambiental (52 questões):

- Porcentagem de número de empresas por ano que: Elaboram inventário de emissão de gases de efeito estufa;



Tabela 31: Resultado de todas as empresas selecionadas na pesquisa da Revista GUIA EXAME, no período de 2011 a 2014 sobre o indicador de Dimensão Ambiental. Elaborado pela autora.

- Porcentagem de número de empresas por ano que: Tem política corporativa de responsabilidade pela proteção ou conservação da biodiversidade;

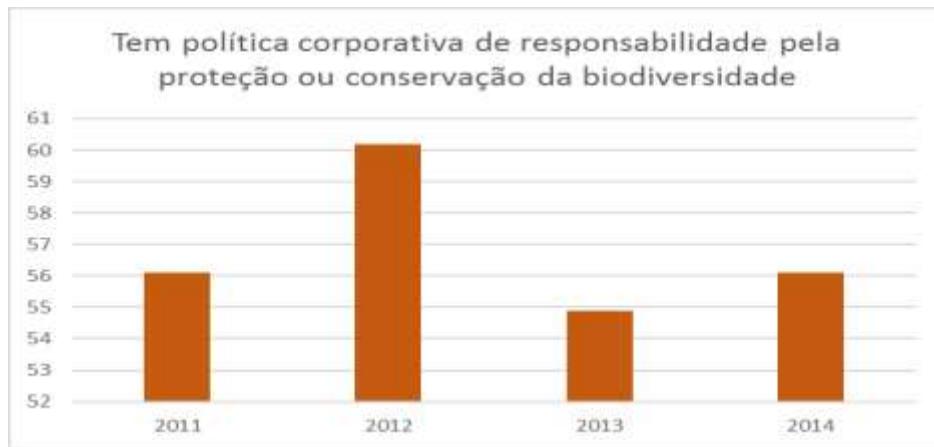


Tabela 32: Resultado de todas as empresas selecionadas na pesquisa da Revista GUIA EXAME, no período de 2011 a 2014 sobre o indicador de Dimensão Ambiental. Elaborado pela autora.

- Porcentagem de número de empresas por ano que: Estabelecem metas de redução de emissões de gases de efeito estufa;

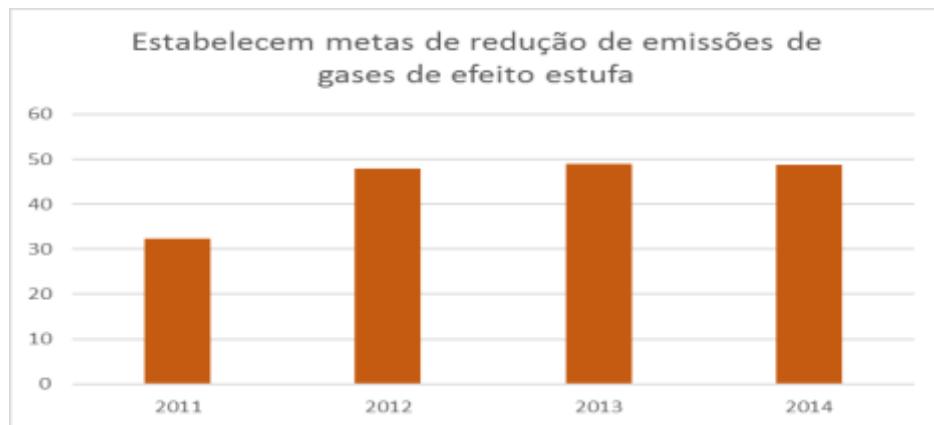


Tabela 33: Resultado de todas as empresas selecionadas na pesquisa da Revista GUIA EXAME, no período de 2011 a 2014 sobre o indicador de Dimensão Ambiental. Elaborado pela autora.

- Porcentagem de número de empresas por ano que: Atuam a prevenção a poluição e impactos ambientais decorrentes de suas instalações e operações;

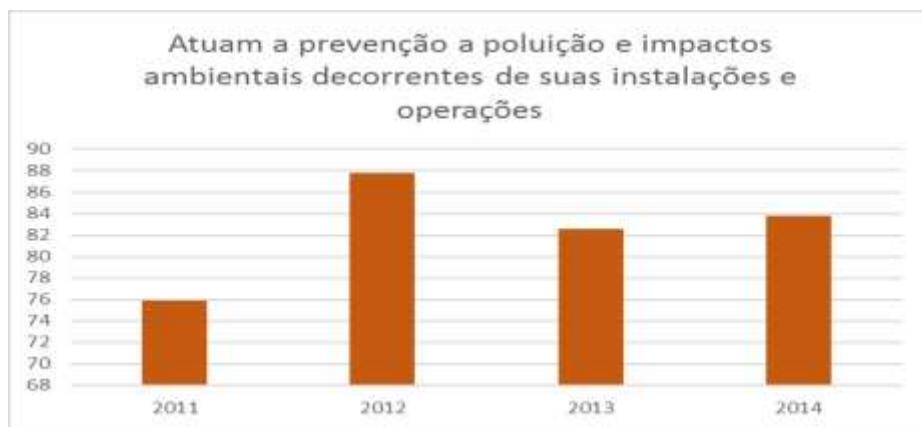


Tabela 34: Resultado de todas as empresas selecionadas na pesquisa da Revista GUIA EXAME, no período de 2011 a 2014 sobre o indicador de Dimensão Ambiental. Elaborado pela autora.

- Porcentagem de número de empresas por ano que: Avaliam impactos ambientais diretos e indiretos de suas atividades.



Tabela 35: Resultado de todas as empresas selecionadas na pesquisa da Revista GUIA EXAME, no período de 2011 a 2014 sobre o indicador de Dimensão Ambiental. Elaborado pela autora.

Social (40 questões):

- Porcentagem de número de empresas por ano que: Tem compromisso formal com a erradicação de todas as formas de discriminação;

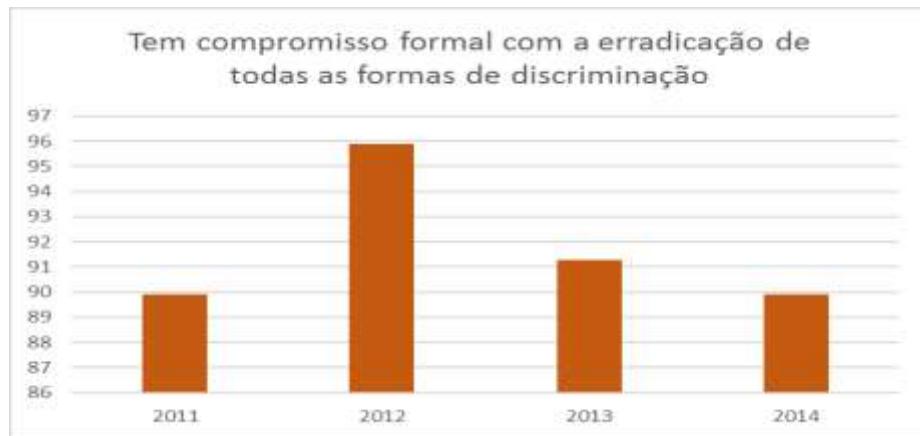


Tabela 36: Resultado de todas as empresas selecionadas na pesquisa da Revista GUIA EXAME, no período de 2011 a 2014 sobre o indicador de Dimensão Social. Elaborado pela autora.

- Porcentagem de número de empresas por ano que: Mapeiam e monitoram operações visando prevenir a exploração sexual de crianças e adolescentes;

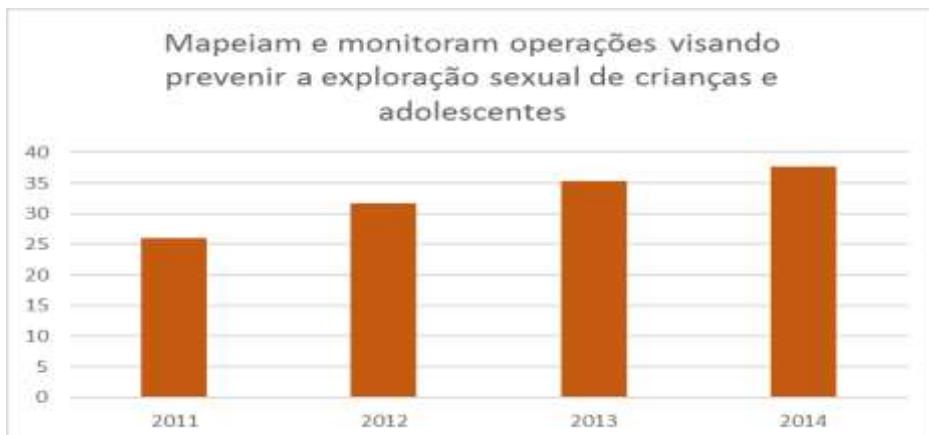


Tabela 37: Resultado de todas as empresas selecionadas na pesquisa da Revista GUIA EXAME, no período de 2011 a 2014 sobre o indicador de Dimensão Social. Elaborado pela autora.

- Porcentagem de número de empresas por ano que: Usam critérios sociais para seleção e monitoramento de fornecedores



Tabela 38: Resultado de todas as empresas selecionadas na pesquisa da Revista GUIA EXAME, no período de 2011 a 2014 sobre o indicador de Dimensão Social. Elaborado pela autora.

Abaixo, serão demonstradas as mesmas quatro dimensões, porém, apenas do ano de 2014 e separadas pela pontuação por empresas que foram selecionadas pela revista GUIA EXAME de 2014 e que fazem parte da amostra desse estudo.

Cada dimensão teve uma avaliação de zero a cem pontos.

Ref.	Segmentos	Empresas da amostra	Dimensão Geral	Dimensão Econômica	Dimensão Social	Dimensão Ambiental
1	Agronegócio	Bunge	78,7	89,7	89,1	85,8
	Agronegócio	Amaggi	78,1	75,2	79	84,2
	Agronegócio	Odebrecht Agro	79,6	67,8	76,1	72,2
2	Auto indústria	Volvo	68,3	68,3	83,4	86,1
	Auto indústria	Eaton	64,7	76,3	74,6	77,3
3	Bens de Capital	Tetra Park	73,5	80,8	82,9	88,3
	Bens de Capital	Weg	71,1	85,1	75,6	69,3
4	Bens de Consumo	Unilever	76,8	78	91,3	86,8
	Bens de Consumo	Brasil Kirin	85,1	89,3	74,1	72,5
	Bens de Consumo	Coca-Cola	77,5	74,9	82,5	79,6
	Bens de Consumo	Grupo Boticário	77,5	67,8	76,8	88,3
	Bens de Consumo	Kimberley Clark	71,2	75	85,7	80,4
	Bens de Consumo	Natura	73,5	81,4	81,1	82,4
5	Construção Civil	Even	79,9	71,2	68,8	75,5
6	Consultoria, Gestão e TI	Promon	77	73,4	91,1	68,5
	Consultoria, Gestão e TI	Eco frotas	63,6	79,8	72,1	84
	Consultoria, Gestão e TI	EY	89	74,5	78,6	67,1
7	Eletroeletrônicos	Philips	67,5	81	77,5	80,6
	Eletroeletrônicos	Embraco	64,9	84,8	84,7	66,9
	Eletroeletrônicos	HP	63,5	78,8	77,7	91,2
	Eletroeletrônicos	Schneider Electric	72,8	67	76,5	79,1
	Eletroeletrônicos	Whirlpool	68,6	87,5	77,7	72,8

8	Hotelaria	Grupo Rio Quente	77,9	94,4	71,9	77,4
9	Infraestrutura	CCR	83,5	88,8	81,1	72,8
	Infraestrutura	Eco Rodovias	81	69,3	61,4	75,1
10	Instituições Financeiras	Itaú Unibanco	90,5	86,9	87,2	83,2
	Instituições Financeiras	Bradesco	88,3	80,8	88,7	76
	Instituições Financeiras	Grupo BB e Mapfre	86,1	85,1	83	83,7
	Instituições Financeiras	HSBC	65,8	86,5	83,1	81,3
11	Material de Construção	Masisa	88,4	79,4	85,7	69,1
	Material de Construção	Duratex	86,5	82,5	73	64,7
12	Mineração e Siderurgica	Arcelormittal	69,6	84,6	75,1	88,1
	Mineração e Siderurgica	Alcoa	78	92,7	91,8	87,7
	Mineração e Siderurgica	Anglogold Ashanti	73,9	75,2	79,8	82,1
	Mineração e Siderurgica	Aperam	68,5	67	81,1	83,5
	Mineração e Siderurgica	Vale	82,2	69,7	79,3	75,4
	Mineração e Siderurgica	Votorantim Metais	89,6	94,8	84,3	72,7
	Mineração e Siderurgica	Yamana	71	69,2	79,2	77,5
13	Papel e Celulose	Fibria	90,9	97,6	80,6	76,8
	Papel e Celulose	Klabin	77	83,7	79,5	80,1
14	Química	Beraca	68,5	92,4	91,7	90,4
	Química	Basf	72,5	77,2	83,4	77,9
	Química	Braskem	83,4	82,8	56,7	74,8
	Química	Dow Brasil	74,6	82,3	85	87
	Química	White Martins	68,8	79,7	77,2	80,3
15	Serviços de Saúde	Sabin	87,3	94,4	92,9	89
	Serviços de Saúde	Grupo Fleury	86,7	74,8	79,1	75,1
	Serviços de Saúde	Hospital Albert Einstein	82,8	75,8	79,6	81,2
	Serviços de Saúde	Hospital Sírio Libanês	75,2	66,2	80,9	70,8
16	PME	Zanzini	52	71,3	91,7	77,6

Tabela 39: Resultado das dimensões de sustentabilidade apontados nas empresas e segmentos, que foram selecionadas na pesquisa e que fazem parte da amostra desse estudo. Elaborado pela autora.

5.6. Resultado do desempenho dos indicadores-chave de sustentabilidade

Foram usados dez indicadores de sustentabilidade pela revista GUIA EXAME 2014, e cada um dos indicadores-chave foram calculados com base na média das empresas que passaram para a segunda etapa do processo, resultando nos intervalos descritos abaixo, na tabela 40.

Cada um dos indicadores poderia ser avaliado como: ACIMA, ABAIXO ou REGULAR.

Indicadores – Classificações X Intervalos	Abaixo	Regular	Acima
Direitos Humanos	39% e 51%	52% e 76%	77% e 86%
Ética e Transparência	29% e 44%	45% e 66%	67% e 77%
Gestão da água	23% e 33%	34% e 48%	49% e 58%
Gestão da Biodiversidade	25% e 31%	32% e 45%	46% e 54%
Gestão de fornecedores	46% e 60%	61% e 81%	82% e 91%

Gestão de resíduos	20% e 31%	32% e 43%	44% e 54%
Governança da Sustentabilidade	42% e 53%	54% e 68%	69% e 74%
Mudanças climáticas	27% e 38%	39% e 54%	55% e 60%
Relação com a comunidade	40% e 58%	59% e 86%	87% e 96%
Relação com os clientes	40% e 51%	52% e 64%	65% e 68%

Tabela 40: Intervalo da classificação dos indicadores aplicados nas empresas selecionadas pela Revista GUIA EXAME 2014. Elaborado pela autora.

Abaixo, nas tabelas 41, 42 e 43, será demonstrado a classificação dos dez indicadores separado por empresas e segmentos que fazem parte da amostra desse estudo.

Ref.	Segmentos	Empresas da amostra	Direitos Humanos	Ética e Transparência	Gestão da Água	Gestão da Biodiversidade
1	Agronegócio	Bunge	acima	regular	regular	regular
	Agronegócio	Amaggi	regular	regular	regular	regular
	Agronegócio	Odebrecht Agro	regular	regular	regular	regular
2	Auto indústria	Volvo	regular	regular	regular	regular
	Auto indústria	Eaton	regular	regular	regular	regular
3	Bens de Capital	Tetra Park	regular	regular	acima	acima
	Bens de Capital	Weg	regular	regular	regular	regular
4	Bens de Consumo	Unilever	acima	regular	acima	regular
	Bens de Consumo	Brasil Kirin	regular	regular	regular	regular
	Bens de Consumo	Coca-Cola	regular	regular	regular	regular
	Bens de Consumo	Grupo Boticário	regular	regular	regular	acima
	Bens de Consumo	Kimberly Clark	regular	regular	regular	regular
	Bens de Consumo	Natura	regular	regular	regular	regular
5	Construção Civil	Even	regular	regular	regular	acima
6	Consultoria, Gestão e TI	Promon	regular	regular	regular	regular
	Consultoria, Gestão e TI	Ecofrotas	regular	regular	acima	acima
	Consultoria, Gestão e TI	EY	regular	regular	regular	acima
7	Eletroeletrônicos	Philips	regular	regular	regular	regular
	Eletroeletrônicos	Embraco	regular	regular	regular	abaixo
	Eletroeletrônicos	HP	acima	regular	regular	regular
	Eletroeletrônicos	Shneider Eletric	regular	regular	regular	regular
	Eletroeletrônicos	Whirlpool	regular	regular	regular	regular
8	Hotelaria	Grupo Rio Quente	regular	regular	acima	acima
9	Infraestrutura	CCR	regular	regular	regular	regular
	Infraestrutura	Eco Rodovias	regular	regular	regular	regular
10	Instituições Financeiras	Itaú Unibanco	acima	acima	acima	regular
	Instituições Financeiras	Bradesco	acima	acima	acima	acima
	Instituições Financeiras	Grupo BB e Mapfre	acima	acima	acima	acima
	Instituições Financeiras	HSBC	regular	regular	regular	acima
11	Material de Construção	Masisa	regular	acima	regular	regular
	Material de Construção	Duratex	regular	regular	regular	regular
12	Mineração e Siderúrgica	Arcelormittal	regular	regular	regular	regular
	Mineração e Siderúrgica	Alcoa	acima	acima	acima	acima
	Mineração e Siderúrgica	Anglogold Ashanti	regular	regular	acima	acima

	Mineração e Siderurgica	Aperam	regular	regular	regular	regular
	Mineração e Siderurgica	Vale	regular	regular	regular	regular
	Mineração e Siderurgica	Votorantim Metais	regular	acima	regular	regular
	Mineração e Siderurgica	Yamana	regular	regular	regular	regular
13	Papel e Celulose	Fibria	regular	acima	regular	regular
	Papel e Celulose	Klabin	regular	regular	regular	regular
14	Química	Beraca	acima	regular	regular	regular
	Química	Basf	regular	regular	regular	regular
14	Química	Braskem	regular	regular	regular	regular
	Química	Dow Brasil	acima	regular	regular	acima
15	Química	White Martins	regular	regular	regular	regular
	Serviços de Saúde	Sabin	acima	regular	acima	acima
15	Serviços de Saúde	Grupo Fleury	regular	acima	regular	regular
	Serviços de Saúde	Hospital Albert Einstein	regular	regular	regular	acima
15	Serviços de Saúde	Hospital Sírio Libanês	regular	regular	regular	regular
16	PME	Zanzini	regular	abaixo	regular	regular

Tabela 41: Resultado dos indicadores de sustentabilidade por empresa e segmento, através dos questionários aplicados pela Revista GUIA EXAME 2014. Elaborado pela autora.

Continuidade da apresentação dos dados.

Ref.	Segmentos	Empresas da amostra	Gestão de Fornecedores	Gestão de Resíduos	Governança da Sustentabilidade	Mudanças Climáticas
1	Agronegócio	Bunge	acima	regular	regular	acima
	Agronegócio	Amaggi	regular	regular	regular	regular
	Agronegócio	Odebrecht Agro	abaixo	regular	regular	regular
2	Auto indústria	Volvo	regular	regular	regular	regular
	Auto indústria	Eaton	regular	regular	regular	regular
3	Bens de Capital	Tetra Park	regular	acima	regular	acima
	Bens de Capital	Weg	regular	regular	regular	regular
4	Bens de Consumo	Unilever	acima	acima	acima	acima
	Bens de Consumo	Brasil Kirin	regular	regular	regular	regular
	Bens de Consumo	Coca-Cola	regular	regular	regular	regular
	Bens de Consumo	Grupo Boticário	regular	acima	regular	regular
	Bens de Consumo	Kimberly Clark	regular	regular	regular	regular
	Bens de Consumo	Natura	regular	regular	regular	regular
5	Construção Civil	Even	regular	regular	acima	regular
6	Consultoria, Gestão e TI	Promon	regular	regular	regular	regular
	Consultoria, Gestão e TI	Ecofrotas	regular	acima	regular	acima
	Consultoria, Gestão e TI	EY	regular	regular	regular	regular
7	Eletroeletrônicos	Philips	acima	regular	regular	regular
	Eletroeletrônicos	Embraco	regular	regular	regular	abaixo
	Eletroeletrônicos	HP	acima	acima	regular	acima
	Eletroeletrônicos	Shneider Eletric	regular	regular	regular	acima
	Eletroeletrônicos	Whirlpool	acima	regular	regular	regular
8	Hotelaria	Grupo Rio Quente	regular	regular	acima	regular
9	Infraestrutura	CCR	regular	regular	regular	regular
	Infraestrutura	Eco Rodovias	abaixo	regular	regular	regular
10	Instituições Financeiras	Itaú Unibanco	acima	regular	acima	acima
	Instituições Financeiras	Bradesco	acima	acima	acima	regular

	Instituições Financeiras	Grupo BB e Mapfre	regular	acima	acima	acima
	Instituições Financeiras	HSBC	regular	regular	regular	regular
11	Material de Construção	Masisa	regular	regular	acima	regular
	Material de Construção	Duratex	acima	regular	regular	regular
12	Mineração e Siderurgica	Arcelormittal	regular	regular	regular	acima
	Mineração e Siderurgica	Alcoa	acima	regular	acima	acima
	Mineração e Siderurgica	Anglogold Ashanti	regular	regular	regular	regular
	Mineração e Siderurgica	Aperam	regular	regular	regular	regular
	Mineração e Siderurgica	Vale	regular	regular	regular	regular
	Mineração e Siderurgica	Votorantim Metais	regular	regular	acima	regular
13	Mineração e Siderurgica	Yamana	regular	regular	regular	regular
	Papel e Celulose	Fibria	regular	regular	regular	regular
14	Papel e Celulose	Klabin	regular	regular	regular	regular
	Química	Beraca	acima	regular	regular	regular
	Química	Basf	regular	regular	regular	acima
	Química	Braskem	regular	regular	acima	regular
	Química	Dow Brasil	regular	acima	acima	acima
15	Química	White Martins	regular	regular	regular	regular
	Serviços de Saúde	Sabin	acima	acima	acima	regular
	Serviços de Saúde	Grupo Fleury	regular	regular	regular	regular
	Serviços de Saúde	Hospital Albert Einstein	regular	regular	regular	regular
16	Serviços de Saúde	Hospital Sírio Libanês	abaixo	regular	regular	regular
	PME	Zanzini	regular	regular	regular	abaixo

Tabela 42: Resultado dos indicadores de sustentabilidade por empresa e segmento, através dos questionários aplicados pela Revista GUIA EXAME 2014. Elaborado pela autora.

Continuidade da apresentação dos dados.

Ref.	Segmentos	Empresas da amostra	Relação com a Comunidade	Relação com os clientes
1	Agronegócio	Bunge	acima	acima
	Agronegócio	Amaggi	regular	regular
	Agronegócio	Odebrecht Agro	regular	regular
2	Auto indústria	Volvo	regular	regular
	Auto indústria	Eaton	regular	regular
3	Bens de Capital	Tetra Park	regular	acima
	Bens de Capital	Weg	regular	abaixo
4	Bens de Consumo	Unilever	acima	acima
	Bens de Consumo	Brasil Kirin	regular	acima
	Bens de Consumo	Coca-Cola	regular	regular
	Bens de Consumo	Grupo Boticário	regular	regular
	Bens de Consumo	Kimberley Clark	regular	acima
	Bens de Consumo	Natura	regular	acima
5	Construção Civil	Even	regular	regular
6	Consultoria, Gestão e TI	Promon	regular	regular
	Consultoria, Gestão e TI	Eco frotas	abaixo	regular
	Consultoria, Gestão e TI	EY	regular	regular
7	Eletroeletrônicos	Philips	regular	regular
	Eletroeletrônicos	Embraco	regular	regular
	Eletroeletrônicos	HP	regular	regular

	Eletroeletrônicos	Schneider Eletric	acima	regular
	Eletroeletrônicos	Whirlpool	regular	regular
8	Hotelaria	Grupo Rio Quente	regular	regular
9	Infraestrutura	CCR	regular	regular
	Infraestrutura	Eco Rodovias	abaixo	regular
10	Instituições Financeiras	Itaú Unibanco	acima	acima
	Instituições Financeiras	Bradesco	regular	regular
	Instituições Financeiras	Grupo BB e Mapfre	acima	acima
	Instituições Financeiras	HSBC	regular	regular
11	Material de Construção	Masisa	regular	regular
	Material de Construção	Duratex	abaixo	regular
12	Mineração e Siderurgica	Arcelormittal	regular	regular
	Mineração e Siderurgica	Alcoa	acima	acima
	Mineração e Siderurgica	Anglogold Ashanti	acima	regular
	Mineração e Siderurgica	Aperam	regular	regular
	Mineração e Siderurgica	Vale	regular	regular
	Mineração e Siderurgica	Votorantim Metais	acima	acima
	Mineração e Siderurgica	Yamana	regular	regular
13	Papel e Celulose	Fibria	acima	acima
	Papel e Celulose	Klabin	regular	regular
14	Química	Beraca	regular	acima
	Química	Basf	acima	regular
	Química	Braskem	acima	regular
	Química	Dow Brasil	acima	acima
	Química	White Martins	regular	regular
15	Serviços de Saúde	Sabin	acima	acima
	Serviços de Saúde	Grupo Fleury	regular	regular
	Serviços de Saúde	Hospital Albert Einstein	regular	regular
	Serviços de Saúde	Hospital Sírio Libanês	regular	regular
16	PME	Zanzini	regular	regular

Tabela 43: Resultado dos indicadores de sustentabilidade por empresa e segmento, através dos questionários aplicados pela Revista GUIA EXAME 2014. Elaborado pela autora.

5.7. Apresentação da receita líquida das empresas da amostra, nos anos de 2010 e 2013

As informações foram obtidas através dos sites da própria empresa, BOVESPA, IBGE ou Valor Econômico, foram encontrados os valores de receita líquida das empresas da amostra, no período de 2010 e 2013, conforme demonstrado na tabela 44.

**** Receita Líquida:** Montante que a empresa efetivamente recebe pelas vendas de seus produtos ou serviços: receita bruta diminuído dos impostos incidentes sobre a venda, (IPI, ISS, PIS, COFINS, entre outros) e dos descontos e abatimentos concedidos.

Segmentos	Empresas da Amostra	Receita Líquida 2010	Receita Líquida 2013
Agronegócio	Bunge	27.993.000.000,00	34.000.000.000,00

Agronegócio	Amaggi	9.945.000.000,00	11.700.000.000,00
Agronegócio	Odebrecht Agro	53.860.000,00	96.975.425,00
Auto indústria	Volvo	2.460.000.000,00	2.900.000.000,00
Auto indústria	Eaton	2.720.000.000,00	3.200.000.000,00
Bens de Capital	Tetra Park	688.500.000,00	810.000.000,00
Bens de Capital	Weg	5.950.000.000,00	7.000.000.000,00
Bens de Consumo	Unilever	13.345.000.000,00	15.700.000.000,00
Bens de Consumo	Brasil Kirin	3.995.000.000,00	4.700.000.000,00
Bens de Consumo	Coca-Cola	17.700.000,00	11.045.000,00
Bens de Consumo	Grupo Boticário	29.398.000,00	39.800.000,00
Bens de Consumo	Kimberley Clark	1.750.000.000,00	2.600.000.000,00
Bens de Consumo	Natura	6.120.000.000,00	7.200.000.000,00
Construção Civil	Even	2.250.000.000,00	2.500.000.000,00
Consultoria, Gestão e TI	Promon	1.088.689,00	677.426,00
Consultoria, Gestão e TI	Eco frotas	160.080.000,00	174.000.000,00
Consultoria, Gestão e TI	EY	1.183.000.000,00	1.300.000.000,00
Eletroeletrônicos	Philips	465.000.000,00	1.172.000.000,00
Eletroeletrônicos	Embraco	600.178,00	786.410,00
Eletroeletrônicos	HP	5.251.000.000,00	5.900.000.000,00
Eletroeletrônicos	Schneider Eletric	1.813.000.000,00	1.500.000.000,00
Eletroeletrônicos	Whirlpool	6.072.000.000,00	6.900.000.000,00
Hotelaria	Grupo Rio Quente	281.600.000,00	320.000.000,00
Infraestrutura	CCR	5.394.000.000,00	6.200.000.000,00
Infraestrutura	Eco rodovias	2.322.000.000,00	2.700.000.000,00
Instituições Financeiras	Itaú Unibanco	107.957.000.000,00	121.300.000.000,00
Instituições Financeiras	Bradesco	104.559.000.000,00	114.900.000.000,00
Instituições Financeiras	Grupo BB e Mapfre	12.320.000.000,00	14.000.000.000,00
Instituições Financeiras	HSBC	15.931.000.000,00	17.900.000.000,00
Material de Construção	Masisa	499.200,00	504.000,00
Material de Construção	Duratex	3.219.000.000,00	3.700.000.000,00
Mineração e Siderurgica	Arcelormittal	14.276.000.000,00	16.600.000.000,00
Mineração e Siderurgica	Alcoa	2.552.000.000,00	2.900.000.000,00
Mineração e Siderurgica	Anglogold Ashanti	1.116.000.000,00	1.200.000.000,00
Mineração e Siderurgica	Aperam	2.548.000.000,00	2.800.000.000,00
Mineração e Siderurgica	Vale	92.916.000.000,00	104.400.000.000,00
Mineração e Siderurgica	Votorantim Metais	1.183.000.000,00	1.300.000.000,00
Mineração e Siderurgica	Yamana	1.424.000.000,00	1.600.000.000,00
Papel e Celulose	Fibria	63.990.000.000,00	71.100.000.000,00
Papel e Celulose	Klabin	4.550.000.000,00	5.000.000.000,00
Química	Beraca	161.680.000,00	172.000.000,00
Química	Basf	6.873.000.000,00	7.900.000.000,00
Química	Braskem	21.296.000.000,00	24.200.000.000,00
Química	Dow Brasil	2.416.500.000,00	2.700.000.000,00

Química	White Martins	2.314.000.000,00	2.600.000.000,00
Serviços de Saúde	Sabin	148.999.000,00	270.168.000,00
Serviços de Saúde	Grupo Fleury	1.547.000.000,00	1.700.000.000,00
Serviços de Saúde	Hospital Albert Einstein	1.553.400.000,00	1.800.000.000,00
Serviços de Saúde	Hospital Sírio Libanês	930.000.000,00	1.000.000.000,00
PME	Zanzini	690.336.000,00	765.000.000,00

Tabela 44: Receita Líquida das empresas da amostra, no período de 2010 e 2013. Elaborado pela autora.

5.8. Apresentação do grau de competitividade das empresas da amostra, nos anos de 2010 e 2013

Os valores da tabela 45, foram obtidos através do grau de competitividade do CONTADOR (2008), sendo:

$$GC1 = \frac{(receita\ líquida\ de\ 2013) - (receita\ líquida\ de\ 2010)}{(receita\ líquida\ de\ 2010)}$$

$$GC2 = \frac{(PM\ de\ 2013) - (PM\ de\ 2010)}{(PM\ de\ 2010)}$$

Segmentos	Empresas	Grau de Competitividade GC1	Grau de Competitividade GC2
Agronegócio	Bunge	0,21	0,01
Agronegócio	Amaggi	0,18	-0,02
Agronegócio	Odebrecht Agro	0,80	0,33
Auto Indústria	Volvo	0,18	0,14
Auto Indústria	Eaton	0,18	0,14
Bens de Capital	Tetra Park	0,18	0,14
Bens de Capital	Weg	0,18	0,14
Bens de Consumo	Unilever	0,18	0,11
Bens de Consumo	Brasil Kirin	0,18	0,11
Bens de Consumo	Coca-Cola	-0,38	-0,67
Bens de Consumo	Grupo Boticário	0,35	0,23
Bens de Consumo	Kimberley Clark	0,49	0,30
Bens de Consumo	Natura	0,18	0,11
Construção Civil	Even	0,11	0,05
Consultoria, Gestão e TI	Promon	-0,38	-1,36
Consultoria, Gestão e TI	Eco Frotas	0,09	-0,35
Consultoria, Gestão e TI	EY	0,10	-0,34
Eletroeletrônicos	Philips	1,52	0,45
Eletroeletrônicos	Embraco	0,31	-0,05
Eletroeletrônicos	HP	0,12	-0,22
Eletroeletrônicos	Schneider Electric	-0,17	-0,66
Eletroeletrônicos	Whirlpool	0,14	-0,21
Hotelaria	Grupo Rio Quente	0,14	0,09

Infraestrutura	CCR	0,15	0,11
Infraestrutura	Eco rodovias	0,16	0,12
Instituições Financeiras	Itaú Unibanco	0,12	0,09
Instituições Financeiras	Bradesco	0,10	0,06
Instituições Financeiras	Grupo BB e Mapfre	0,14	0,10
Instituições Financeiras	HSBC	0,12	0,09
Material de Construção	Masisa	0,01	-0,14
Material de Construção	Duratex	0,15	0,00
Mineração e Siderurgica	Arcelormittal	0,16	-0,03
Mineração e Siderurgica	Alcoa	0,14	-0,06
Mineração e Siderurgica	Anglogold Ashanti	0,08	-0,12
Mineração e Siderurgica	Aperam	0,10	-0,09
Mineração e Siderurgica	Vale	0,12	-0,07
Mineração e Siderurgica	Votorantim Metais	0,10	-0,09
Mineração e Siderurgica	Yamana	0,12	-0,07
Papel e Celulose	Fibria	0,11	0,05
Papel e Celulose	Klabin	0,10	0,04
Química	Beraca	0,06	0,02
Química	Basf	0,15	0,10
Química	Braskem	0,14	0,08
Química	Dow Brasil	0,12	0,07
Química	White Martins	0,12	0,07
Serviços de Saúde	Sabin	0,81	0,43
Serviços de Saúde	Grupo Fleury	0,10	0,07
Serviços de Saúde	Hospital Albert Einstein	0,16	0,12
Serviços de Saúde	Hospital Sírio Libanês	0,08	0,05
PME	Zanzini	0,11	0,07

Tabela 45: Grau de competitividade das empresas da amostra. Elaborado pela autora.

5.9. Apresentação do PIB dos segmentos econômicos da amostra, nos anos de 2010 e 2013

O valor do PIB dos segmentos econômicos, foram adquiridos através da pesquisa no site do IBGE ou Valor Econômico.

Segmentos	Empresas da amostra	PIB 2010	PIB 2013
Agronegócio	Bunge	718.000.000.000,00	861.600.000.000,00
Agronegócio	Amaggi	718.000.000.000,00	861.600.000.000,00
Agronegócio	Odebrecht Agro	718.000.000.000,00	861.600.000.000,00
Auto indústria	Volvo	30.504.000.000,00	31.000.000.000,00
Auto indústria	Eaton	30.504.000.000,00	31.000.000.000,00
Bens de Capital	Tetra Park	13.780.900.000,00	14.000.000.000,00
Bens de Capital	Weg	13.780.900.000,00	14.000.000.000,00
Bens de Consumo	Unilever	5.664.000.000.000,00	5.900.000.000.000,00
Bens de Consumo	Brasil Kirin	5.664.000.000.000,00	5.900.000.000.000,00
Bens de Consumo	Coca-Cola	5.664.000.000.000,00	5.900.000.000.000,00
Bens de Consumo	Grupo Boticário	5.664.000.000.000,00	5.900.000.000.000,00
Bens de Consumo	Kimberley Clark	5.664.000.000.000,00	5.900.000.000.000,00

Bens de Consumo	Natura	5.664.000.000.000,00	5.900.000.000.000,00
Construção Civil	Even	297.350.000.000,00	313.000.000.000,00
Consultoria, Gestão e TI	Promon	96.670.186.000,00	141.887.581.000,00
Consultoria, Gestão e TI	Eco Frotas	96.670.186.000,00	141.887.581.000,00
Consultoria, Gestão e TI	EY	96.670.186.000,00	141.887.581.000,00
Eletroeletrônicos	Philips	112.000.000.000,00	154.000.000.000,00
Eletroeletrônicos	Embraco	112.000.000.000,00	154.000.000.000,00
Eletroeletrônicos	HP	112.000.000.000,00	154.000.000.000,00
Eletroeletrônicos	Schneider Eletric	112.000.000.000,00	154.000.000.000,00
Eletroeletrônicos	Whirlpool	112.000.000.000,00	154.000.000.000,00
Hotelaria	Grupo Rio Quente	6.790.000.000,00	7.000.000.000,00
Infraestrutura	CCR	22.425.000.000,00	23.000.000.000,00
Infraestrutura	Eco rodovias	22.425.000.000,00	23.000.000.000,00
Instituições Financeiras	Itaú Unibanco	119.513.590.000,00	122.830.000.000,00
Instituições Financeiras	Bradesco	119.513.590.000,00	122.830.000.000,00
Instituições Financeiras	Grupo BB e Mapfre	119.513.590.000,00	122.830.000.000,00
Instituições Financeiras	HSBC	119.513.590.000,00	122.830.000.000,00
Material de Construção	Masisa	3.333.039.000,00	3.832.994.850,00
Material de Construção	Duratex	3.333.039.000,00	3.832.994.850,00
Mineração e Siderurgica	Arcelormittal	57.200.000.000,00	68.640.000.000,00
Mineração e Siderurgica	Alcoa	57.200.000.000,00	68.640.000.000,00
Mineração e Siderurgica	Anglogold Ashanti	57.200.000.000,00	68.640.000.000,00
Mineração e Siderurgica	Aperam	57.200.000.000,00	68.640.000.000,00
Mineração e Siderurgica	Vale	57.200.000.000,00	68.640.000.000,00
Mineração e Siderurgica	Votorantim Metais	57.200.000.000,00	68.640.000.000,00
Mineração e Siderurgica	Yamana	57.200.000.000,00	68.640.000.000,00
Papel e Celulose	Fibria	4.560.000.000.000,00	4.800.000.000.000,00
Papel e Celulose	Klabin	4.560.000.000.000,00	4.800.000.000.000,00
Química	Beraca	412.000.000.000,00	428.480.000.000,00
Química	Basf	412.000.000.000,00	428.480.000.000,00
Química	Braskem	412.000.000.000,00	428.480.000.000,00
Química	Dow Brasil	412.000.000.000,00	428.480.000.000,00
Química	White Martins	412.000.000.000,00	428.480.000.000,00
Serviços de Saúde	Sabin	413.824.000.000,00	424.000.000.000,00
Serviços de Saúde	Grupo Fleury	413.824.000.000,00	424.000.000.000,00
Serviços de Saúde	Hospital Albert Einstein	413.824.000.000,00	424.000.000.000,00
Serviços de Saúde	Hospital Sírio Libanês	413.824.000.000,00	424.000.000.000,00
PME	Zanzini	581.030.000.000,00	599.000.000.000,00

Tabela 46: PIB das empresas da amostra, dos anos de 2010 e 2013. Elaborado pela autora.

5.10. Apresentação do Participação de mercado das empresas da amostra, nos anos de 2010 e 2013

A participação de mercado das empresas foi obtida através do indicador do CONTADOR (2008), apresentados na tabela 47, como sendo:

PM1 = (receita líquida de 2010)
(receita líquida do segmento de 2010)

PM2 = (receita líquida de 2013)
(receita líquida do segmento de 2013)

Segmentos	Empresas da amostra	Participação de Mercado PM1 2010	Participação de Mercado PM2 2013
Agronegócio	Bunge	3,8987	3,9461
Agronegócio	Amaggi	1,3851	1,3579
Agronegócio	Odebrecht Agro	0,0075	0,0113
Auto indústria	Volvo	8,0645	9,3548
Auto indústria	Eaton	8,9169	10,3226
Bens de Capital	Tetra Park	4,9960	5,7857
Bens de Capital	Weg	43,1757	50,0000
Bens de Consumo	Unilever	0,2356	0,2661
Bens de Consumo	Brasil Kirin	0,0705	0,0797
Bens de Consumo	Coca-Cola	0,0003	0,0002
Bens de Consumo	Grupo Boticário	0,0005	0,0007
Bens de Consumo	Kimberley Clark	0,0309	0,0441
Bens de Consumo	Natura	0,1081	0,1220
Construção Civil	Even	0,7567	0,7987
Consultoria, Gestão e TI	Promon	0,0011	0,0005
Consultoria, Gestão e TI	Eco frotas	0,1656	0,1226
Consultoria, Gestão e TI	EY	1,2237	0,9162
Eletroeletrônicos	Philips	0,4152	0,7610
Eletroeletrônicos	Embraco	0,0005	0,0005
Eletroeletrônicos	HP	4,6884	3,8312
Eletroeletrônicos	Schneider Eletric	1,6188	0,9740
Eletroeletrônicos	Whirlpool	5,4214	4,4805
Hotelaria	Grupo Rio Quente	4,1473	4,5714
Infraestrutura	CCR	24,0535	26,9565
Infraestrutura	Eco rodovias	10,3545	11,7391
Instituições Financeiras	Itaú Unibanco	90,3303	98,7544
Instituições Financeiras	Bradesco	87,4871	93,5439
Instituições Financeiras	Grupo BB e Mapfre	10,3085	11,3979

Instituições Financeiras	HSBC	13,3299	14,5730
Material de Construção	Masisa	0,0150	0,0131
Material de Construção	Duratex	96,5785	96,5303
Mineração e Siderurgica	Arcelormittal	24,9580	24,1841
Mineração e Siderurgica	Alcoa	4,4615	4,2249
Mineração e Siderurgica	Anglogold Ashanti	1,9510	1,7483
Mineração e Siderurgica	Aperam	4,4545	4,0793
Mineração e Siderurgica	Vale	162,4406	152,0979
Mineração e Siderurgica	Votorantim Metais	2,0682	1,8939
Mineração e Siderurgica	Yamana	2,4895	2,3310
Papel e Celulose	Fibria	1,4033	1,4813
Papel e Celulose	Klabin	0,0998	0,1042
Química	Beraca	0,0392	0,0401
Química	Basf	1,6682	1,8437
Química	Braskem	5,1689	5,6479
Química	Dow Brasil	0,5865	0,6301
Química	White Martins	0,5617	0,6068
Serviços de Saúde	Sabin	0,0360	0,0637
Serviços de Saúde	Grupo Fleury	0,3738	0,4009
Serviços de Saúde	Hospital Albert Einstein	0,3754	0,4245
Serviços de Saúde	Hospital Sírio Libanês	0,2247	0,2358
PME	Zanzini	0,1188	0,1277

Tabela 47: Participação de mercado das empresas da amostra nos anos de 2010 e 2010. Elaborado pela autora.

6. DISCUSSÃO

Nesse capítulo são discutidos os dados obtidos na pesquisa de dados secundários, realizada por meio da revista GUIA EXAME de 2014 e através da coleta de dados financeiros como Receita Líquida das empresas e segmentos, dos anos de 2010 e 2013, nas fontes IBGE, BOVESPA, bem como no site da Própria empresa ou Valor Econômico, para encontro dos indicadores de Competitividade (GC1 e GC2) e Participação de mercado (PM2010 e PM2013). Os dados tabulados foram documentados através dos questionários aplicados pela revista GUIA EXAME 2014, a todas as empresas pertencentes a amostra do estudo e com a análise das publicações que evidenciam as ações de sustentabilidade dessas empresas no Brasil.

A discussão busca relacionar os sinais identificados na pesquisa realizada no campo de sustentabilidade e competitividade, com os temas de sustentabilidade e competitividade.

A fundamentação teórica sobre os temas é apresentada no capítulo 3, os dados obtidos na pesquisa são apresentados no capítulo 5 e as publicações das tabulações dos dados e questionários aplicados são apresentados nos anexos 1, 2, 3 e 4.

Na análise, as empresas estão nessa ordem e por esses segmentos (conforme apresentado na revista GUIA EXAME 2014), abaixo, demonstrado na tabela 48.

Tabela 48: Empresas por segmento, pertencentes a amostra desse estudo.

Ref.	Segmento	Empresas
1	Agronegócio	Bunge
		Amaggi
		Odebrecht Agro
2	Auto Indústria	Volvo
		Eaton
3	Bens de Capital	Tetra Park
		Weg
4	Bens de Consumo	Unilever
		Brasil Kirin
		Coca-Cola
		Grupo Boticário
		Kimberley Clark

		Natura
5	Construção Civil	Even
6	Consultoria, Gestão e TI	Promon
		Eco Frotas
		EY
		Philips
7	Eletroeletrônicos	Embraco
		HP
		Schneider Eletric
		Whirlpool
8	Hotelaria	Grupo Rio Quente
9	Infraestrutura	CCR
		Eco Rodovias
		Itaú Unibanco
10	Instituições Financeiras	Bradesco
		Grupo BB e Mapfre
		HSBC
		Masisa
11	Material de Construção	Duratex
12	Mineração e Siderurgica	Arcelormittal
		Alcoa
		Anglogold Ashanti
		Aperam
		Vale
		Votorantim Metais
		Yamana
13	Papel e Celulose	Fibria
		Klabin
14	Química	Beraca
		Basf
		Braskem
		Dow Brasil
		White Martins
15	Serviços de Saúde	Sabin
		Grupo Fleury
		Hospital Albert Einstein
		Hospital Sírio Libanês
16	PME	Zanzini

Fonte: Elaborado pela autora.

6.1. Análise dos Indicadores de Sustentabilidade

Nesse subcapítulo, são discutidos os indicadores de sustentabilidade com os dados obtidos na pesquisa realizada por meio da aplicação do questionário pela revista GUIA EXAME 2014, a todas as empresas da amostra.

A análise dos dez indicadores de sustentabilidade aplicados na pesquisa da revista GUIA EXAME 2014, sobre os dezesseis segmentos e nas cinquenta empresas atenderá o primeiro e segundo item dos objetivos específicos desse estudo, citados no capítulo 1:

- Identificar empresas no Brasil comprometidas com sustentabilidade nas dimensões geral, econômica, social e ambiental para compor a amostra do estudo;
- Identificar os indicadores de sustentabilidade empresarial nas dimensões geral, econômica, social e ambiental das empresas da amostra;

Por meio do uso do sistema estatístico SPSS IBM versão 24, para facilitar a realização dos testes estatísticos, foram usadas siglas ao invés dos nomes dos indicadores, tais como:

DH = Direitos Humanos;

ET = Ética e Transparência;

GA = Gestão da Água;

GB = Gestão da Biodiversidade;

GF = Gestão de Fornecedores;

GR = Gestão de Resíduos;

GS = Governança de Sustentabilidade;

MC = Mudanças Climáticas;

RC = Relação com a Comunidade;

RCC = Relação com os Clientes.

Entre a pontuação dos indicadores acima citados, a revista classificou as respostas das empresas como: abaixo, regular e acima (conforme a média já citada anteriormente). Para um melhor manuseio dos dados no SPSS, as respostas das empresas foram nomeadas da seguinte maneira:

1 = abaixo;

2 = regular;

3 = acima.

6.1.1. Análise dos dados

O coeficiente de correlação de Pearson é uma medida do grau de relação linear entre duas variáveis quantitativas. Este coeficiente varia entre os valores -1 e 1. O valor 0 (zero) significa que não há relação linear, o valor 1 indica uma relação

linear perfeita e o valor -1 também indica uma relação linear perfeita, mas inversa, ou seja, quando uma das variáveis aumenta a outra diminui. Quanto mais próximo estiver de 1 ou -1, mais forte é a associação linear entre as duas variáveis. O coeficiente de correlação de Pearson é normalmente representado pela letra “r” e a sua fórmula de cálculo é:

$$r = \frac{\sum (x_i - \bar{x})(y_i - \bar{y})}{\sqrt{(\sum (x_i - \bar{x})^2)(\sum (y_i - \bar{y})^2)}}$$

Segundo Costa Neto (1997), a interpretação dos valores do coeficiente de correlação linear de Pearson obedece a seguinte convenção citada na tabela 49.

Tabela 49: Interpretação da Correlação Linear de Pearson.

“r” de Pearson	Interpretação da Correlação de Pearson
+0,90 a +1,00	Associação positiva muito forte
+0,80 a +0,89	Associação positiva forte
+0,70 a +0,79	Associação positiva moderada
+0,60 a +0,69	Associação positiva fraca
+0,01 a +0,59	Associação positiva muito fraca ou desprezável
0,00	Nenhuma associação
-0,01 a -0,59	Associação negativa muito fraca ou desprezável
-0,60 a -0,69	Associação negativa fraca
-0,70 a -0,79	Associação negativa moderada
-0,80 a -0,89	Associação negativa forte
-0,90 a -1,00	Associação negativa muito forte

Fonte: Costa Neto (1977).

Com os dados obtidos na tabela 50, podemos observar que os dados aparecem com 2 linhas: o coeficiente de correlação de Pearson e o resultado do teste de significância desse coeficiente.

Tabela 50: Correlação dos dados de Indicadores da Sustentabilidade dentro do programa de estatística SPSS da IBM (versão 24) - *correlação é significativa no nível 0,05 (bilateral) e **correlação é significativa no nível 0,01 (bilateral).

Correlações

		DH	ET	GA	GB	GF	GR	GS	MC	RC	RCC
DH	Correlação	1	,325*	,500**	,249	,634**	,547**	,539**	,510**	,472**	,560**
	Sig.		,021	,000	,081	,000	,000	,000	,000	,001	,000
ET	Correlação	,325*	1	,325*	,122	,186	,096	,505**	,265	,340*	,329*
	Sig.	,021		,021	,398	,196	,506	,000	,063	,016	,019
GA	Correlação	,500**	,325*	1	,560**	,337*	,547**	,539**	,408**	,283*	,353*
	Sig.	,000	,021		,000	,017	,000	,000	,003	,046	,012
GB	Correlação	,249	,122	,560**	1	,076	,503**	,377**	,288*	,110	,139
	Sig.	,081	,398	,000		,601	,000	,007	,043	,448	,334
GF	Correlação	,634**	,186	,337*	,076	1	,264	,286*	,275	,255	,322*
	Sig.	,000	,196	,017	,601		,064	,044	,053	,074	,022
GR	Correlação	,547**	,096	,547**	,503**	,264	1	,346*	,446**	,118	,287*
	Sig.	,000	,506	,000	,000	,064		,014	,001	,414	,043
GS	Correlação	,539**	,505**	,539**	,377**	,286*	,346*	1	,249	,496**	,377**
	Sig.	,000	,000	,000	,007	,044	,014		,082	,000	,007
MC	Correlação	,510**	,265	,408**	,288*	,275	,446**	,249	1	,386**	,373**
	Sig.	,000	,063	,003	,043	,053	,001	,082		,006	,008
RC	Correlação	,472**	,340*	,283*	,110	,255	,118	,496**	,386**	1	,502**
	Sig.	,001	,016	,046	,448	,074	,414	,000	,006		,000
RCC	Correlação	,560**	,329*	,353*	,139	,322*	,287*	,377**	,373**	,502**	1
	Sig.	,000	,019	,012	,334	,022	,043	,007	,008	,000	

Fonte: Elaborado pela autora.

Para que haja evidência suficiente para apoiar a existência de correlação significativa, é necessário que o valor do coeficiente de correlação linear seja superior à de terminado valor, que varia em função do tamanho da amostra. Para testar a um dado nível de significância se existe realmente correlação linear entre as variáveis, Costa Neto (1977, p. 186) recomenda o uso da expressão:

$$t_{n-2} = r \sqrt{\frac{n-2}{1-r^2}}$$

Usando essa expressão e considerando nível de significância de 5% e amostra de 50 elementos, o valor crítico do coeficiente de correlação é 0,279. Para valores do coeficiente de correlação entre as variáveis abaixo desse valor, pode-se concluir que não há evidência suficiente para apoiar a existência de correlação

significativa entre as variáveis, ou, nas palavras de Costa Neto, “pode-se concluir que não existe realmente correlação linear entre as variáveis” (1977, p. 186).

Em relação aos dois objetivos desse estudo e aqui expostos nesse subcapítulo, considerando que não foram encontrados estudos anteriores que comprovaram correlação de indicadores e/ou ações de sustentabilidade entre si de diversos outros períodos, os dados coletados apontam que após as análises, existem várias correlações significantes entre os indicadores sustentabilidade, apesar dos coeficientes não terem sido altos (podendo ser no nível de 0,01, 0,05 e 0,10), como verificado abaixo:

- O indicador de Direitos Humanos tem uma correlação com Ética e Transparência, em um nível de significância de 0,10 e tem uma relação com os indicadores de: Gestão da Água, Gestão de Fornecedores, Gestão de Resíduos, Governança de Sustentabilidade, Mudança Climática, Relação com a Comunidade e Relação com o Cliente, em um nível de significância de 0,05. Os números que não têm nível de significância representam que o valor tende a ser 0 (zero), o que mostra que não existe relação com outros indicadores;
- O indicador de Ética e Transparência tem uma correlação com os indicadores de Gestão da Água, Relação com a Comunidade e Relação com o Cliente em um nível de significância de 0,10 e tem uma relação com Governança de Sustentabilidade a um nível de significância de 0,05. Os números que não tem nível de significância, representam que o valor tende a ser 0 (zero), o que mostra que não existe relação com outros indicadores de sustentabilidade;
- Gestão da Água tem uma correlação Gestão de Fornecedores, Relação com a Comunidade e Relação com o Cliente, a um nível de significância de 0,10 e tem uma relação com Governança de Sustentabilidade, Gestão de Resíduos e Mudanças Climáticas, a um nível de significância de 0,05. Os números que não têm nível de significância, representam que o valor tende a ser 0 (zero), o que mostra que não existe relação com outros indicadores de sustentabilidade;
- Gestão da Biodiversidade tem uma correlação com o indicador de Mudança Climática em um nível de significância de 0,10 e tem uma relação com os indicadores de Gestão de Resíduos e Governança de Sustentabilidade em um nível de significância de 0,05. Os números que não têm nível de significância,

representam que o valor tende a ser 0 (zero), o que mostra que não existe relação com outros indicadores de sustentabilidade;

- Gestão de Fornecedores tem uma correlação Governança de Sustentabilidade e Relação com Cliente, em um nível de significância de 0,10. Os números que não têm nível de significância, representam que o valor tende a ser 0 (zero), o que mostra que não existe relação com outros indicadores de sustentabilidade da amostra;

- Gestão de Resíduos tem uma correlação Governança de Sustentabilidade e Relação com Cliente, em um nível de significância de 0,10 e tem uma relação com Mudanças Climáticas em um nível de significância de 0,05 Os números que não têm nível de significância, representam que o valor tende a ser 0 (zero), o que mostra que não existe relação com outros indicadores de sustentabilidade da amostra;

- Governança de Sustentabilidade tem uma relação com Relação com a Comunidade e Relação com o Cliente, em um nível de significância de 0,05. Os números que não tem nível de significância, representam que o valor tende a ser 0 (zero), o que mostra que não existe relação com outros indicadores de sustentabilidade da amostra;

- Mudança Climática tem uma relação com Relação com a Comunidade e Relação com o Cliente, em um nível de significância de 0,05. Os números que não têm nível de significância, representam que o valor tende a ser 0 (zero), o que mostra que não existe relação com outros indicadores de sustentabilidade da amostra;

- Relação com Comunidade, tem uma relação com Relação com o Cliente, em um nível de significância de 0,05. Os números que não têm nível de significância, representam que o valor tende a ser 0 (zero), o que mostra que não existe relação com outros indicadores de sustentabilidade da amostra;

- Observa-se que, a maior correlação encontrada é o valor de 0,634 evidenciando que, a variável de gestão com fornecedores também tem relacionamento com a variável de direitos humanos, porém, de acordo com o valor da correlação, é considerado uma associação positiva fraca (ou seja, ainda muito pequena nesse caso);

- Outros dados abordados que ganharam muito destaque chamando a atenção para análise foram os valores de menores resultados de correlação, como por exemplo,

0,076 (o menor valor encontrado) ou seja, sem associação entre a variável de Gestão de Biodiversidade e Gestão de Fornecedores;

- Outro caso semelhante é o valor de 0,096 e 0,122, ou seja, sem associação da variável Éticas e Transparência com Gestão de Resíduos e Gestão da Biodiversidade, respectivamente;

- O mesmo acontece com o indicador de valor 0,249, sem associação entre Governança de Sustentabilidade e Mudanças Climáticas, tornando um indicador de correlação desprezável.

Com os resultados obtidos na tabela 51, podemos verificar um breve resumo de uma percepção já apresentada anteriormente, contendo o valor médio, mínimo e máximo encontrado de correlação dos dados, ainda considerado fraco ou totalmente desprezável para qualquer tipo de associação de variável. Variância é uma medida de dispersão que mostra o quanto distante cada valor desse conjunto está do valor central (médio). Quanto menor é a variância, mais próximos os valores estão da média, mas quanto maior ela é, mais os valores estão distantes da média, ou seja, o valor de 0,21 representa que grande parte dos valores estão próximos da média de ,356. A amplitude é definida como sendo a diferença entre o maior e o menor valor do conjunto de dados, ou seja, o valor de ,559 está muito grande.

Tabela 51: Estatística básica dos itens – Indicadores de Sustentabilidade.

Estatísticas básicas do item

	Média	Mínimo	Máximo	Amplitude	Máximo / Mínimo	Variância	N de itens
Correlações entre itens	,356	,076	,634	,559	8,384	,021	10

Fonte: Elaborado pela autora.

6.2. Análise das Dimensões de Sustentabilidade e Indicadores de Sustentabilidade

Nesse subcapítulo, são discutidos as dimensões de sustentabilidade e os seus indicadores com os dados obtidos na pesquisa realizada por meio da aplicação do questionário pela revista GUIA EXAME 2014 a todas as empresas da amostra. Teremos a consolidação das duas, evidenciando a unificação das ações de sustentabilidade nas empresas no Brasil, dentro da amostra do estudo, escolhido através do processo classificatório da Revista GUIA EXAME 2014.

A análise dos dez indicadores e as quatro dimensões de sustentabilidade aplicadas na pesquisa da revista GUIA EXAME 2014 sobre os dezesseis segmentos e nas cinquenta empresas atenderá o segundo item dos objetivos específicos desse trabalho, citado no capítulo 1:

- Identificar os indicadores de sustentabilidade empresarial nas dimensões geral, econômica, social e ambiental das empresas da amostra;

As dimensões e os indicadores de sustentabilidade são:

Dimensões:

DA = Dimensão Ambiental;

DE = Dimensão Econômica;

DG = Dimensão Geral;

DS = Dimensão Social.

Entre a pontuação das dimensões acima citados, a Revista pontou de 0 a 100 (dentro de suas considerações já apresentadas anteriormente).

Indicadores:

DH = Direitos Humanos;

ET = Ética e Transparência;

GA = Gestão da Água;

GB = Gestão da Biodiversidade;

GF = Gestão de Fornecedores;

GR = Gestão de Resíduos;

GS = Governança de Sustentabilidade;

MC = Mudanças Climáticas;

RC = Relação com a Comunidade;

RCC = Relação com os Clientes.

Entre a pontuação dos indicadores acima citados, a revista classificou as respostas das empresas como: abaixo, regular e acima (conforme a média já citada anteriormente). Para um melhor manuseio dos dados no SPSS, as respostas das empresas foram nomeadas da seguinte maneira:

1 = abaixo;

2 = regular;

3 = acima.

6.2.1. Análise dos dados

Com os dados obtidos na tabela 52, podemos observar que os dados aparecem com 2 linhas: o coeficiente de correlação e o resultado do teste de significância desse coeficiente.

Tabela 52: Correlações – Indicadores de Sustentabilidade e Dimensões. *A correlação é significativa no nível 0,05 (bilateral) e **A correlação é significativa no nível 0,01 (bilateral).

Correlações															
	DH	ET	GA	GB	GF	GR	GS	MC	RC	RCC	DG	DE	DS	DA	
DH	Correlação	1	,325*	,500**	,249	,634**	,547**	,539**	,510**	,470**	,560**	,162	,374**	,516**	,528**
	Sig.		,021	,000	,081	,000	,000	,000	,000	,001	,000	,260	,007	,000	,000
ET	Correlação	,325*	1	,325*	,122	,186	,096	,505**	,265	,338*	,329*	,651**	,369**	,179	-,047
	Sig.	,021		,021	,398	,196	,506	,000	,063	,018	,019	,000	,008	,214	,745
GA	Correlação	,500**	,325*	1	,560**	,337*	,547**	,539**	,408**	,281	,353*	,184	,297*	,260	,359*
	Sig.	,000	,021		,000	,017	,000	,000	,003	,051	,012	,202	,037	,068	,010
GB	Correlação	,249	,122	,560**	1	,076	,503**	,377**	,288*	,106	,139	,191	,091	,028	,338*
	Sig.	,081	,398	,000		,601	,000	,007	,043	,468	,334	,183	,528	,847	,016
GF	Correlação	,634**	,186	,337*	,076	1	,264	,286*	,275	,253	,322*	,031	,487**	,423**	,343*
	Sig.	,000	,196	,017	,601		,064	,044	,053	,079	,022	,829	,000	,002	,015
GR	Correlação	,547**	,096	,547**	,503**	,264	1	,346*	,446**	,115	,287*	,019	,057	,193	,491**
	Sig.	,000	,506	,000	,000	,064		,014	,001	,432	,043	,897	,695	,180	,000
GS	Correlação	,539**	,505**	,539**	,377**	,286*	,346*	1	,249	,494**	,377**	,457**	,362**	,145	,104
	Sig.	,000	,000	,000	,007	,044	,014		,082	,000	,007	,001	,010	,315	,473
MC	Correlação	,510**	,265	,408**	,288*	,275	,446**	,249	1	,384**	,373**	,090	,138	,082	,537**
	Sig.	,000	,063	,003	,043	,053	,001	,082		,006	,008	,536	,339	,570	,000
RC	Correlação	,470**	,338*	,281	,106	,253	,115	,494**	,384**	1	,527**	,260	,330*	,381**	,300*
	Sig.	,001	,018	,051	,468	,079	,432	,000	,006		,000	,071	,021	,007	,037
RC	Correlação	,560**	,329*	,353*	,139	,322*	,287*	,377**	,373**	,527**	1	,288*	,483**	,459**	,435**
	Sig.	,000	,019	,012	,334	,022	,043	,007	,008	,000		,042	,000	,001	,002
C	Correlação	,162	,651**	,184	,191	,031	,019	,457**	,090	,260	,288*	1	,263	-,046	-,280*
	Sig.	,260	,000	,202	,183	,829	,897	,001	,536	,071	,042		,065	,752	,049
DE	Correlação	,374**	,369**	,297*	,091	,487**	,057	,362**	,138	,330*	,483**	,263	1	,212	,104
	Sig.	,007	,008	,037	,528	,000	,695	,010	,339	,021	,000	,065		,140	,472
DS	Correlação	,516**	,179	,260	,028	,423**	,193	,145	,082	,381**	,459**	-,046	,212	1	,281*
	Sig.	,000	,214	,068	,847	,002	,180	,315	,570	,007	,001	,752	,140		,048
DA	Correlação	,528**	-,047	,359*	,338*	,343*	,491**	,104	,537**	,300*	,435**	-,280*	,104	,281*	1
	Sig.	,000	,745	,010	,016	,015	,000	,473	,000	,037	,002	,049	,472	,048	

Fonte: Elaborado pela autora.

Para que haja evidência suficiente para apoiar a existência de correlação significativa, é necessário que o valor do coeficiente de correlação linear seja superior à de terminado valor, que varia em função do tamanho da amostra. Para testar, em um dado nível de significância, se existe realmente correlação linear entre as variáveis, Costa Neto (1977, p. 186) recomenda o uso da expressão:

$$t_{n-2} = r \sqrt{\frac{n-2}{1-r^2}}$$

Usando essa expressão e considerando nível de significância de 5% e amostra de 50 elementos, o valor crítico do coeficiente de correlação é 0,279. Para valores do coeficiente de correlação entre as variáveis abaixo desse valor, pode-se concluir que não há evidência suficiente para apoiar a existência de correlação significativa entre as variáveis, ou, nas palavras de Costa Neto (1977, p. 186), pode-se concluir que “não existe realmente correlação linear entre as variáveis”.

Em relação aos dois objetivos desse estudo e aqui expostos nesse subcapítulo, considerando que não foram encontrados estudos anteriores que comprovaram correlação de indicadores e/ou ações de sustentabilidade entre si de diversos outros períodos, os dados coletados apontam que após as análises, existem várias correlações significantes entre os indicadores sustentabilidade, apesar dos coeficientes não terem sido altos (podendo ser no nível de 0,01, 0,05 e 0,10), como verificado abaixo:

- O indicador de Direitos Humanos tem uma correlação com: Dimensão Econômica, Dimensão Social e Dimensão Ambiental, em um nível de significância de 0,05. Os números que não têm nível de significância, representam que o valor tende a ser 0 (zero), o que mostra que não existe relação com outros indicadores;
- O indicador de Ética e Transparência tem uma correlação com Dimensão Geral e Dimensão Econômica, a um nível de significância de 0,05. Os números que não têm nível de significância, representam que o valor tende a ser 0 (zero), o que mostra que não existe relação com outros indicadores de sustentabilidade (nessa correlação, o valor da Dimensão Ambiental se apresentou até negativo -,047, sendo muito ruim e desprezável para qualquer análise);

- Gestão da Água tem uma correlação com Dimensão Econômica e Dimensão Ambiental, em um nível de significância de 0,10 e nesse nível de 0,05 não existiu correlação com as dimensões de sustentabilidade. Os números que não têm nível de significância, representam que o valor tende a ser 0 (zero), o que mostra que não existe relação com outros indicadores de sustentabilidade;
- Gestão da Biodiversidade tem uma correlação com a Dimensão Ambiental em um nível de significância de 0,10 e nesse nível de significância de 0,05, não teve nenhuma correlação com outra dimensão de sustentabilidade. Os números que não têm nível de significância, representam que o valor tende a ser 0 (zero), o que mostra que não existe relação com outros indicadores de sustentabilidade;
- Gestão de Fornecedores tem uma correlação com Dimensão Ambiental em um nível de significância de 0,10 e tem uma relação com as Dimensões Econômica e Social em um nível de significância de 0,05;
- Gestão de Resíduos tem uma correlação Dimensão Ambiental em um nível de significância de 0,05. Os números que não têm nível de significância, representam que o valor tende a ser 0 (zero), o que mostra que não existe relação com outros indicadores de sustentabilidade da amostra;
- Governança de Sustentabilidade não tem nenhuma correlação com um nível de significância de 0,10 com nenhuma das dimensões de sustentabilidade. Tem uma relação com Dimensão Geral e Dimensão Econômica em um nível de significância de 0,05. Os números que não têm nível de significância, representam que o valor tende a ser 0 (zero), o que mostra que não existe relação com outros indicadores de sustentabilidade da amostra;
- Mudança Climática não tem nenhuma correlação com um nível de significância de 0,10 com nenhuma das dimensões de sustentabilidade. Tem uma relação com Relação com a Comunidade, Relação com o Cliente e Dimensão Ambiental, a um nível de significância de 0,05. Os números que não têm nível de significância, representam que o valor tende a ser 0 (zero), o que mostra que não existe relação com outros indicadores de sustentabilidade da amostra;
- Relação com Comunidade tem uma relação com a Dimensão Econômica e Dimensão Ambiental a um nível de significância de 0,10 e tem uma relação com a Dimensão Social em um nível de significância de 0,05;

- Dimensão Geral tem uma relação com a Dimensão Ambiental em um nível de significância de 0,10, porém, podemos analisar que o valor é negativo (-,280), ou seja, muito fraco e totalmente desprezável para qualquer análise. Não existiu nenhuma correlação em um nível de significância de 0,05. Os números que não têm nível de significância, representam que o valor tende a ser 0 (zero), o que mostra que não existe relação com outras dimensões de sustentabilidade da amostra;
- Dimensão Econômica não tem correlação em um nível de significância de 0,10 e 0,05 com nenhuma outra dimensão de sustentabilidade. Os números que não têm nível de significância, representam que o valor tende a ser 0 (zero), o que mostra que não existe relação com outras dimensões de sustentabilidade da amostra;
- Dimensão Social, tem uma relação com a Dimensão Ambiental em um nível de significância de 0,10. Não existiu nenhuma correlação a um nível de significância de 0,05. Os números que não tem nível de significância, representam que o valor tende a ser 0 (zero), o que mostra que não existe relação com outras dimensões de sustentabilidade da amostra;
- Dimensão Ambiental não tem correlação em um nível de significância de 0,10 e 0,05 com nenhuma outra dimensão de sustentabilidade. Os números que não têm nível de significância representam que o valor tende a ser 0 (zero), o que mostra que não existe relação com outras dimensões de sustentabilidade da amostra.

Com os resultados obtidos na tabela 53, podemos verificar um breve resumo de uma percepção já apresentada anteriormente, contendo o valor médio, mínimo e máximo encontrado de correlação dos dados, ainda considerado fraco ou totalmente desprezável para qualquer tipo de associação de variável. Variância é uma medida de dispersão que mostra o quão distante cada valor desse conjunto está do valor central (médio). Quanto menor é a variância, mais próximos os valores estão da média, mas quanto maior ela é, mais os valores estão distantes da média, ou seja, o valor de ,031 representa que grande parte dos valores estão próximos da média de ,309. A amplitude (medida de dispersão absoluta) é definida como sendo a diferença entre o maior e o menor valor do conjunto de dados (valor mínimo e valor máximo citado na tabela), ou seja, o valor de ,929 está muito grande, uma vez que o valor mínimo está até mesmo negativo.

Tabela 53: Estatística básica do item: Indicadores de Sustentabilidade e Dimensões.

Estatísticas básicas do item							
	Média	Mínimo	Máximo	Amplitude	Máximo / Mínimo	Variância	N de itens
Correlações entre itens	,309	-,279	,650	,929	-2,334	,031	14

Fonte: Elaborado pela autora.

6.3. Análise das Dimensões de Sustentabilidade, Indicadores de Sustentabilidade, Grau de Competitividade e Participação de Mercado

Nesse subcapítulo são discutidos os indicadores de sustentabilidade com os dados obtidos na pesquisa realizada por meio da aplicação do questionário pela revista GUIA EXAME 2014 e os dados coletados dos indicadores de competitividade de todas as empresas da amostra.

A análise dos dez indicadores de sustentabilidade aplicados na pesquisa da revista GUIA EXAME 2014 sobre os dezesseis segmentos e nas cinquenta empresas atenderá o terceiro item dos objetivos específicos desse trabalho, citado no capítulo 1:

- Identificar indicadores capazes de avaliar a competitividade das empresas.

Para a aplicação do constructo foram aplicados questionários conforme o anexo 1 e 2, e também, coleta de dados financeiros para os indicadores de grau de competitividade e participação de mercado, a todas as empresas no Brasil que participaram da amostra da revista GUIA EXAME de 2014 e que posteriormente, foi alterado a amostra para não afetar o princípio do indicador de CONTADOR (2008).

A amostra original da revista sendo sessenta e uma empresas e o estudo focou em apenas cinquenta, desconsiderando uma empresa que não existiu no ano de 2010 e dez outras considerado monopólio, como energia e telecomunicação. Esses resultados estão apresentados no capítulo 5.

O constructo desenvolvido nesse estudo é baseado no modelo do CAC (CONTADOR, 2008). Com esses dados será possível identificar o grau de alinhamento entre as estratégias competitivas e ações de sustentabilidade nas empresas no Brasil.

Os 4 indicadores de competitividade de CONTADOR (2008), sendo GC1, GC2, PM210 e P2013, são apresentados nas tabelas 54, 55 e 56 respectivamente:

GC1 = Grau de competitividade

GC2 = Grau de competitividade

** RL = Receita líquida

GC_1 (grau de competitividade) = $(RL \text{ da empresa em 2013} - RL \text{ da empresa em 2010}) / (RL \text{ da empresa em 2010}) * (\text{assegurada uma rentabilidade satisfatória})$

** PM = Participação de mercado (que será visto com mais detalhe no próximo subcapítulo)

GC_2 (grau de competitividade) = $(PM \text{ da empresa em 2013} - PM \text{ da empresa em 2010}) / (PM \text{ da empresa em 2010}) * (\text{assegurada uma rentabilidade satisfatória})$

PM 2010 = Participação de mercado de 2010;

PM 2013 = Participação de mercado de 2013;

RL 2010 = Receita Líquida de 2010;

RL 2013 = Receita Líquida de 2013.

PM_1 (participação de mercado) = $(RL \text{ de 2010} / PIB \text{ do segmento 2010}) * 100$

PM_2 (participação de mercado) = $(RL \text{ de 2013} / PIB \text{ do segmento 2013}) * 100$

Tabela 54: Receita Líquida do período de 2010 e 2013 de todas as empresas da amostra, coletados pela autora.

Segmento	Empresas	Receita Líquida 2010	Receita Líquida 2013
Agronegócio	Bunge	27.993.000.000,00	34.000.000.000,00
	Amaggi	9.945.000.000,00	11.700.000.000,00
	Odebrecht Agro	53.860.000,00	96.975.425,00
Auto Indústria	Volvo	2.460.000.000,00	2.900.000.000,00
	Eaton	2.720.000.000,00	3.200.000.000,00
Bens de Capital	Tetra Park	688.500.000,00	810.000.000,00
	Weg	5.950.000.000,00	7.000.000.000,00
Bens de Consumo	Unilever	13.345.000.000,00	15.700.000.000,00
	Brasil Kirin	3.995.000.000,00	4.700.000.000,00
	Coca-Cola	17.700.000,00	11.045.000,00
	Grupo Boticário	29.398.000,00	39.800.000,00
	Kimberley Clark	1.750.000.000,00	2.600.000.000,00
	Natura	6.120.000.000,00	7.200.000.000,00
Construção Civil	Even	2.250.000.000,00	2.500.000.000,00
Consultoria, Gestão e TI	Promon	1.088.689,00	677.426,00
	Eco Frotas	160.080.000,00	174.000.000,00
	EY	1.183.000.000,00	1.300.000.000,00
Eletroeletrônicos	Philips	465.000.000,00	1.172.000.000,00
	Embraco	600.178,00	786.410,00

	HP	5.251.000.000,00	5.900.000.000,00
	Schneider Elettric	1.813.000.000,00	1.500.000.000,00
	Whirlpool	6.072.000.000,00	6.900.000.000,00
Hotelaria	Grupo Rio Quente	281.600.000,00	320.000.000,00
Infraestrutura	CCR	5.394.000.000,00	6.200.000.000,00
	Eco Rodovias	2.322.000.000,00	2.700.000.000,00
Instituições Financeiras	Itaú Unibanco	107.957.000.000,00	121.300.000.000,00
	Bradesco	104.559.000.000,00	114.900.000.000,00
	Grupo BB e Mapfre	12.320.000.000,00	14.000.000.000,00
	HSBC	15.931.000.000,00	17.900.000.000,00
Material de Construção	Masisa	499.200,00	504.000,00
	Duratex	3.219.000.000,00	3.700.000.000,00
Mineração e Siderurgica	Arcelormittal	14.276.000.000,00	16.600.000.000,00
	Alcoa	2.552.000.000,00	2.900.000.000,00
	Anglogold Ashanti	1.116.000.000,00	1.200.000.000,00
	Aperam	2.548.000.000,00	2.800.000.000,00
	Vale	92.916.000.000,00	104.400.000.000,00
	Votorantim Metais	1.183.000.000,00	1.300.000.000,00
	Yamana	1.424.000.000,00	1.600.000.000,00
Papel e Celulose	Fibria	63.990.000.000,00	71.100.000.000,00
	Klabin	4.550.000.000,00	5.000.000.000,00
Química	Beraca	161.680.000,00	172.000.000,00
	Basf	6.873.000.000,00	7.900.000.000,00
	Braskem	21.296.000.000,00	24.200.000.000,00
	Dow Brasil	2.416.500.000,00	2.700.000.000,00
	White Martins	2.314.000.000,00	2.600.000.000,00
Serviços de Saúde	Sabin	148.999.000,00	270.168.000,00
	Grupo Fleury	1.547.000.000,00	1.700.000.000,00
	Hospital Albert Einstein	1.553.400.000,00	1.800.000.000,00
	Hospital Sírio Libanês	930.000.000,00	1.000.000.000,00
PME	Zanzini	690.336.000,00	765.000.000,00

Fonte: Elaborada pela autora.

Tabela 55: Grau de competitividade GC1 e GC2, de todas as empresas da amostra, coletados pela autora.

Segmento	Empresas	Grau de Competitividade GC1	Grau de Competitividade GC2
Agronegócio	Bunge	0,21	0,01
	Amaggi	0,18	-0,02
	Odebrecht Agro	0,80	0,33
Auto Indústria	Volvo	0,18	0,14
	Eaton	0,18	0,14
Bens de Capital	Tetra Park	0,18	0,14
	Weg	0,18	0,14

Bens de Consumo	Unilever	0,18	0,11
	Brasil Kirin	0,18	0,11
	Coca-Cola	-0,38	-0,67
	Grupo Boticário	0,35	0,23
	Kimberley Clark	0,49	0,30
	Natura	0,18	0,11
Construção Civil	Even	0,11	0,05
Consultoria, Gestão e TI	Promon	-0,38	-1,36
	Eco Frotas	0,09	-0,35
	EY	0,10	-0,34
Eletroeletrônicos	Philips	1,52	0,45
	Embraco	0,31	-0,05
	HP	0,12	-0,22
	Schneider Eletric	-0,17	-0,66
	Whirlpool	0,14	-0,21
Hotelaria	Grupo Rio Quente	0,14	0,09
Infraestrutura	CCR	0,15	0,11
	Eco rodovias	0,16	0,12
	Itaú Unibanco	0,12	0,09
Instituições Financeiras	Bradesco	0,10	0,06
	Grupo BB e Mapfre	0,14	0,10
	HSBC	0,12	0,09
	Masisa	0,01	-0,14
Material de Construção	Duratex	0,15	0,00
	Arcelormittal	0,16	-0,03
Mineração e Siderurgica	Alcoa	0,14	-0,06
	Anglogold Ashanti	0,08	-0,12
	Aperam	0,10	-0,09
	Vale	0,12	-0,07
	Votorantim Metais	0,10	-0,09
	Yamana	0,12	-0,07
	Fibria	0,11	0,05
Papel e Celulose	Klabin	0,10	0,04
	Beraca	0,06	0,02
Química	Basf	0,15	0,10
	Braskem	0,14	0,08
	Dow Brasil	0,12	0,07
	White Martins	0,12	0,07
	Sabin	0,81	0,43
Serviços de Saúde	Grupo Fleury	0,10	0,07
	Hospital Albert Einstein	0,16	0,12
	Hospital Sírio Libanês	0,08	0,05
	PME	Zanzini	0,11

Fonte:Elaborada pela autora.

Tabela 56: Tabulação de dados - Indicadores de Sustentabilidade, Dimensões e Participação de Mercado.

Segmento	Empresas	Receita Líquida 2010	Receita Líquida 2013	PIB 2010	PIB 2013	PM 2010	PM 2013
Agronegócio	Bunge	27.993.000.000,00	34.000.000.000,00	718.000.000.000,00	861.600.000.000,00	3,8987	3,9461
	Amaggi	9.945.000.000,00	11.700.000.000,00	718.000.000.000,00	861.600.000.000,00	1,3851	1,3579
	Odebrecht Agro	53.860.000,00	96.975.425,00	718.000.000.000,00	861.600.000.000,00	0,0075	0,0113
Auto Indústria	Volvo	2.460.000.000,00	2.900.000.000,00	30.504.000.000,00	31.000.000.000,00	8,0645	9,3548
	Eaton	2.720.000.000,00	3.200.000.000,00	30.504.000.000,00	31.000.000.000,00	8,9169	10,3226
Bens de Capital	Tetra Park	688.500.000,00	810.000.000,00	13.780.900.000,00	14.000.000.000,00	4,9960	5,7857
	Weg	5.950.000.000,00	7.000.000.000,00	13.780.900.000,00	14.000.000.000,00	43,1757	50,0000
Bens de Consumo	Unilever	13.345.000.000,00	15.700.000.000,00	5.664.000.000.000,00	5.900.000.000.000,00	0,2356	0,2661
	Brasil Kirin	3.995.000.000,00	4.700.000.000,00	5.664.000.000.000,00	5.900.000.000.000,00	0,0705	0,0797
	Coca-Cola	17.700.000,00	11.045.000,00	5.664.000.000.000,00	5.900.000.000.000,00	0,0003	0,0002
	Grupo Boticário	29.398.000,00	39.800.000,00	5.664.000.000.000,00	5.900.000.000.000,00	0,0005	0,0007
	Kimberly Clark	1.750.000.000,00	2.600.000.000,00	5.664.000.000.000,00	5.900.000.000.000,00	0,0309	0,0441
	Natura	6.120.000.000,00	7.200.000.000,00	5.664.000.000.000,00	5.900.000.000.000,00	0,1081	0,1220
Construção Civil	Even	2.250.000.000,00	2.500.000.000,00	297.350.000.000,00	313.000.000.000,00	0,7567	0,7987
Consultoria, Gestão e TI	Promon	1.088.689,00	677.426,00	96.670.186.000,00	141.887.581.000,00	0,0011	0,0005
	Eco Frotas	160.080.000,00	174.000.000,00	96.670.186.000,00	141.887.581.000,00	0,1656	0,1226
	EY	1.183.000.000,00	1.300.000.000,00	96.670.186.000,00	141.887.581.000,00	1,2237	0,9162
Eletro-eletroônicos	Philips	465.000.000,00	1.172.000.000,00	112.000.000.000,00	154.000.000.000,00	0,4152	0,7610
	Embraco	600.178,00	786.410,00	112.000.000.000,00	154.000.000.000,00	0,0005	0,0005
	HP	5.251.000.000,00	5.900.000.000,00	112.000.000.000,00	154.000.000.000,00	4,6884	3,8312
	Shneider Electric	1.813.000.000,00	1.500.000.000,00	112.000.000.000,00	154.000.000.000,00	1,6188	0,9740
	Whirlpool	6.072.000.000,00	6.900.000.000,00	112.000.000.000,00	154.000.000.000,00	5,4214	4,4805
Hotelaria	Grupo Rio Quente	281.600.000,00	320.000.000,00	6.790.000.000,00	7.000.000.000,00	4,1473	4,5714
Infraestrutura	CCR	5.394.000.000,00	6.200.000.000,00	22.425.000.000,00	23.000.000.000,00	24,0535	26,9565
	Ecorodovias	2.322.000.000,00	2.700.000.000,00	22.425.000.000,00	23.000.000.000,00	10,3545	11,7391
Instituições Financeiras	Itaú Unibanco	107.957.000.000,00	121.300.000.000,00	119.513.590.000,00	122.830.000.000,00	90,3303	98,7544
	Bradesco	104.559.000.000,00	114.900.000.000,00	119.513.590.000,00	122.830.000.000,00	87,4871	93,5439
	Grupo BB e Mapfre	12.320.000.000,00	14.000.000.000,00	119.513.590.000,00	122.830.000.000,00	10,3085	11,3979
	HSBC	15.931.000.000,00	17.900.000.000,00	119.513.590.000,00	122.830.000.000,00	13,3299	14,5730
Material de Construção	Masisa	499.200,00	504.000,00	3.333.039.000,00	3.832.994.850,00	0,0150	0,0131
	Duratex	3.219.000.000,00	3.700.000.000,00	3.333.039.000,00	3.832.994.850,00	96,5785	96,5303
Mineração e Siderúrgica	Arcelormittal	14.276.000.000,00	16.600.000.000,00	57.200.000.000,00	68.640.000.000,00	24,9580	24,1841
	Alcoa	2.552.000.000,00	2.900.000.000,00	57.200.000.000,00	68.640.000.000,00	4,4615	4,2249
	Anglogold Ashanti	1.116.000.000,00	1.200.000.000,00	57.200.000.000,00	68.640.000.000,00	1,9510	1,7483
	Aperam	2.548.000.000,00	2.800.000.000,00	57.200.000.000,00	68.640.000.000,00	4,4545	4,0793
	Vale	92.916.000.000,00	104.400.000.000,00	57.200.000.000,00	68.640.000.000,00	162,4406	152,0979
	Votorantim Metais	1.183.000.000,00	1.300.000.000,00	57.200.000.000,00	68.640.000.000,00	2,0682	1,8939
	Yamana	1.424.000.000,00	1.600.000.000,00	57.200.000.000,00	68.640.000.000,00	2,4895	2,3310
Papel e	Fibria	63.990.000.000,00	71.100.000.000,00	4.560.000.000.000,00	4.800.000.000.000,00	1,4033	1,4813

Celulose	Klabin	4.550.000.000,00	5.000.000.000,00	4.560.000.000.000,00	4.800.000.000.000,00	0,0998	0,1042
Química	Beraca	161.680.000,00	172.000.000,00	412.000.000.000,00	428.480.000.000,00	0,0392	0,0401
	Basf	6.873.000.000,00	7.900.000.000,00	412.000.000.000,00	428.480.000.000,00	1,6682	1,8437
	Braskem	21.296.000.000,00	24.200.000.000,00	412.000.000.000,00	428.480.000.000,00	5,1689	5,6479
	Dow Brasil	2.416.500.000,00	2.700.000.000,00	412.000.000.000,00	428.480.000.000,00	0,5865	0,6301
	White Martins	2.314.000.000,00	2.600.000.000,00	412.000.000.000,00	428.480.000.000,00	0,5617	0,6068
Serviços de Saúde	Sabin	148.999.000,00	270.168.000,00	413.824.000.000,00	424.000.000.000,00	0,0360	0,0637
	Grupo Fleury	1.547.000.000,00	1.700.000.000,00	413.824.000.000,00	424.000.000.000,00	0,3738	0,4009
	Hospital Albert Einstein	1.553.400.000,00	1.800.000.000,00	413.824.000.000,00	424.000.000.000,00	0,3754	0,4245
	Hospital Sírio Libanês	930.000.000,00	1.000.000.000,00	413.824.000.000,00	424.000.000.000,00	0,2247	0,2358
PME	Zanzini	690.336.000,00	765.000.000,00	581.030.000.000,00	599.000.000.000,00	0,1188	0,1277

Fonte:Elaborado pela autora.

6.3.1. Análise dos dados

Com os dados obtidos na tabela 57, podemos observar que os dados aparecem com 2 linhas em cada célula: o coeficiente de correlação e o resultado do teste de significância desse coeficiente.

Tabela 57: Indicadores de Sustentabilidade, Dimensões, Participação de Mercado e Grau de competitividade. *A correlação é significativa no nível 0,05 (bilateral) e **A correlação é significativa no nível 0,01 (bilateral).

Correlações																			
		PM PM																	
		DH	ET	GA	GB	GF	GR	GS	MC	RC	RCC	DG	DE	DS	DA	2010	2013	GC1	GC2
DH	Correlação	1	,325 [*]	,500 ^{**}	,249	,634 ^{**}	,547 ^{**}	,539 ^{**}	,510 ^{**}	,469 ^{**}	,560 ^{**}	,162	,374 ^{**}	,516 ^{**}	,528 ^{**}	,122	,140	,048	,124
	Sig.		,021	,000	,081	,000	,000	,000	,000	,001	,000	,260	,007	,000	,000	,399	,332	,743	,391
ET	Correlação	,325 [*]	1	,325 [*]	,122	,186	,096	,505 ^{**}	,265	,337 [*]	,329 [*]	,651 ^{**}	,369 ^{**}	,179	,-047	,174	,195	,-095	,013
	Sig.		,021		,021	,398	,196	,506	,000	,063	,017	,019	,000	,008	,214	,745	,226	,174	,513
GA	Correlação	,500 ^{**}	,325 [*]	1	,560 ^{**}	,337 [*]	,547 ^{**}	,539 ^{**}	,408 ^{**}	,288 [*]	,353 [*]	,184	,297 [*]	,260	,359 [*]	,125	,146	,044	,103
	Sig.		,000	,021		,000	,017	,000	,000	,003	,042	,012	,202	,037	,068	,010	,386	,311	,763
GB	Correlação	,249	,122	,560 ^{**}	1	,076	,503 ^{**}	,377 ^{**}	,288 [*]	,124	,139	,191	,091	,028	,338 [*]	,-048	,-042	,010	,100
	Sig.		,081	,398	,000		,601	,000	,007	,043	,390	,334	,183	,528	,847	,016	,742	,772	,947
GF	Correlação	,634 ^{**}	,186	,337 [*]	,076	1	,264	,286 [*]	,275	,255	,322 [*]	,031	,487 ^{**}	,423 ^{**}	,343 [*]	,234	,245	,164	,036
	Sig.		,000	,196	,017	,601		,064	,044	,053	,074	,022	,829	,000	,002	,015	,102	,086	,255
GR	Correlação	,547 ^{**}	,096	,547 ^{**}	,503 ^{**}	,264	1	,346 [*]	,446 ^{**}	,130	,287 [*]	,019	,057	,193	,491 ^{**}	,-010	,-003	,101	,120
	Sig.		,000	,506	,000	,000	,064		,014	,001	,370	,043	,897	,695	,180	,000	,946	,982	,487
GS	Correlação	,539 ^{**}	,505 ^{**}	,539 ^{**}	,377 ^{**}	,286 [*]	,346 [*]	1	,249	,493 [*]	,377 ^{**}	,457 ^{**}	,362 ^{**}	,145	,104	,081	,099	,003	,149
	Sig.		,000	,000	,000	,007	,044	,014		,082	,000	,007	,001	,010	,315	,473	,576	,493	,984
MC	Correlação	,510 ^{**}	,265	,408 ^{**}	,288 [*]	,275	,446 ^{**}	,249	1	,383 ^{**}	,373 ^{**}	,090	,138	,082	,537 ^{**}	,028	,033	,-110	,-091

	Sig.	,000	,063	,003	,043	,053	,001	,082		,006	,008	,536	,339	,570	,000	,849	,818	,448	,532
RC	Correlação	,469 ^{**}	,337 [*]	,288 [*]	,124	,255	,130	,493 ^{**}	,383 ^{**}	1	,423 ^{**}	,273	,338 [*]	,329 [*]	,276	-,115	-,109	-,044	,016
	Sig.	,001	,017	,042	,390	,074	,370	,000	,006		,002	,055	,016	,020	,052	,428	,449	,761	,914
RCC	Correlação	,560 ^{**}	,329 [*]	,353 [*]	,139	,322 [*]	,287 [*]	,377 ^{**}	,373 ^{**}	,423 ^{**}	1	,288 [*]	,483 ^{**}	,459 ^{**}	,435 ^{**}	-,121	-,123	,088	,201
	Sig.	,000	,019	,012	,334	,022	,043	,007	,008	,002		,042	,000	,001	,002	,402	,394	,542	,162
DG	Correlação	,162	,651 ^{**}	,184	,191	,031	,019	,457 ^{**}	,090	,273	,288 [*]	1	,263	-,046	-,280 [*]	,285 [*]	,294 [*]	-,068	,041
	Sig.	,260	,000	,202	,183	,829	,897	,001	,536	,055	,042		,065	,752	,049	,045	,038	,638	,777
DE	Correlação	,374 ^{**}	,369 ^{**}	,297 [*]	,091	,487 ^{**}	,057	,362 ^{**}	,138	,338 [*]	,483 ^{**}	,263	1	,212	,104	-,006	,011	,095	,186
	Sig.	,007	,008	,037	,528	,000	,695	,010	,339	,016	,000	,065		,140	,472	,966	,939	,511	,196
DS	Correlação	,516 ^{**}	,179	,260	,028	,423 ^{**}	,193	,145	,082	,329 [*]	,459 ^{**}	-,046	,212	1	,281 [*]	-,013	-,007	-,039	-,094
	Sig.	,000	,214	,068	,847	,002	,180	,315	,570	,020	,001	,752	,140		,048	,930	,960	,791	,516
DA	Correlação	,528 ^{**}	-,047	,359 [*]	,338 [*]	,343 [*]	,491 ^{**}	,104	,537 ^{**}	,276	,435 ^{**}	-,280 [*]	,104	,281 [*]	1	-,194	-,197	,132	,230
	Sig.	,000	,745	,010	,016	,015	,000	,473	,000	,052	,002	,049	,472	,048		,176	,170	,362	,108
PM2010	Correlação	,122	,174	,125	-,048	,234	-,010	,081	,028	-,115	-,121	,285 [*]	-,006	-,013	-,194	1	,997 ^{**}	-,064	,043
	Sig.	,399	,226	,386	,742	,102	,946	,576	,849	,428	,402	,045	,966	,930	,176		,000	,660	,765
PM2013	Correlação	,140	,195	,146	-,042	,245	-,003	,099	,033	-,109	-,123	,294 [*]	,011	-,007	-,197	,997 ^{**}	1	-,063	,056
	Sig.	,332	,174	,311	,772	,086	,982	,493	,818	,449	,394	,038	,939	,960	,170		,000	,664	,699
GC1	Correlação	,048	-,095	,044	,010	,164	,101	,003	-,110	-,044	,088	-,068	,095	-,039	,132	-,064	-,063	1	,692 ^{**}
	Sig.	,743	,513	,763	,947	,255	,487	,984	,448	,761	,542	,638	,511	,791	,362	,660	,664		,000
GC2	Correlação	,124	,013	,103	,100	,036	,120	,149	-,091	,016	,201	,041	,186	-,094	,230	,043	,056	,692 ^{**}	1
	Sig.	,391	,928	,477	,491	,807	,406	,302	,532	,914	,162	,777	,196	,516	,108	,765	,699		,000

Fonte: Elaborado pela autora.

Para que haja evidência suficiente para apoiar a existência de correlação significativa, é necessário que o valor do coeficiente de correlação linear seja superior à de terminado valor, que varia em função do tamanho da amostra. Para testar, a um dado nível de significância, se existe realmente correlação linear entre as variáveis, Costa Neto (1977, p. 186) recomenda o uso da expressão:

$$t_{n-2} = r \sqrt{\frac{n-2}{1-r^2}}$$

Usando essa expressão e considerando nível de significância de 5% e amostra de 50 elementos, o valor crítico do coeficiente de correlação é 0,279. Para valores do coeficiente de correlação entre as variáveis abaixo desse valor, pode-se concluir que não há evidência suficiente para apoiar a existência de correlação

significativa entre as variáveis, ou, nas palavras de Costa Neto (1977, p. 186), pode-se concluir que “não existe realmente correlação linear entre as variáveis”.

Em relação ao objetivo desse estudo e aqui exposto nesse subcapítulo, considerando que não foram encontrados estudos anteriores que comprovaram correlação de indicadores e/ou ações de sustentabilidade entre si de diversos outros períodos, os dados coletados apontam que após as análises, existem várias correlações significantes entre os indicadores sustentabilidade e competitividade, apesar dos coeficientes não terem sido altos (podendo ser no nível de 0,01, 0,05 e 0,10), como verificado abaixo:

- O indicador de Direitos Humanos não tem correlação com nenhum dos indicadores de competitividade GC1, GC2, PM2010 e PM2013;
- O indicador de Ética e Transparência não tem correlação com nenhum dos indicadores de competitividade GC1, GC2, PM2010 e PM2013;
- Gestão da Água não tem correlação com nenhum dos indicadores de competitividade GC1, GC2, PM2010 e PM2013;
- Gestão da Biodiversidade não tem correlação com nenhum dos indicadores de competitividade GC1, GC2, PM2010 e PM2013;
- Gestão de Fornecedores não tem correlação com nenhum dos indicadores de competitividade GC1, GC2, PM2010 e PM2013;
- Gestão de Resíduos não tem correlação com nenhum dos indicadores de competitividade GC1, GC2, PM2010 e PM2013;
- Governança de Sustentabilidade não tem correlação com nenhum dos indicadores de competitividade GC1, GC2, PM2010 e PM2013;
- Mudança Climática não tem correlação com nenhum dos indicadores de competitividade GC1, GC2, PM2010 e PM2013;
- Relação com Comunidade não tem correlação com nenhum dos indicadores de competitividade GC1, GC2, PM2010 e PM2013;
- Relação com o cliente não tem correlação com nenhum dos indicadores de competitividade GC1, GC2, PM2010 e PM2013;
- Dimensão Geral não tem correlação com nenhum dos indicadores de competitividade GC1, GC2, PM2010 e PM2013;
- Dimensão Econômica não tem correlação com nenhum dos indicadores de competitividade GC1, GC2, PM2010 e PM2013;

- Dimensão Social não tem correlação com nenhum dos indicadores de competitividade GC1, GC2, PM2010 e PM2013;
- Dimensão Ambiental não tem correlação com nenhum dos indicadores de competitividade GC1, GC2, PM2010 e PM2013;
- PM2010, não tem correlação a um nível de significância de 0,10. Teve uma correlação com o indicador PM2013, a um nível de significância de 0,05 e com um valor significativo de ,997, porém, sem nenhuma correlação com os demais indicadores de competitividade, até mesmo, obtendo um valor negativo de -,064 no GC1;
- PM2013, não tem correlação a um nível de significância de 0,10. Teve uma correlação com o indicador PM2010, a um nível de significância de 0,05 e com um valor significativo de ,997, porém, sem nenhuma correlação com os demais indicadores de competitividade, até mesmo, obtendo um valor negativo de -,063 no GC1;
- Grau de competitividade GC1 não tem correlação a um nível de significância de 0,10 e 0,05;
- Grau de competitividade GC2 não tem correlação a um nível de significância de 0,10 e 0,05;

Podemos observar que nos valores apresentados nas correlações tivemos apenas dois valores com nível de significância 0,10 entre Dimensão Geral e os indicadores de PM2010 e PM2013, porém, com valores muito baixo, sendo 285 e 294 respectivamente, evidenciando uma correlação entre competitividade, indicadores e ações de sustentabilidade muito fraca e praticamente desprezável.

Depois disso, tivemos apenas dois valores com nível de significância 0,05 entre PM2010 e PM2013, porém, com valores significativos de ,997, evidenciando uma correlação entre os próprios indicadores de competitividade.

6.4. Análise das correlações encontradas e Teste da Hipótese (H)

Nesse subcapítulo são discutidas as correlações encontradas entre todos os dados coletados na amostra do estudo com as informações de sustentabilidade e competitividade.

A análise dos dez indicadores de sustentabilidade, as quatro dimensões de sustentabilidade e os quatro indicadores de competitividade atenderão o quarto e

quinto item dos objetivos específicos, citados no capítulo 1 e o teste de hipótese (H), citado no item 1.5 e no modelo do constructo, na figura 12 do capítulo 3, sendo:

Objetivos:

- Avaliar a competitividade das empresas da amostra;
- Verificar a existência de correlação estatística entre os indicadores de sustentabilidade empresarial nas dimensões geral, econômica, social e ambiental das empresas da amostra e as respectivas competitividade.

Hipótese (H):

No Brasil, as estratégias de sustentabilidade empresarial, nas dimensões geral, econômica, social e ambiental, não aumentam a competitividade das empresas que as adotam.

Efetuando o teste da Hipótese e avaliação da competitividade, conforme podemos verificar no item 6.3 desse estudo, as estratégias de sustentabilidade não aumentam a competitividade das empresas. Claro que não podemos deixar de reforçar por questões éticas e ambientais, a necessidade e preocupações com a renovação dos recursos naturais, mas essas ações, não estão associadas com o aumento da competitividade, conforme podemos verificar:

Análise de dados dos indicadores de competitividade versus os indicadores de sustentabilidade:

- PM2010, não tem correlação em um nível de significância de 0,10. Teve uma correlação com o indicador PM2013 em um nível de significância de 0,05 e com um valor significativo de 997, porém, sem nenhuma correlação com os demais indicadores de competitividade e sustentabilidade, até mesmo, obtendo um valor negativo de -,064 no GC1;
- PM2013, não tem correlação em um nível de significância de 0,10. Teve uma correlação com o indicador PM2010 em um nível de significância de 0,05 e com um valor significativo de ,997, porém, sem nenhuma correlação com os demais indicadores de competitividade e sustentabilidade, até mesmo, obtendo um valor negativo de -,063 no GC1;
- Grau de competitividade GC1 não tem correlação a um nível de significância de 0,10 e 0,05 e
- Grau de competitividade GC2 não tem correlação a um nível de significância de 0,10 e 0,05.

Tabela 58: Indicadores que tiveram correlação com nível de significância de 0,05.

Correlações																	
DH	ET	GA	GB	GF	GR	GS	MC	RC	RCC	DG	DE	DS	DA	PM 2010	PM 2013	GC1	GC2
DH	Correlação	1	,325 [*]	,500 ^{**}		,634 ^{**}	,547 ^{**}	,539 ^{**}	,510 ^{**}	,469 ^{**}	,560 ^{**}		,374 ^{**}	,516 ^{**}	,528 ^{**}		
ET	Correlação		1				,505 ^{**}					,651 ^{**}		,369 ^{**}			
GA	Correlação			1	,560 ^{**}		,547 ^{**}	,539 ^{**}	,408 ^{**}								
GB	Correlação				1		,503 ^{**}	,377 ^{**}									
GF	Correlação					1						,487 ^{**}		,423 ^{**}			
GR	Correlação						1	,446 ^{**}						,491 ^{**}			
GS	Correlação							1	,493 ^{**}	,377 ^{**}	,457 ^{**}		,362 ^{**}				
MC	Correlação								1	,383 ^{**}	,373 ^{**}				,537 ^{**}		
RC	Correlação									1	,423 ^{**}						
RCC	Correlação										1	,483 ^{**}	,459 ^{**}	,435 ^{**}			
DG	Correlação											1					
DE	Correlação												1				
DS	Correlação													1			
DA	Correlação														1		
PM 2010	Correlação														1	,997 ^{**}	
PM 2013	Correlação															1	
GC1	Correlação																,692 ^{**}
GC2	Correlação																1

Fonte: Elaborada pela autora.

Na validação dos dados da tabela 59 percebemos que os valores encontrados estão muito próximos do valor crítico do coeficiente de correlação que é 0,279 para um nível de significância de 0,05.

Tabela 59: Indicadores que tiveram correlação com nível de significância de 0,10.

Correlações															PM	PM	
DH	ET	GA	GB	GF	GR	GS	MC	RC	RCC	DG	DE	DS	DA	2010	2013	GC1	GC2
DH	Correlação	1	,325 [*]														
ET	Correlação		1	,325 [*]													,329 [*]
GA	Correlação			1	,337 [*]												,288 [*]
GB	Correlação				1												,353 [*]
GF	Correlação					1											,286 [*]

GR	Correlação				1	,346 [*]									
GS	Correlação					1									
MC	Correlação						1								
RC	Correlação							1							
RCC	Correlação								1						
DG	Correlação									1					
DE	Correlação										1				
DS	Correlação											1			
DA	Correlação												1		
PM	Correlação													1	
2010															
PM	Correlação														1
2013															
GC1	Correlação														1
GC2	Correlação														1

Fonte:Elaborada pela autora.

Na validação dos dados da tabela 60 percebemos que praticamente todos os valores dos indicadores de competitividade não apresentam correlação com os indicadores de sustentabilidade e suas dimensões em nenhum nível de significância.

Tabela 60: Indicadores que tiveram não tiveram nenhuma correlação e nenhum nível de significância.

Correlações																					
DH	ET	GA	GB	GF	GR	GS	MC	RC	RCC	DG	DE	DS	DA	PM 2010	PM 2013	GC1	GC2				
DH	Correlação	1		,249						,162					,122	,140	,048	,124			
ET	Correlação		1	,122	,186	,096		,265			,179	-,047		,174		,195	-,095	,013			
GA	Correlação			1						,184		,260		,125		,146	,044	,103			
GB	Correlação				1	,076			,124	,139	,191	,091	,028		-,048	-,042	,010	,100			
GF	Correlação					1	,264		,275	,255		,031			,234		,245	,164	,036		
GR	Correlação						1		,130		,019	,057	,193		-,010		-,003	,101	,120		
GS	Correlação							1	,249				,145	,104		,081		,099	,003	,149	
MC	Correlação								1		,090	,138	,082			,028		,033	-,110	-,091	
RC	Correlação									1	,273			,276		-,115		-,109	-,044	,016	
RCC	Correlação										1				-,121		-,123	,088	,201		
DG	Correlação											1	,263	-,046				-,068	,041		
DE	Correlação												1	,212	,104		-,006		,011	,095	,186

DS	Correlação					1	-,013	-,007	-,039	-,094
DA	Correlação					1	-,194	-,197	,132	,230
PM 2010	Correlação					1		-,064	,043	
PM 2013	Correlação					1	-,063	,056		
GC1	Correlação								1	
GC2	Correlação									1

Fonte: Elaborado pela autora.

7. CONCLUSÃO

Essa dissertação de mestrado assumiu como objetivo mostrar se as estratégias de sustentabilidade aumentam a competitividade das empresas. Para tal, a devida análise tomou como base um conjunto de variáveis que contemplam o modelo de ELKINGTON e o modelo de CAC (modelo de campos e armas da competição), direcionando o estudo para o grau de competitividade das empresas analisadas.

O trabalho empírico envolveu resultados no sentido de responder ao objetivo geral e específicos propostos e a hipótese do estudo.

O presente estudo apresentou resultados cujo domínio pode conduzir a algumas implicações para a academia e para profissionais de administração. Nessa investigação constatou-se que a hipótese, alinhada com a variável grau de competitividade, pode sinalizar para tal público uma melhor avaliação sobre aquilo que ainda será implantado ou mesmo mudado, respeitando culturas, regionalização, empresas, segmentos, atividades, área de atuação empresarial, metas, resultados, outros fatores que podem interferir nessa análise, respondendo assim, a questão de pesquisa, “No Brasil, as estratégias de sustentabilidade nas dimensões geral, econômica, social e ambiental aumentam a competitividade das empresas que as adotam?”.

Sermos sustentáveis muitas vezes são ações que independem do tamanho de nossa empresa e independem da nossa atividade de execução, e sim, do nosso interesse de acordo com a nossa estratégia, seja ela competitiva ou não.

E quando falamos que a sustentabilidade não está relacionada com o porte da empresa, a prova disso são as demonstrações dos resultados das dimensões pesquisadas. Respondendo os objetivos específicos, itens 1 e 2, no caso da dimensão ambiental podemos ver que uma das empresas com menor pontuação foi Telefônica VIVO e uma das maiores, HP, e até mesmo a Coelce, que em relação ao tamanho da Telefônica Vivo, encontra-se menor em termos de estrutura (preocupação com inventário de emissão de gases de efeito estufa, preservação e conservação da biodiversidade, prevenção a poluição e impactos e relação de impactos diretos e indiretos as suas atividades).

Como resultado de pesquisa, também podemos perceber que na dimensão social novamente a empresa Telefônica se repete como sendo a menor pontuação e como maior pontuação, a empresa Algar, também Telecom (preocupação com o compromisso formal de erradicação de formas de discriminação, prevenção a exploração sexual de crianças e adolescentes e critérios sociais para a seleção e monitoramento de fornecedores).

Na dimensão econômica é onde a empresa ganhadora se destaca. Como maior pontuação temos a Fibria e como menor pontuação, novamente surpreendendo o porte da empresa, temos a empresa VOLVO e o Grupo Boticário (preocupação com a projeção econômica de custos e despesas e gestão de riscos).

E por fim, na dimensão geral, novamente lidera a empresa Fibria, e como menor pontuação, teremos as empresas Embraco e HP.

Na associação desses indicadores e dimensões da sustentabilidade, podemos verificar que o grau de competitividade e participação de mercado, hoje ainda não estão 100% ligados a estratégia de crescimento entre ambas, pois a empresa que mais cresceu no mercado competitivo não necessariamente foi a que ganhou ou próximo disso, de ser a empresa mais sustentável de 2014, ou seja, essa afirmação responde e confirma o teste da hipótese do estudo e aos itens 3, 4 e 5 dos objetivos específicos desse trabalho.

Hipótese: No Brasil, as estratégias de sustentabilidade empresarial, nas dimensões geral, econômica, social e ambiental, não aumentam a competitividade das empresas que as adotam.

Após a comprovação dessa hipótese, podemos afirmar que as ações de sustentabilidade não aumentam a competitividade das empresas que as adotam. Porém, não se pode deixar de evidenciar a importância da prática da sustentabilidade por questões sociais com o meio ambiente, postura ética e demais pontos, mas essas ações não aumentam a competitividade entre as empresas que as adotam, no Brasil.

Na revisão da bibliografia foi possível verificar o real espaço da sustentabilidade separado por suas dimensões, sendo elas a ambiental, social e econômica, mas muito discutido sobre a questão da dimensão do poder, questionando a crise ambiental que muito enfrentamos nos dias atuais (NASCIMENTO, 2012).

Foi possível verificar também o desenvolvimento do estudo sobre a apresentação da sustentabilidade separado por suas dimensões e setores empresariais, mostrando o desempenho de cada um deles e comparado entre essas empresas versus setores, estabelecendo um conjunto de indicadores de avaliação da sustentabilidade (AMARAL, 2002).

Diante desses dados, uma das contribuições desse estudo foi propor um modelo de identificação de indicadores de competitividade das empresas da amostra, por meio do uso dos indicadores de CONTADOR (2008).

Na academia é usual classificar as estratégias em três níveis: a estratégia corporativa, a estratégia de negócio e as estratégias funcionais ou operacionais (CONTADOR, 2008). Em alguns estudos, essas estratégias podem ser denominadas de: estratégia corporativa, estratégia competitiva e estratégia funcional (WHEELWRIGHT, 1984). Vale lembrar que não foram encontrados estudos que abordagem os dois temas ligados na mesma pesquisa, ações de sustentabilidade e competitividade nas empresas no Brasil.

A relevância desse tema é muito clara, pois as várias estratégias adotadas pela empresa necessitam ser alinhadas, justamente sobre a questão da acessibilidade a conquista de informações de indicadores financeiros e econômicos sobre as ações de sustentabilidade econômica, social, ambiental e suas complexidades (SPANGENBERG JOACHIM, 1998), sendo que não adianta uma empresa desprender grande esforço coletivo se não existir uma orientação bem definida que mostre às pessoas e às diferentes áreas o caminho que a organização deverá seguir, não apresentando o aprofundamento necessário sobre o tema.

A primeira contribuição dessa pesquisa é a verificação de empresas que possuem ações de sustentabilidade totalmente reconhecidas conforme classificações que foram apontadas, conforme pode ser analisado no item 1 dos objetivos específicos desse estudo. Os valores encontrados indicam uma moderada intensidade de ações sustentáveis de empresas no Brasil.

A segunda contribuição é a constatação dos indicadores de sustentabilidade, também reconhecidos por ELKINGTON (1984) e que geram avaliação sobre tais ações, conforme pode ser analisado no item 2 dos objetivos específicos desse estudo.

A terceira contribuição é a verificação dos indicadores de competitividade de CONTADOR (2008) e que geraram a possibilidade de efetuar a correlação dos dados e conforme pode ser analisado no item 3 dos objetivos específicos desse estudo.

A quarta contribuição é a avaliação da competitividade das empresas no Brasil pertencentes a amostra, através dos indicadores de CONTADOR (2008), proporcionando a análise da correlação dos dados, conforme item 4 dos objetivos específicos desse estudo.

A quinta contribuição e a principal que também responde a hipótese desse estudo é a “Verificar a existência de correlação estatística entre os indicadores de sustentabilidade empresarial nas dimensões geral, econômica, social e ambiental das empresas da amostra e as respectivas competitividade” e Hipótese “No Brasil, as estratégias de sustentabilidade empresarial, nas dimensões geral, econômica, social e ambiental, não aumentam a competitividade das empresas que as adotam”, onde com base em todos os dados coletados e analisados, as ações de sustentabilidade não aumentam a competitividade das empresas no Brasil.

O resultado desse estudo vai contra a afirmação do autor citado na Revisão da Literatura, pois BARBOSA (2008), relata em seu estudo a importância do desenvolvimento sustentável e os cinco requisitos para que se possa alcançar os objetivos sustentáveis dentro do planejamento traçado e contra, FIGUEIRA (2014), que evidencia que diante da modernização industrial dos últimos anos as empresas estão muito preocupadas em maximizar suas riquezas e se manterem no mercado, surgindo os investimentos sociais e ambientais, com foco no olhar aos stakeholders, não sendo nenhuma dessas características que irá garantir a competitividade da empresa, conforme podemos verificar com esse estudo no geral, sendo um problema de estratégia, em achar que as ações de sustentabilidade podem aumentar a competitividade da empresa, gerando expectativas errôneas entre os agentes internos e diante dos resultados encontrados, dificuldade em sequenciar as questões direcionadas na tabulação das informações, ficando limitado a análise dos dados, devido ao nível de correlação ter sido muito baixo, conforme a apresentação dentro do sistema SPSS IBM.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALBUQUERQUE, Sergio Floreste. **Princípios orientadores para divulgação de material promocional de destino turístico dentro do marco da comunicação para sustentabilidade**. Dissertação de mestrado. Turismo. Universidade de Brasília, 2009.

ALMEIDA, Fernando. **O Bom negócio da Sustentabilidade**. FEEMA, 2015.

AMARAL, Sergio Pinto. **Indicadores de sustentabilidade ambiental, social e econômica: Uma proposta para a indústria de Petróleo Brasileira**. Meio ambiente industrial, Edição 39 – número 38, 2002.

ARAÚJO, Valtercio. **As práticas de sustentabilidade empresas no APL calçadista de Campina Grande - PB**. XXXII ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO - UFPB, 2012.

ARAÚJO, G. C. de et al. **Sustentabilidade Empresarial: Conceitos e Indicadores Anais do III Congresso Virtual Brasileiro de Administração – CONVIBRA**. Disponível em: http://www.convibra.com.br/2006/artigos/61_pdf

BARBOSA, Neto. **Gestão da mudança organizacional: o caso da empresa Gama**. Tese de doutorado. Administração. Pontifícia Universidade Católica do Rio De Janeiro, 2008.

BARBIERI, José Carlos.; CAJAZEIRA, Jorge Emanuel Reis. **Responsabilidade social empresarial e empresa sustentável: da teoria à prática**. São Paulo: Saraiva, 2009.

BARBIERI, José Carlos et al. **Inovação e Sustentabilidade: Novos Modelos e Proposições**. Revista RAE, FGV, 2010.

BARDIN, Laurence. **Análise de Conteúdo**. Lisboa: Edição 60 - 1977.

....., **Análise de conteúdo**. Lisboa. Edição 70 - 2004.

BARNEY, J. Barney.; CLARCK, Delwyn N. **Resource-Based Theory. Creating and sustaining Competitive Advantage**. New York: Oxford University, 2007.

BARNEY, Jay B., **Gaining and Sustaining Competitive Advantage**, Journal of Management, v. 17, n.1, p.99-120, 1991.

....., **Gaining and Sustaining Competitive Advantage**. New Jersey: Prentice Hall 4^a Ed., 2011.

BETANIA, Luiza. **Relação entre o índice de sustentabilidade e os indicadores econômico financeiros das empresas de energia brasileiras**. Scielo, 2014.

BONETTI, Maria Beatriz. **Desenvolvimento Sustentável como estratégia competitiva nas organizações** - V Congresso Brasileiro de Engenharia da Produção. Ponta Grossa, PR, 2015.

BOTELHO, Wagner. **A Sustentabilidade Ambiental na Construção Civil frente à necessidade de um trabalho tecnologicamente inovado**, 2012 – UNIP.

BOTINHA, Reiner A.; GOMES, Gilvania de S.; ALMEIDA, Neirilaine. 2011. **Crédito de Carbono: um estudo bibliométrico nos principais periódicos nacionais e internacionais**. Seminários em Administração - XIV SemeAd. 2011.

BRAGA, Daniele Penteado Gonçalves; BRAGA, Alexandre. **Indicadores de desempenho e competitividade de empresas associadas em rede: estudo em uma rede de agências de viagens e turismo do Estado do Rio Grande do Sul**. **XVI Congresso Brasileiro de Custos**, Fortaleza, Nov., 2009.

BRIAN, Edwards. **O guia básico para a sustentabilidade**. Barcelona. Gráficas 92, 2008.

CAMARGO, Leonidas Lopes. **Uso de indicadores da qualidade para o gerenciamento estratégico de empresas do ramo comercial**. 2000. 109p. Dissertação (Mestrado) - Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2000.

CÂNDIDO, Genisaldo Ataíde.; ABREU, A. F.; GOEDERT, A. R.; JUNGES, I. **Metodologia para formação de redes de inovação entre pequenas e médias empresas**. In: **SIMPÓSIO DE GESTÃO DA INOVAÇÃO TECNOLÓGICA**, 21., São Paulo. Anais. São Paulo: USP, 2000.

CÂNDIDO, Genisaldo Ataíde. **A formação de redes interorganizacionais como mecanismo para geração de vantagem competitiva e para promoção do desenvolvimento regional: o papel do estado e das políticas públicas neste cenário**. READ, v. 8, n. 4, p. 1-17, jul. /ago. 2002.

CARVALHO, André Pereira. **Rótulos Ambientais Orgânicos como ferramenta de acesso a mercados de países desenvolvidos**. São Paulo: FVG, 2007. 201 f. Dissertação (Mestrado em Administração de Empresas) - Escola de Administração de Empresas de São Paulo. Fundação Getúlio Vargas, São Paulo, 2007.

CLARO, Priscila Borin De Oliveira.; CLARO, Dani Pimentel.; AMÂNCIO, Robson. **Entendendo o conceito de sustentabilidade nas organizações**. Revista de Administração, São Paulo, v. 43, n. 4, p. 289-300, out/dez. 2008.

CHEN, Y. J.; SU, K. W.; HSU, M. H.; HWANG, W. J.; WANG, J. W. The impact of aligning supply chain and information system strategies on performance.

International Journal of Business Performance Management, v. 12, n. 4, p. 309-333, 2011.

COELHO, Luiz Antônio. **Estudo em Design**. Fonte: EPS UFSC, 1997.

COLOMBO, Luiz. **Entenda os três pilares da sustentabilidade**. Terra Ambiental, 2014.

CONTADOR, José Celso., **Armas da Competição**. São Paulo: Ed. Saint Paul, 2008.

CONTADOR, José Celso e STAL, Eva. **A estratégia de internacionalização da Natura: análise pela óptica da vantagem competitiva**. v.16, n.2, Lisboa, Scielo Portugal, set. 2011.

CORRÊA, H. L.; CORRÊA, Carlos. **Administração da produção e operações**. Atlas, São Paulo, 2004.

COSTANZA, R. Economia Ecológica: uma agenda de pesquisa. Em P. May e R. Seroa da Motta (org) **Valorando a natureza: análise econômica para o desenvolvimento sustentável**. Editora Campos, 1994.

COSTA NETO, **Interpretação da Correlação Linear de Pearson**, 1977, p. 186.

CRESWELL Jonh W. **A concise introduction to mixed methods research this book**. 2014

DIAS, Reinaldo. **Gestão Ambiental, Responsabilidade Social e Sustentabilidade**. Editora Atlas.

DIERICKX, Ingemar & COOL, Karel, **Asset Stock Accumulation and Sustainability of Competitive Advantage**, Management Science, v.35 n.12, p.1504-1511, 1989.

DONATO José., **Estratégia e Vantagem competitiva: estudo sobre a criação de duas empresas no setor de refrigerantes no Ceará**. Documentos técnicos científicos, 2015.

DURSKI, Gislene Regina. **Avaliação do desempenho em cadeias de suprimentos**. Revista da FAE, Curitiba, v.6, n.1, jan./abr. 2003.

EDWARDS, Brian. **O guia básico para a sustentabilidade**. 2 ed. RIBA Enterprises, Londres, 2005.

ELKINGTON, John. **The Triple Bottom Line. 2004**. disponível em: <http://kmhassociates.ca/resources/1/triple%2520Bottom%2520Line%2520a%2520history%25201961-2001.pdf>.

ELKINGTON John, **Towards the sustainable corporation: win-win-win business strategies, for sustainable development** - California Management Review, em 1994.

ELKINGTON, John. **Sustentabilidade, canibais com garfo e faca. Edição Especial**, São Paulo: M. Books, 2012.

EPSTEIN, P. **Climate Change and Human Health**. NEJM. 353:1433-1436, 2005.

FASOLIM, Marcia. **Projeto de sustentabilidade**. Escola Estadual São Gabriel 2014.

FIGUEIRA, Nathállya. **Ações de Marketing Social desenvolvidas pelas Instituições de Ensino Superior privadas na cidade de Campina Grande – PB**. Universidade Estadual da Paraíba. 2014.

Finanças e Sustentabilidade: análise de correlação entre receita líquida e os investimentos sociais e ambientais da natureza do período de 2009 a 2013. Universidade Estadual da Paraíba. 2014.

FRANCISCHETT, Nesi Mafalda. **A relação sociedade natureza e alguns aspectos sobre planejamento e gestão ambiental**. Revista Digital para estudiantes de geografia y ciencias sociales, ISSN-e 2173-1276. Vol. 3, n.24, p. 1-24 - 2012.

FRIEDMAN, Milton. **“The Social Responsibility of Business Is to Increase Its Profits”**, New York Times Magazine, 2014.

FUCHS, P. H. et al. **Strategic integration: Competing in the age of capabilities**. California Management Review, v. 42, n. 3, p.118-147, 2000.

FURTADO, João Salvador. **Sustentabilidade empresarial**. Guia de práticas econômicas, ambientais e sociais. Salvador, 2005.

GALLOPIN, G. C. **Environmental and sustainability indicators and the concept of situational indicators**. A system approach. Environmental Modelling & Assessment, v.1, p.101-117, 1996.

GIL, Antônio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. São Paulo - Atlas, 1999.

GODOY, Sara G. M. de; PAMPLONA, João B. **O protocolo de Kyoto e os países em desenvolvimento**. PESQUISA & DEBATE, SP, v.18, n.2 (32), pp. 329-353, 2007.

GÓMEZ, Carla Regina Pasa e CASTILLO, Leonardo Augusto Gómez. ECP-social. **Uma proposta de avaliação da performance social para negócios sustentáveis. Anais do IX Simpósio de Administração da Produção, Logística e Operações Internacionais (SIMPOI)**, São Paulo, FGV-EAESP, 2006.

GONÇALVES, B. S. O.; MUSSETTI, Marcel. A importância do processo de alinhamento da estratégia com projetos Seis Sigma: um estudo multi-casos em operadores logísticos. **Gestão & Produção**, v. 15, n. 3, p. 551-562, Set./Dez., 2008.

GRANT, Robert M., **The Rosorce Based Theory of Competitive Advantage: Implications for Strategy Formulation**, California Management Review, p. 114-135, spring 1991.

GRI (GLOBAL REPORTING INITIATIVE). G3: **Diretrizes para elaboração de relatórios de sustentabilidade da GRI**. 2007.

HAMMOND, Allen, et al. **Environmental indicators: a systematic approach to measuring and reporting on environmental policy performance in the context of sustainable development**. Washington, D.C.: World Resources Institut, 1995.

MAZUR, Laura. **Conversas com os Mestres da Sustentabilidade**. Editora: Gente. Ano: 2010.

HERACLEOUS, L. & Wirtz, J. (2010). **Singapore airlines balancing act**. Harvard Business Review, 88 (7/8), 145–149.

HILL, Charles W. & DEEDS, David L., **The importance of industry structure dor the determination of the firm profitability: A neo Austrian perspective, journal of the management studies**, v.33, n.4, p.249-451, Juy 1996.

KRAEMER Maria Elisabeth - **A busca de estratégicas competitivas através da gestão ambiental**. 2004.

KRAEMER, Maria Elisabeth Pereira. **A evolução de normas e recomendações internacional e nacional da contabilidade ambiental**. Ibérica. 2000 Org, Espanha-Madri, 2005.

KRAEMER, Maria Elisabeth Pereira. **Contabilidade ambiental como sistema de informações**. Revista Pensar Contábil do Conselho Regional de Contabilidade do Estado do Rio de Janeiro. Rio de Janeiro: ano 3. n. 09. p. 19-26, ago/out.2000.

KREMER, Bruna Valéria. **A Contabilidade Ambiental como instrumento de gestic): aplicação parcial do SICOGEA em uma instituição de ensino**. Florianópolis, 2008, 75f. Monografia (graduação em Ciências Contábeis) — Curso de Ciências Contábeis, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2008.

LAMENZA, Ademir; PEREIRA, Raquel da S.; ZAFFARANI, André. 2011. **Oportunidades de inovação tecnológica a partir da comercialização de Créditos de Carbono no Brasil**. Seminários em Administração - XIV SemeAd. 2011.

LANG Jeter, **Gestão ambiental: estudo das táticas de legitimação utilizadas nos relatórios da administração das empresas listadas no ISE**. Dissertação de mestrado. Universidade regional de Blumenau, 2009.

MAIOLI, Marcos Rogério. **Estratégias e Desenvolvimento Sustentável: teleaulas e materiais da disciplina.** MBA em Planejamento e Gestão Estratégica: Facinter, 2009.

MENDONÇA, Rita. **Conservar e criar: natureza, cultura e complexidade.** São Paulo. Ed. Senac, 2005.

MELLO, Reynaldo França Lins de. **Em busca da sustentabilidade da organização antropossocial através da reciclagem e do conceito de auto-eco-organização.** (Dissertação). Curitiba: UFPR, 1999.

MICHAEL Hans, **Indicadores de sustentabilidade - um levantamento dos principais sistema de avaliação.** Caderno EBAPE - Rio de Janeiro, 2004.

MIKHAILOVA, Irina. **Sustentabilidade: evolução dos conceitos teóricos e os problemas da mensuração prática.** Scielo, 2004.

MINOTTI, Paulo Fernando. **ESTRATÉGIAS DE SUSTENTABILIDADE: A dimensão ambiental nas organizações participantes do mecanismo de desenvolvimento limpo** – UNIP, 2014.

MONTEIRO, Bernardo. **Sustentabilidade social: por que ela deve fazer parte da sua empresa?.** Tera Ambiental. São Paulo, dezembro/2014.

MINTZBERG, H., & QUINN J., **O processo da estratégia.** São Paulo - SP - Bookman, 1998.

MOTTA R. Serôa. **Manual para valoração econômica de recursos ambientais.** Ministério do Meio Ambiente, dos Recursos Hídricos e da Amazônia Legal. Brasília, 1998.

NASCIMENTO, Luis Felipe. **Gestão ambiental e sustentabilidade.** Universidade Aberta do Brasil. Florianópolis – 2012.

NICHIOKA, Julio. **Análise da Sustentabilidade Organizacional: O caso da construção civil.** Universidade Federal Fluminense. Niterói. 2008.

NOGUEIRA NETO, Marcia de Souza.; SACOMANO, José Benedito. **O fluxo de informações em cadeia de suprimentos: prospecção em dois grupos de empresas.** Revista de Administração da UNIMEP, v. 8, n. 1, Jan./Abr., 2010.

NORO, G. de B. et al. **Desafios para o Desenvolvimento Sustentável: um estudo de caso. Anais do Congresso Internacional de Administração.** Ponta Grossa - PR, 2009.

OECD. **Organization for Economic Cooperation and Development:** core set of indicators for environmental performance reviews; a synthesis report by the group on the State of the environment. Paris, 1993.

OLIVEIRA, E. B. et al. **Desenvolvimento Sustentável e Produção Mais Limpa: Estudo de Caso Em Uma Empresa do Setor Moveleiro.** Contexto, Porto Alegre, v. 9, n. 16, 2009.

OLIVEIRA, Gilson Batista. **Uma discussão sobre o conceito de desenvolvimento.** Revista da FAE, Curitiba, v.5, n.2, 2002.

OLIVEIRA FILHO, J. E., **Gestão ambiental e sustentabilidade: um novo paradigma econômico para as organizações modernas.** Salvador, v.1 n.1, p.92-113 – 2004.

OLIVEIRA, M. L.; FARIAS, J. R. Breve análise dos tipos de redes de cooperação entre empresas e sua dinâmica atual. **XXV Encontro Nacional de Engenharia de Produção.** Porto Alegre, Nov. 2005.

ORLANDI, Eni P. **Análise de Discurso: princípios e procedimentos**, Campinas, SP: Pontes, 1999.

PEARSON EDUCATION DO BRASIL. **Gestão Ambiental.** São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2011.

PEDROSO M. C. & ZWICKER R., **Sustentabilidade na cadeia reversa de suprimentos: um estudo de caso do projeto Plasma.** Revista de Administração da Universidade de São Paulo, v. 42, pp. 414-430. São Paulo. Peirópolis, 2007.

PEREIRA, Delcio. **Primórdios da Administração.** Universidade do Estado de Santa Catarina - UNDESC. Centro de Educação do Planalto Norte. D. T. Industrial, 2011.

PETERAF, Margaret A., **The Cornerstones os Competitive Advantage: A Resource Based view**, Strategic Management Journal, v.14, p.179-191, 1993.

PORTER, Michael e KRAMER, Mark. **Criação de valor compartilhado.** Harvard Business Review; Jan/Feb 2011, Vol. 89 Issue 1/2, p62-77, 16p, 5 Illustrations, 1 Diagram.

PORTER Michael E. **Estratégia Competitiva - técnicas de análise de indústria e de concorrência.** Edição São Paulo - SP: campus: 1986.

PORTER Michael E. **Vantagem Competitiva: criando e sustentando um desempenho superior** - Rio de Janeiro, campus: 1992.

PRIETO, V. C.; DE CARVALHO, M. M.; FISCHMANN, A. A. **análise comparativa de modelos de alinhamento estratégico.** Produção, v. 19, n. 2, 2009, p. 317-331.

PRIETO, V. C.; CARVALHO, M. M. **Strategcalignmentandperformence: Braziliancompanies in the medical diagnostics setor.** **Service Industries Journal**, v. 31, n. 9, p. 1405-1427, São Paulo, 2011.

PRIETO, V. C.; CARVALHO, M. C. **Diagnóstico de alinhamento estratégico: estudo de múltiplos casos.** In: Encontro Nacional de Engenharia de Produção, 24, 2004. Florianópolis, 2004. Anais ENEGEP, 2004.

_____. **Análise das contribuições de diferentes modelos para o alinhamento estratégico.** In: Encontro da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração, 30, 2006. Salvador, 2006. Anais ANPAD, 2006.

PRIETO, V. C. **Impacto do alinhamento da estratégia de negócios sobre o desempenho.** São Paulo: 2011. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção). Programa de pós-graduação em Engenharia de Produção. Escola Politécnica da Universidade de São Paulo. Departamento de Engenharia de Produção.

PINELA, Sandra Regina da Silva. **Estudo de localização de dutovia para transporte de etanol no Paraná.** Paraná, 1998.

PONTES, Leonardo. **Avaliação dos indicadores de sustentabilidade usados na indústria siderúrgica brasileira para produção de aço.** Rio de Janeiro, 2012.

REED, Richard & DEFILLIPPI, Robert J., **Causal Ambiguity, Barries to imitation and sustainable competitive advantage**, Academy of management review, v.15 n.1 p88-102, 1990.

REVISTA Guia Exame 2014 – Sustentabilidade – As lições das 61 empresas mais sustentáveis do Brasil em 19 setores.

RICHARDSON, Roberto Jarry (et al). **Pesquisa social: métodos e técnicas.** São Paulo: Atlas, 1999.

RIMOLI, André. **Avaliação Prévia da Estratégia Competitiva.** São Paulo - UNIP - 2014.

ROBBINS. Stephen P., **Administração: mudanças e Perspectivas.** São Paulo: Saraiva, 2006.

SACHS, I. **Estratégias de transição para o século XXI.** In: BURSZTYN, M. **Para Pensar o Desenvolvimento Sustentável.** São Paulo: Brasiliense, 1993. p. 29-56.

SACHS, I. **As cinco dimensões do eco desenvolvimento.** São Paulo, 2011.

SAHAY, B. GUPTA, J. N. D.; MOHAN, R. **Managing supply chains for competitiveness: the Indian scenario.** Supply Chain Management, v. 11, n. 1, p. 15-24, 2006.

SANCHEZ, J. H.; CONTADOR, J. C.; CONTADOR, J. L. **Estudo da competitividade dos principais automóveis compactos brasileiros.** SIMPOI, 2010.

SANTOS T., **Organizações da sociedade civil e as construções teóricas contemporâneas acerca da sustentabilidade.** Anais IV Conferência Regional de ISTR para América Latina Y El Caribe. Salvador, 2007.

SCAPULATEMPO, Juliana. **Modelo para mensuração da sustentabilidade corporativa através de indicadores.** Scielo, 2005.

SEHNEM, Simone. **Relatórios de sustentabilidade da GRI: quanto vale essa jornada.** Scielo, 2012.

SEIFFERT, M. E. B. **Sistemas de Gestão Ambiental: implantação objetiva e econômica.** 3 ed. São Paulo: Atlas (2007).

_____, Sistemas de Gestão Ambiental (ISO 14001) e Saúde e Segurança Ocupacional (OHSAS 18001): **Vantagens da Implantação Integrada.** São Paulo: Atlas (2008).

SGARBI, V.S. et al - **Os jargões da sustentabilidade: uma discussão a partir da produção científica nacional,** Engema 2008.

SILVA e SILVEIRA NETO. **A Influência da sustentabilidade na competitividade empresarial.** São Paulo, 2005.

SPANGENBERG, J.H., BONNIOT, O. **Sustainability indicators: a compasso on the road towards sustainability.** Wuppertal: Wuppertal Institute, 1998.

TAVARES, Iuri. **Gestão ambiental na Hotelaria: Tecnologias e práticas sustentáveis aplicadas nos hotéis de João Pessoa - PG.** Prodema, 2014.

TELLES, R. **Business-to-business: marketing empresarial.** São Paulo: Saraiva, 2003.

TEIXEIRA, G.; BRUNETTI, M. L.; CASTRO, M.; LARA, L. F. Vantagem competitiva sustentável na construção civil: estudo qualitativo na região central do Paraná. **Congresso Internacional de Administração,** 2015.

TUNSTALL, D. **Developing environmental indicators: definitions, framework and issues. Background materials for the World Resources Institute.** In: Workshop on Global Environmental Indicators, December 7-8, 1992, Washington, D.C., World Resources Institute, 1992. (Draft paper).

WEISS, Edith Brown. **Environmental change and international Law: New challenges and dimensions.** Tokyo: United Nation University Press, 1992.

WERNERFELT, B. A resource-based view of the firm. **Strategic Management Journal,** v. 5, p. 171-180, 1984.

WERBACH, A.D.A.M. **Estratégia para a sustentabilidade: uma nova forma de planejar sua estratégia empresarial**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

WU, T.; JIM WU, Y. C.; CHEN, Y. J.; GOH, M. Aligning supply chain strategy with corporate environmental strategy: A contingency approach. **International Journal of Production Economics**, v. 147, p. 220-229, 2014.

YIN, R. K. **Estudo de Caso: planejamento e métodos**. 4ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.

ZACARELLI, S. B. et. al. **Clusters e redes de negócios: Uma nova visão para a gestão dos negócios**. São Paulo: Atlas, 2008.

ZACCARELLI, S. B. A nova ideologia da competição. **Revista de Administração de Empresas**, v. 35, n. 1, p. 14-21, Jan./Fev., 1995.

_____. **Estratégia e sucesso nas empresas**. São Paulo: Saraiva, 2000.

ZACHARIAS, Luciana Deus. **Estratégia de produção em cadeia de suprimentos: Estudos de caso em pequenas empresas da construção civil**. Dissertação de Mestrado em Engenharia de Produção da Universidade Federal de São Carlos, 2010.

ZANELLI, José Carlos; BORGES-ANDRADE, Jairo Eduardo e BASTOS, Antonio Virgílio Bittencourt. **Psicologia, organizações e trabalho no Brasil**. Porto Alegre: Artmed, 2004.

ZAMBON, Bruno Pagotto; RICCO, Adriana Sartório. **Sustentabilidade empresarial: uma oportunidade para novos negócios**. CRA/ES, 2011. Disponível em: <<http://www.craes.org.br/interna/artigosTecnicos.php>>.

ZOZZOLI, J.C.J., **Marca e comunicação ambiental**. IN: **Anais XXXI Congresso Brasileiro de Ciências da Comunicação** - Intercom: Natal / RN, 2008.

SITES

<http://www.abinee.org.br/abinee/decon/decon15.htm>

<http://www.abradee.com.br/imprensa/noticias/21-setor-de-distribuicao>

http://www.algar.com.br/relatorios/2011/port/downloads/DF_2011_AlgarHolding.pdf

<http://www.anpad.org.br/admin/pdf/enanpad1999-ae-16.pdf>

<http://www.bcb.gov.br/pec/boletim/banual2013/rel2013cap1p.pdf>

http://www.bcb.gov.br/pec/depep/spread/rebc_2013.pdf

<http://bdm.unb.br/handle/10483/12671>

http://biblioteca.ibge.gov.br/visualizacao/periodicos/150/pas_2010_v12.pdf

<http://www.bmfbovespa.com.br>

http://www.bnDES.gov.br/SiteBNDES/export/sites/default/bnDES_pt/Galerias/Arquivos/conhecimento/liv_perspectivas/05_Perspectivas_do_Investimento_2010_13_INDUSTRIA_QUIMICA.pdf

http://www.bnB.gov.br/projwebren/Exec/artigoRenPDF.aspx?cd_artigo_ren=1328

http://www.boticarioprev.com.br/documentos/relatorios/relatorio_botiprev_2014.pdf

https://www.brasil.citibank.com/JPS/content/pdf/ICMS_07092012_BOTICARIO_FIDC_DEMO_31122010.pdf

<http://br.investing.com/equities/schneider-electr-income-statement>

<http://br.investing.com/equities/kimberly-clark-income-statement>

<http://br.investing.com/equities/unilever-cert-income-statement>

<https://www.ecofrotas.com.br/uploads/download/relatorio-de-sustentabilidade-2011.pdf>

<http://www2.einstein.br/sobre-a-sociedade/Documents/relatorio-einstein-2013.pdf>
[http://www.ey.com.br/Publication/vwLUAssets/Brasil_Sustentavel_Copa_do_Mundo/\\$FILE/PDF_copa.do.mundo_port.2011.pdf](http://www.ey.com.br/Publication/vwLUAssets/Brasil_Sustentavel_Copa_do_Mundo/$FILE/PDF_copa.do.mundo_port.2011.pdf)

<http://www.gestiopolis.com/a-busca-de-estrategias-competitivas-atraves-da-gestao-ambiental/>

<https://www.hospitalsiriolibanes.org.br/responsabilidade-social/Documents/relatorio-sustentabilidade-2013.pdf>

[hftp://ftp.ibge.gov.br/Comercio_e_Servicos/Pesquisa_Anual_de_Comercio/2010/pac2010.pdf](http://ftp.ibge.gov.br/Comercio_e_Servicos/Pesquisa_Anual_de_Comercio/2010/pac2010.pdf)

http://www.ibge.gov.br/home/estatistica/economia/comercioeservico/pas/pas2013/defaulttabzip_xls.shtml

<http://www.ilaese.org.br/wp-content/uploads/2013/03/a-industria-quim%C3%ADca-no-Brail-em-2013-por-Eric-Gil.pdf>

<http://institutorothbard.com/2014/11/16/o-obituario-de-milton-friedman>

<http://www.iof.mg.gov.br/index.php?/agricultura/agricultura-arquivo/Receita-da-exportacao-do-agronegocio-cresce.html>

https://www.itaipu.gov.br/sites/default/files/af_df/Demonstracao_do_resultado_do_exercicio_2014.pdf

<http://www.jusbrasil.com.br>

<http://www.jusbrasil.com.br/diarios/44518972/doepe-26-04-2012-pg-27>

<http://www.jusbrasil.com.br/diarios/7335054/pg-93-diario-oficial-do-estado-do-mato-grosso-doemt-de-28-04-2010>

<https://nacoesunidas.org/acao/meio-ambiente>

<http://www.terraambiental.com.br/blog-da-tera-ambiental/entenda-os-tres-pilares-da-sustentabilidade>

<http://planetasustentavel.abril.com.br/noticia/desenvolvimento/o-brasil-e-a-questao-crucial-do-futuro-guia-exame-de-sustentabilidade-2014-866981.shtml>

http://www.odebrecht.com/relatorio2013/hotsite/wp-content/uploads/2014/06/RA-Odebrecht-2014-FINAL_PDF_site_PT.pdf

http://odebrecht.com/sites/default/files/relatorio_anual_2011_pt.pdf

http://odebrecht.com/sites/default/files/ra-odebrecht-2014-final_pdf_site_pt.pdf

<http://www.oecd.org/>

<http://ri.light.com.br/ptb/perfil-corporativo>

<http://ruralcentro.uol.com.br/noticias/receita-de-exportacoes-do-agronegocio-sobe-347-em-agosto-47302>

<http://www.valor.com.br>

http://www.valor.com.br/sites/default/files/upload_element/08-05_dow_6x49_c_asura.pdf

http://www.valor.com.br/sites/default/files/upload_element/31-03-brasilkirin-balanco2014.pdf

<http://www.valor.com.br/brasil/2844046/receita-liquida-do-setor-de-servicos-cresceu-11-em-2010-mostra-ibge>

http://www.vmetais.com.br/pt-R/Sustentabilidade/Documents/Votorantim_RI_2013.pdf

<http://web.ua.es/es/revista-geographos-giecryal/documentos/sociedad-naturaleza.pdf?noCache=1330087864628>

ANEXO 1: GUIA DAS ENTREVISTAS SEMIESTRUTURADO DA REVISTA EXAME

Guia das Entrevistas semiestruturado da Revista EXAME (Editora Abril), encaminhado as empresas que foram selecionadas para participar (processo de seleção).





O Guia

O Guia

- O mais abrangente levantamento das empresas com melhores práticas em sustentabilidade
- Lançado em 2000, (ainda como Guia Exame de Boa Cidadania Corporativa) é pioneiro no Brasil e no mundo
- Desde 2007, é realizado em parceria com o GVces
- Está em sua 15ª edição
- Em 2013, contou com a participação de 184 empresas



Em 2013...

- 61 empresas destacadas no Guia, sendo premiadas:
- As melhores em 20 setores
- 1 destaque em PME
- 7 destaque por temas
- 1 empresa do ano





O GVces



Centro de Estudos em Sustentabilidade (GVces)

Escola de Administração de Empresas da Fundação Getulio Vargas (FGV-EAESP)



GVces



Criado em 2003, o GVces é uma iniciativa da Escola de Administração de Empresas de São Paulo (FGV-EAESP), que trabalha no desenvolvimento de **estratégias, políticas e ferramentas de gestão públicas e empresariais para a sustentabilidade**, no âmbito local, nacional e internacional.

Seus programas são orientados por quatro linhas de atuação:

Formação

Pesquisa e produção de conhecimento

Articulação e Intercâmbio

Mobilização e comunicação

Algumas atividades do GVces

Papel do GVces

Parceiro técnico da Editora Abril, responsável pela metodologia do Guia (questionário) e pela coordenação e pelo processo de análise das empresas.

Equipe técnica

Coordenador Geral
Mario Monzoni

Coordenador Executivo
Aron Belinky

Pesquisadores
Fernanda Macedo, Helton Barbosa e Iago Oliveira



Processo 2014

Etapas do processo

1. Fase inicial	2. Fase intermediária I	3. Fase intermediária II	4. Fase final
GVces: revisão do questionário Exame: divulgação e envio do convite para as empresas	Empresas: resposta ao questionário	GVces: análise das respostas e cálculo do desempenho Exame: apuração jornalística Conselho: avaliação dos resultados e seleção das empresas do Guia	Seleção em três fases: 1. Desempenho geral 2. Análise quantitativa (resposta por setor, temas, questões críticas) 3. Análise qualitativa (entrevista pelo conselho e apuração jornalística sobre aspectos tangenciais)
Exame: elaboração e lançamento do Guia			

Informações

www.exame.com.br/sustentabilidade2014

Guia Exame Sustentabilidade 2014

GUIA DE SUSTENTABILIDADE 2014

Por que Participar?

As empresas que participam como parceiros da sustentabilidade têm, para o segundo ano consecutivo, o maior e mais respeitado ranking de empresas de 2014, e apresentam desempenho superior ao das concorrentes. Isso é feito com o maior nível de transparência, respeito ao meio ambiente, inovação e sustentabilidade. Essas empresas, respeitam com os fornecedores, clientes e a comunidade, priorizam os aspectos sociais, ambientais, de sustentabilidade, inovação e inovação, respeito ao meio ambiente e transparência.

Créditos:

As empresas que participam e se destacam são reconhecidas pela Liderança em Sustentabilidade do Guia Exame Sustentabilidade 2014, realizada na categoria Inovação e sustentabilidade em tecnologia, política e liderança de gestão, cultura e empresas em sustentabilidade no setor.

Instrumento de gestão:

Todas as empresas que participam da pesquisa de 2014, receberam um guia sobre desempenho, fornecido ao final da pesquisa em formato que auxilia a elaboração da competência por setor, temas e indústrias, assim como as medidas de forte e durável desenvolvimento e sustentabilidade, sua estratégia de sustentabilidade e seu desempenho.

Inscrição

www.guiadeexame.com.br/inscricao/inscricao-2014

GUIA DE SUSTENTABILIDADE 2014

[Página Inicial](#) [Começar](#) **INSCREVER-SE** [Ajudar Perguntas](#) [Desconectar](#) [Fale conosco](#)

Por que Participar?

As empresas são desafiadas como referência em sustentabilidade com suas respectivas seteiras por EXAME, a maior e mais respeitada revista de negócios do país, e podem conquistar reconhecimento. Além disso, as empresas também podem ser destaque em 16 temas, gerenciando da sustentabilidade direitos humanos, relação com os fornecedores, relação com a comunidade, gestão de água, gestão de resíduos, gestão de biodiversidade, inovações tecnológicas, relação com o cliente e transparéncia e comunicação.

Credibilidade

A metodologia de pesquisa e a análise dos dados são realizada pelo Centro de Ciências em Sustentabilidade da Fundação Getulio Vargas (FGV), instituição de referência no desenvolvimento de estratégias, políticas e tecnologias de gestão eficiente e responsáveis em sustentabilidade em empresas.

Instrumento de gestão

Todas as empresas que participam da pesquisa do Guia, recebem de graça três relatórios: Incentivo ao Desenvolvimento Sustentável que apresenta o desempenho da sua organização em termos de sustentabilidade, assim como as razões de todo o trabalho desempenhado e também três relatórios que apresentam as melhores práticas das empresas que participaram.

A melhor experiência

INSCREVER-SE

Guia de Sustentabilidade 2014

Vaga aberta na página inicial para o Guia de Sustentabilidade 2014.

Acesso ao sistema

guiaEXAME Sustentabilidade 2014

Entrar

Continuar

Informações sobre o Guia EXAME de Sustentabilidade

Guia EXAME de Sustentabilidade 2014 é o resultado da pesquisa de 2014. Mais de 1.000 empresas brasileiras participaram da pesquisa, com 16 temas de destaque. Mais de 1.000 empresas brasileiras participaram da pesquisa, com 16 temas de destaque. Mais de 1.000 empresas brasileiras participaram da pesquisa, com 16 temas de destaque.

Acesso ao sistema

guiaEXAME Sustentabilidade 2014

Guia EXAME de Sustentabilidade 2014 - Atividades

Atividade	Detalhe Atividade
Entrar	Painel 1 - Desafios
Entrar	Painel 2 - Desafios
Entrar	Painel 3 - Desafios
Entrar	Painel 4 - Desafios
Entrar	Painel 5 - Desafios
Entrar	Painel 6 - Desafios
Entrar	Painel 7 - Desafios
Entrar	Painel 8 - Desafios
Entrar	Painel 9 - Desafios
Entrar	Painel 10 - Desafios
Entrar	Painel 11 - Desafios
Entrar	Painel 12 - Desafios
Entrar	Painel 13 - Desafios
Entrar	Painel 14 - Desafios
Entrar	Painel 15 - Desafios
Entrar	Painel 16 - Desafios

Guia de Sustentabilidade 2014

Guia de Sustentabilidade 2013

Guia de Sustentabilidade 2012

Guia de Sustentabilidade 2011

Informações importantes



- Primeiro passo:** preencher as informações em "Dados da Empresa". Concluída esta fase os questionários serão liberados para leitura e preenchimento
- Segundo passo:** responder todas as perguntas (100%) dos quatro questionários e preencher os Relatos
- Desistência:** caso a empresa desista de participar do Guia, basta não completar o preenchimento dos questionários
- Relatório de Desempenho:** acesso disponível aos participantes que preencherem 100% dos questionários

Informações importantes

Conclusão do preenchimento: o sistema indica quando o preenchimento estiver concluído



IMPORTANTE: é necessário o envio por correio da "Carta do Presidente" – documento onde o principal executivo declara estar ciente da participação da empresa no levantamento e é responsável pela veracidade das informações prestadas

*Fernando Reis, redação da Exame
Editora Abril – Avenida das Nações Unidas, 7221 – 18º andar – CEP: 05425-902
São Paulo - SP*

Relatório de desempenho



Dimensão Geral
(porcentagem de empresas que atingiram o nível)

Dimensão	Resposta	Resposta	Resposta
Aprovação total do questionário	100	99,99%	99,99%
Dimensão I - Comportamento Social e Desenvolvimento Sustentável	100	99,99%	99,99%
Dimensão II - Comportamento Financeiro	97	99,99%	99,99%
Dimensão III - Comportamento de Inovação	97	99,99%	99,99%
Dimensão IV - Aprendizagem	97	99,99%	99,99%
Dimensão V - Comportamento de Trabalho e Gestão	97	99,99%	99,99%
Dimensão VI - Responsabilidade Social e Ambiental	97	99,99%	99,99%
Dimensão VII - Comportamento de Inovação	97	99,99%	99,99%
Dimensão VIII - Comportamento de Trabalho e Gestão	97	99,99%	99,99%
Dimensão IX - Comportamento de Trabalho e Gestão	97	99,99%	99,99%
Dimensão X - Comportamento Social e Desenvolvimento Sustentável	97	99,99%	99,99%

Fonte: Revista GUIA EXAME 2014.

ANEXO 2: CRONOGRAMA E QUESTIONÁRIO DE PESQUISA DA REVISTA EXAME

Cronograma e questionário de pesquisa encaminhado as empresas participantes:

Metodologia

Questionário - dividido em dimensões:

- Geral
- Econômica
- Ambiental
- Social

Relatos - dividido em temas:

- 2011: Inovação e Sustentabilidade
- 2012: Redução de Emissões de GEE
- 2013: Escolha de até 3 em 7 temas
- 2014: Escolha de até 3 em 10 temas...

Questionário

Dimensão	Crítérios	Indicadores	Perguntas*
Geral	5	12	23
Econômica	3	9	16
Ambiental	4 (1 específico para instituições financeiras)	17	45 (35 para instituições financeiras)
Social	5	19	40

*Não consideradas as sub-perguntas.





Novidades

Novidades



Além dos sete temas utilizados em 2013, a inclusão de mais três possibilitará a divulgação de mais práticas

- | | |
|-----------------------------------|---|
| 1. Governação da Sustentabilidade | 6. Gestão de Resíduos |
| 2. Direitos Humanos | 7. Gestão de Fornecedores |
| 3. Relação com a Comunidade | 8. Mudanças climáticas (incluindo gestão de energia) |
| 4. Gestão da Água | 9. Relação com clientes/consumidores |
| 5. Gestão da Biodiversidade | 10. Transparência/combate à corrupção |

Novidades



Transparência: Inclusão de duas perguntas no cadastro da empresa

Pergunta

As informações prestadas pelas empresas na edição 2014 não serão publicadas. Trata-se apenas de uma questão:

- | | |
|--|--------------------------------------|
| Se a empresa NÃO encabeça como uma das vencedoras do Guia Exame de Sustentabilidade, suas respostas ao questionário podem ser publicadas? | <input type="radio"/> Sim |
| | <input checked="" type="radio"/> Não |
| Se a empresa NÃO encabeça como um dos vencedores do Guia Exame de Transparência, adverte que a firma da empresa NÃO publicará no Guia como participante do processo? | <input type="radio"/> Sim |
| | <input checked="" type="radio"/> Não |

Cronograma



Calendário



MAI	JUN	JUL	AGO	SET	OUT	NOV
-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----

Respostas ao questionário de 12/05 a 27/06

Análise das respostas, cálculo do desempenho e análise dos relatos

Apuração jornalística, avaliação dos resultados e seleção das empresas do Guia

Elaboração do Guia

Lançamento do Guia





- Carlos Eduardo Lessa Brandão
- Graziella Comini
- Helio Mattar
- Marcelo Sodré
- Regina Célia Esteves da Siqueira
- Reginaldo Magalhães
- Tasso Azevedo

Fonte: Revista GUIA EXAME 2014.

APÊNDICE 1: TABULAÇÃO DOS DADOS COLETADOS – INDICADORES DE SUSTENTABILIDADE E INDICADORES DE COMPETITIVIDADE

Ref	Segmento	Empresas	Dimensão Geral	Dimensão Econômica	Dimensão Social	Dimensão Ambiental
1	Agronegócio	Bunge	78,7	89,7	89,1	85,8
	Agronegócio	Amaggi	78,1	75,2	79	84,2
	Agronegócio	Odebrecht Agro	79,6	67,8	76,1	72,2
2	Auto indústria	Volvo	68,3	68,3	83,4	86,1
	Auto indústria	Eaton	64,7	76,3	74,6	77,3
3	Bens de Capital	Tetra Park	73,5	80,8	82,9	88,3
	Bens de Capital	Weg	71,1	85,1	75,6	69,3
4	Bens de Consumo	Unilever	76,8	78	91,3	86,8
	Bens de Consumo	Brasil Kirin	85,1	89,3	74,1	72,5
	Bens de Consumo	Coca-Cola	77,5	74,9	82,5	79,6
	Bens de Consumo	Grupo Boticário	77,5	67,8	76,8	88,3
	Bens de Consumo	Kimberley Clark	71,2	75	85,7	80,4
	Bens de Consumo	Natura	73,5	81,4	81,1	82,4
5	Construção Civil	Even	79,9	71,2	68,8	75,5
6	Consultoria, Gestão e TI	Promon	77	73,4	91,1	68,5
	Consultoria, Gestão e TI	Eco frotas	63,6	79,8	72,1	84
	Consultoria, Gestão e TI	EY	89	74,5	78,6	67,1
7	Eletroeletrônicos	Philips	67,5	81	77,5	80,6
	Eletroeletrônicos	Embraco	64,9	84,8	84,7	66,9
	Eletroeletrônicos	HP	63,5	78,8	77,7	91,2
	Eletroeletrônicos	Schneider Eletric	72,8	67	76,5	79,1
	Eletroeletrônicos	Whirlpool	68,6	87,5	77,7	72,8
8	Hotelaria	Grupo Rio Quente	77,9	94,4	71,9	77,4
9	Infraestrutura	CCR	83,5	88,8	81,1	72,8
	Infraestrutura	Eco Rodovias	81	69,3	61,4	75,1
10	Instituições Financeiras	Itaú Unibanco	90,5	86,9	87,2	83,2
	Instituições Financeiras	Bradesco	88,3	80,8	88,7	76
	Instituições Financeiras	Grupo BB e Mapfre	86,1	85,1	83	83,7
	Instituições Financeiras	HSBC	65,8	86,5	83,1	81,3
11	Material de Construção	Masisa	88,4	79,4	85,7	69,1
	Material de Construção	Duratex	86,5	82,5	73	64,7
12	Mineração e Siderúrgica	Arcelormittal	69,6	84,6	75,1	88,1
	Mineração e Siderúrgica	Alcoa	78	92,7	91,8	87,7
	Mineração e Siderúrgica	Anglogold Ashanti	73,9	75,2	79,8	82,1
	Mineração e Siderúrgica	Aperam	68,5	67	81,1	83,5
	Mineração e Siderúrgica	Vale	82,2	69,7	79,3	75,4
	Mineração e Siderúrgica	Votorantim Metais	89,6	94,8	84,3	72,7
	Mineração e Siderúrgica	Yamana	71	69,2	79,2	77,5
	Papel e Celulose	Fibria	90,9	97,6	80,6	76,8
13	Papel e Celulose	Klabin	77	83,7	79,5	80,1
14	Química	Beraca	68,5	92,4	91,7	90,4
	Química	Basf	72,5	77,2	83,4	77,9

	Química	Braskem	83,4	82,8	56,7	74,8
	Química	Dow Brasil	74,6	82,3	85	87
	Química	White Martins	68,8	79,7	77,2	80,3
15	Serviços de Saúde	Sabin	87,3	94,4	92,9	89
	Serviços de Saúde	Grupo Fleury	86,7	74,8	79,1	75,1
	Serviços de Saúde	Hospital Albert Einstein	82,8	75,8	79,6	81,2
	Serviços de Saúde	Hospital Sírio Libanês	75,2	66,2	80,9	70,8
16	PME	Zanzini	52	71,3	91,7	77,6

Fonte: Revista GUIA EXAME 2014.

Ref	Segmento	Empresas	Direitos Humanos	Ética e Transparência	Gestão da Água	Gestão da Biodiversidade	Gestão de Fornecedores
1	Agronegócio	Bunge	3	2	2	2	3
	Agronegócio	Amaggi	2	2	2	2	2
	Agronegócio	Odebrecht Agro	2	2	2	2	1
2	Auto indústria	Volvo	2	2	2	2	2
	Auto indústria	Eaton	2	2	2	2	2
3	Bens de Capital	Tetra Park	2	2	3	3	2
	Bens de Capital	Weg	2	2	2	2	2
4	Bens de Consumo	Unilever	3	2	3	2	3
	Bens de Consumo	Brasil Kirin	2	2	2	2	2
	Bens de Consumo	Coca-Cola	2	2	2	2	2
	Bens de Consumo	Grupo Boticário	2	2	2	3	2
	Bens de Consumo	Kimberley Clark	2	2	2	2	2
	Bens de Consumo	Natura	2	2	2	2	2
	Construção Civil	Even	2	2	2	3	2
5	Consultoria, Gestão e TI	Promon	2	2	2	2	2
	Consultoria, Gestão e TI	Eco frotas	2	2	3	3	2
	Consultoria, Gestão e TI	EY	2	2	2	3	2
6	Eletroeletrônicos	Philips	2	2	2	2	3
	Eletroeletrônicos	Embraco	2	2	2	1	2
	Eletroeletrônicos	HP	3	2	2	2	3
	Eletroeletrônicos	Schneider Eletric	2	2	2	2	2
	Eletroeletrônicos	Whirlpool	2	2	2	2	3
8	Hotelaria	Grupo Rio Quente	2	2	3	3	2
9	Infraestrutura	CCR	2	2	2	2	2
	Infraestrutura	Eco Rodovias	2	2	2	2	1
10	Instituições Financeiras	Itaú Unibanco	3	3	3	2	3
	Instituições Financeiras	Bradesco	3	3	3	3	3
	Instituições Financeiras	Grupo BB e Mapfre	3	3	3	3	2
	Instituições Financeiras	HSBC	2	2	2	3	2
11	Material de Construção	Masisa	2	3	2	2	2
	Material de Construção	Duratex	2	2	2	2	3
12	Mineração e Siderúrgica	Arcelormittal	2	2	2	2	2
	Mineração e Siderúrgica	Alcoa	3	3	3	3	3
	Mineração e Siderúrgica	Anglogold Ashanti	2	2	3	3	2
	Mineração e Siderúrgica	Aperam	2	2	2	2	2
	Mineração e Siderúrgica	Vale	2	2	2	2	2

	Mineração e Siderurgica	Votorantim Metais	2	3	2	2	2
	Mineração e Siderurgica	Yamana	2	2	2	2	2
13	Papel e Celulose	Fibria	2	3	2	2	2
	Papel e Celulose	Klabin	2	2	2	2	2
14	Química	Beraca	3	2	2	2	3
	Química	Basf	2	2	2	2	2
14	Química	Braskem	2	2	2	2	2
	Química	Dow Brasil	3	2	2	3	2
15	Química	White Martins	2	2	2	2	2
	Serviços de Saúde	Sabin	3	2	3	3	3
15	Serviços de Saúde	Grupo Fleury	2	3	2	2	2
	Serviços de Saúde	Hospital Albert Einstein	2	2	2	3	2
15	Serviços de Saúde	Hospital Sírio Libanês	2	2	2	2	1
	16 PME	Zanzini	2	1	2	2	2

Fonte: Revista GUIA EXAME 2014.

Ref	Segmentos	Empresas	Gestão de Resíduos	Governança da Sustentabilidade	Mudanças Climáticas	Relação com a Comunidade	Relação com os clientes
1	Agronegócio	Bunge	2	2	3	3	3
	Agronegócio	Amaggi	2	2	2	2	2
	Agronegócio	Odebrecht Agro	2	2	2	2	2
2	Auto indústria	Volvo	2	2	2	2	2
	Auto indústria	Eaton	2	2	2	2	2
3	Bens de Capital	Tetra Park	3	2	3	2	3
	Bens de Capital	Weg	2	2	2	2	1
4	Bens de Consumo	Unilever	3	3	3	3	3
	Bens de Consumo	Brasil Kirin	2	2	2	2	3
	Bens de Consumo	Coca-Cola	2	2	2	2	2
	Bens de Consumo	Grupo Boticário	3	2	2	2	2
	Bens de Consumo	Kimberly Clark	2	2	2	2	3
	Bens de Consumo	Natura	2	2	2	2	3
	Construção Civil	Even	2	3	2	2	2
5	Consultoria, Gestão e TI	Promon	2	2	2	2	2
	Consultoria, Gestão e TI	Eco frotas	3	2	3	1	2
	Consultoria, Gestão e TI	EY	2	2	2	2	2
7	Eletroeletrônicos	Philips	2	2	2	2	2
	Eletroeletrônicos	Embraco	2	2	1	2	2
	Eletroeletrônicos	HP	3	2	3	2	2
	Eletroeletrônicos	Schneider Eletric	2	2	3	3	2

	s						
	Eletroeletrônicos	Whirlpool	2	2	2	2	2
8	Hotelaria	Grupo Rio Quente	2	3	2	2	2
9	Infraestrutura	CCR	2	2	2	2	2
	Infraestrutura	Eco Rodovias	2	2	2	1	2
10	Instituições Financeiras	Itaú Unibanco	2	3	3	3	3
	Instituições Financeiras	Bradesco	3	3	2	2	2
	Instituições Financeiras	Grupo BB e Mapfre	3	3	3	3	3
	Instituições Financeiras	HSBC	2	2	2	2	2
11	Material de Construção	Masisa	2	3	2	2	2
	Material de Construção	Duratex	2	2	2	1	2
12	Mineração e Siderurgica	Arcelormittal	2	2	3	2	2
	Mineração e Siderurgica	Alcoa	2	3	3	3	3
	Mineração e Siderurgica	Anglogold Ashanti	2	2	2	3	2
	Mineração e Siderurgica	Aperam	2	2	2	2	2
	Mineração e Siderurgica	Vale	2	2	2	2	2
	Mineração e Siderurgica	Votorantim Metais	2	3	2	3	3
	Mineração e Siderurgica	Yamana	2	2	2	2	2
13	Papel e Celulose	Fibria	2	2	2	3	3
	Papel e Celulose	Klabin	2	2	2	2	2
14	Química	Beraca	2	2	2	2	3
	Química	Basf	2	2	3	3	2
	Química	Braskem	2	3	2	3	2
	Química	Dow Brasil	3	3	3	3	3
	Química	White Martins	2	2	2	2	2
15	Serviços de Saúde	Sabin	3	3	2	3	3
	Serviços de Saúde	Grupo Fleury	2	2	2	2	2
	Serviços de Saúde	Hospital Albert Einstein	2	2	2	2	2
	Serviços de Saúde	Hospital Sírio Libanês	2	2	2	2	2
16	PME	Zanzini	2	2	1	2	2

Fonte: Revista GUIA EXAME 2014.

Segmento	Empresas	Receita Líquida 2010	Receita Líquida 2013
Agronegócio	Bunge	27.993.000.000,00	34.000.000.000,00
Agronegócio	Amaggi	9.945.000.000,00	11.700.000.000,00
Agronegócio	Odebrecht Agro	53.860.000,00	96.975.425,00
Auto Indústria	Volvo	2.460.000.000,00	2.900.000.000,00
Auto Indústria	Eaton	2.720.000.000,00	3.200.000.000,00
Bens de Capital	Tetra Park	688.500.000,00	810.000.000,00
Bens de Capital	Weg	5.950.000.000,00	7.000.000.000,00
Bens de Consumo	Unilever	13.345.000.000,00	15.700.000.000,00
Bens de Consumo	Brasil Kirin	3.995.000.000,00	4.700.000.000,00
Bens de Consumo	Coca-Cola	17.700.000,00	11.045.000,00
Bens de Consumo	Grupo Boticário	29.398.000,00	39.800.000,00
Bens de Consumo	Kimberly Clark	1.750.000.000,00	2.600.000.000,00
Bens de Consumo	Natura	6.120.000.000,00	7.200.000.000,00
Construção Civil	Even	2.250.000.000,00	2.500.000.000,00
Consultoria, Gestão e TI	Promon	1.088.689,00	677.426,00
Consultoria, Gestão e TI	Eco Frotas	160.080.000,00	174.000.000,00
Consultoria, Gestão e TI	EY	1.183.000.000,00	1.300.000.000,00
Eletroeletrônicos	Philips	465.000.000,00	1.172.000.000,00
Eletroeletrônicos	Embraco	600.178,00	786.410,00
Eletroeletrônicos	HP	5.251.000.000,00	5.900.000.000,00
Eletroeletrônicos	Schneider Eletric	1.813.000.000,00	1.500.000.000,00
Eletroeletrônicos	Whirlpool	6.072.000.000,00	6.900.000.000,00
Hotelaria	Grupo Rio Quente	281.600.000,00	320.000.000,00
Infraestrutura	CCR	5.394.000.000,00	6.200.000.000,00
Infraestrutura	Eco rodovias	2.322.000.000,00	2.700.000.000,00
Instituições Financeiras	Itaú Unibanco	107.957.000.000,00	121.300.000.000,00
Instituições Financeiras	Bradesco	104.559.000.000,00	114.900.000.000,00
Instituições Financeiras	Grupo BB e Mapfre	12.320.000.000,00	14.000.000.000,00
Instituições Financeiras	HSBC	15.931.000.000,00	17.900.000.000,00
Material de Construção	Masisa	499.200,00	504.000,00
Material de Construção	Duratex	3.219.000.000,00	3.700.000.000,00
Mineração e Siderurgica	Arcelormittal	14.276.000.000,00	16.600.000.000,00
Mineração e Siderurgica	Alcoa	2.552.000.000,00	2.900.000.000,00
Mineração e Siderurgica	Anglogold Ashanti	1.116.000.000,00	1.200.000.000,00
Mineração e Siderurgica	Aperam	2.548.000.000,00	2.800.000.000,00
Mineração e Siderurgica	Vale	92.916.000.000,00	104.400.000.000,00
Mineração e Siderurgica	Votorantim Metais	1.183.000.000,00	1.300.000.000,00
Mineração e Siderurgica	Yamana	1.424.000.000,00	1.600.000.000,00
Papel e Celulose	Fibria	63.990.000.000,00	71.100.000.000,00
Papel e Celulose	Klabin	4.550.000.000,00	5.000.000.000,00
Química	Beraca	161.680.000,00	172.000.000,00
Química	Basf	6.873.000.000,00	7.900.000.000,00
Química	Braskem	21.296.000.000,00	24.200.000.000,00
Química	Dow Brasil	2.416.500.000,00	2.700.000.000,00
Química	White Martins	2.314.000.000,00	2.600.000.000,00
Serviços de Saúde	Sabin	148.999.000,00	270.168.000,00
Serviços de Saúde	Grupo Fleury	1.547.000.000,00	1.700.000.000,00

Serviços de Saúde	Hospital Albert Einstein	1.553.400.000,00	1.800.000.000,00
Serviços de Saúde	Hospital Sírio Libanês	930.000.000,00	1.000.000.000,00
PME	Zanzini	690.336.000,00	765.000.000,00

Fonte: Site BOVESPA ou própria empresa.

Segmentos	Empresas	Grau de Competitividade GC1	Grau de Competitividade GC2
Agronegócio	Bunge	0,21	0,01
Agronegócio	Amaggi	0,18	-0,02
Agronegócio	Odebrecht Agro	0,80	0,33
Auto Indústria	Volvo	0,18	0,14
Auto Indústria	Eaton	0,18	0,14
Bens de Capital	Tetra Park	0,18	0,14
Bens de Capital	Weg	0,18	0,14
Bens de Consumo	Unilever	0,18	0,11
Bens de Consumo	Brasil Kirin	0,18	0,11
Bens de Consumo	Coca-Cola	-0,38	-0,67
Bens de Consumo	Grupo Boticário	0,35	0,23
Bens de Consumo	Kimberley Clark	0,49	0,30
Bens de Consumo	Natura	0,18	0,11
Construção Civil	Even	0,11	0,05
Consultoria, Gestão e TI	Promon	-0,38	-1,36
Consultoria, Gestão e TI	Eco Frotas	0,09	-0,35
Consultoria, Gestão e TI	EY	0,10	-0,34
Eletroeletrônicos	Philips	1,52	0,45
Eletroeletrônicos	Embraco	0,31	-0,05
Eletroeletrônicos	HP	0,12	-0,22
Eletroeletrônicos	Schneider Eletric	-0,17	-0,66
Eletroeletrônicos	Whirlpool	0,14	-0,21
Hotelaria	Grupo Rio Quente	0,14	0,09
Infraestrutura	CCR	0,15	0,11
Infraestrutura	Eco rodovias	0,16	0,12
Instituições Financeiras	Itaú Unibanco	0,12	0,09
Instituições Financeiras	Bradesco	0,10	0,06
Instituições Financeiras	Grupo BB e Mapfre	0,14	0,10
Instituições Financeiras	HSBC	0,12	0,09
Material de Construção	Masisa	0,01	-0,14
Material de Construção	Duratex	0,15	0,00
Mineração e Siderurgica	Arcelormittal	0,16	-0,03
Mineração e Siderurgica	Alcoa	0,14	-0,06
Mineração e Siderurgica	Anglogold Ashanti	0,08	-0,12
Mineração e Siderurgica	Aperam	0,10	-0,09
Mineração e Siderurgica	Vale	0,12	-0,07
Mineração e Siderurgica	Votorantim Metais	0,10	-0,09
Mineração e Siderurgica	Yamana	0,12	-0,07
Papel e Celulose	Fibria	0,11	0,05
Papel e Celulose	Klabin	0,10	0,04
Química	Beraca	0,06	0,02
Química	Basf	0,15	0,10

Química	Braskem	0,14	0,08
Química	Dow Brasil	0,12	0,07
Química	White Martins	0,12	0,07
Serviços de Saúde	Sabin	0,81	0,43
Serviços de Saúde	Grupo Fleury	0,10	0,07
Serviços de Saúde	Hospital Albert Einstein	0,16	0,12
Serviços de Saúde	Hospital Sírio Libanês	0,08	0,05
PME	Zanzini	0,11	0,07

Fonte: Elaborado pela autora através do indicador de competitividade de CONTADOR (2008).

Segmentos	Empresas	PIB 2010	PIB 2013	PM 2010	PM 2013
Agronegócio	Bunge	718.000.000.000,00	861.600.000.000,00	3,8987	3,9461
Agronegócio	Amaggi	718.000.000.000,00	861.600.000.000,00	1,3851	1,3579
Agronegócio	Odebrecht Agro	718.000.000.000,00	861.600.000.000,00	0,0075	0,0113
Auto Indústria	Volvo	30.504.000.000,00	31.000.000.000,00	8,0645	9,3548
Auto Indústria	Eaton	30.504.000.000,00	31.000.000.000,00	8,9169	10,3226
Bens de Capital	Tetra Park	13.780.900.000,00	14.000.000.000,00	4,9960	5,7857
Bens de Capital	Weg	13.780.900.000,00	14.000.000.000,00	43,1757	50,0000
Bens de Consumo	Unilever	5.664.000.000.000,00	5.900.000.000.000,00	0,2356	0,2661
Bens de Consumo	Brasil Kirin	5.664.000.000.000,00	5.900.000.000.000,00	0,0705	0,0797
Bens de Consumo	Coca-Cola	5.664.000.000.000,00	5.900.000.000.000,00	0,0003	0,0002
Bens de Consumo	Grupo Boticário	5.664.000.000.000,00	5.900.000.000.000,00	0,0005	0,0007
Bens de Consumo	Kimberley Clark	5.664.000.000.000,00	5.900.000.000.000,00	0,0309	0,0441
Bens de Consumo	Natura	5.664.000.000.000,00	5.900.000.000.000,00	0,1081	0,1220
Construção Civil	Even	297.350.000.000,00	313.000.000.000,00	0,7567	0,7987
Consultoria, Gestão e TI	Promon	96.670.186.000,00	141.887.581.000,00	0,0011	0,0005
Consultoria, Gestão e TI	Eco Frotas	96.670.186.000,00	141.887.581.000,00	0,1656	0,1226
Consultoria, Gestão e TI	EY	96.670.186.000,00	141.887.581.000,00	1,2237	0,9162
Eletroeletrônicos	Philips	112.000.000.000,00	154.000.000.000,00	0,4152	0,7610
Eletroeletrônicos	Embraco	112.000.000.000,00	154.000.000.000,00	0,0005	0,0005
Eletroeletrônicos	HP	112.000.000.000,00	154.000.000.000,00	4,6884	3,8312
Eletroeletrônicos	Schneider Eletric	112.000.000.000,00	154.000.000.000,00	1,6188	0,9740
Eletroeletrônicos	Whirlpool	112.000.000.000,00	154.000.000.000,00	5,4214	4,4805
Hotelaria	Grupo Rio Quente	6.790.000.000,00	7.000.000.000,00	4,1473	4,5714
Infraestrutura	CCR	22.425.000.000,00	23.000.000.000,00	24,0535	26,9565

Infraestrutura	Eco rodovias	22.425.000.000,00	23.000.000.000,00	10,3545	11,7391
Instituições Financeiras	Itaú Unibanco	119.513.590.000,00	122.830.000.000,00	90,3303	98,7544
Instituições Financeiras	Bradesco	119.513.590.000,00	122.830.000.000,00	87,4871	93,5439
Instituições Financeiras	Grupo BB e Mapfre	119.513.590.000,00	122.830.000.000,00	10,3085	11,3979
Instituições Financeiras	HSBC	119.513.590.000,00	122.830.000.000,00	13,3299	14,5730
Material de Construção	Masisa	3.333.039.000,00	3.832.994.850,00	0,0150	0,0131
Material de Construção	Duratex	3.333.039.000,00	3.832.994.850,00	96,5785	96,5303
Mineração e Siderurgica	Arcelormittal	57.200.000.000,00	68.640.000.000,00	24,9580	24,1841
Mineração e Siderurgica	Alcoa	57.200.000.000,00	68.640.000.000,00	4,4615	4,2249
Mineração e Siderurgica	Anglogold Ashanti	57.200.000.000,00	68.640.000.000,00	1,9510	1,7483
Mineração e Siderurgica	Aperam	57.200.000.000,00	68.640.000.000,00	4,4545	4,0793
Mineração e Siderurgica	Vale	57.200.000.000,00	68.640.000.000,00	162,4406	152,0979
Mineração e Siderurgica	Votorantim Metais	57.200.000.000,00	68.640.000.000,00	2,0682	1,8939
Mineração e Siderurgica	Yamana	57.200.000.000,00	68.640.000.000,00	2,4895	2,3310
Papel e Celulose	Fibria	4.560.000.000.000,00	4.800.000.000.000,00	1,4033	1,4813
Papel e Celulose	Klabin	4.560.000.000.000,00	4.800.000.000.000,00	0,0998	0,1042
Química	Beraca	412.000.000.000,00	428.480.000.000,00	0,0392	0,0401
Química	Basf	412.000.000.000,00	428.480.000.000,00	1,6682	1,8437
Química	Braskem	412.000.000.000,00	428.480.000.000,00	5,1689	5,6479
Química	Dow Brasil	412.000.000.000,00	428.480.000.000,00	0,5865	0,6301
Química	White Martins	412.000.000.000,00	428.480.000.000,00	0,5617	0,6068
Serviços de Saúde	Sabin	413.824.000.000,00	424.000.000.000,00	0,0360	0,0637
Serviços de Saúde	Grupo Fleury	413.824.000.000,00	424.000.000.000,00	0,3738	0,4009
Serviços de Saúde	Hospital Albert Einstein	413.824.000.000,00	424.000.000.000,00	0,3754	0,4245
Serviços de Saúde	Hospital Sírio Libanês	413.824.000.000,00	424.000.000.000,00	0,2247	0,2358
PME	Zanzini	581.030.000.000,00	599.000.000.000,00	0,1188	0,1277

Fonte: PIB através do site do IBGE e PM através do indicador de participação de mercado de CONTADOR (2008).

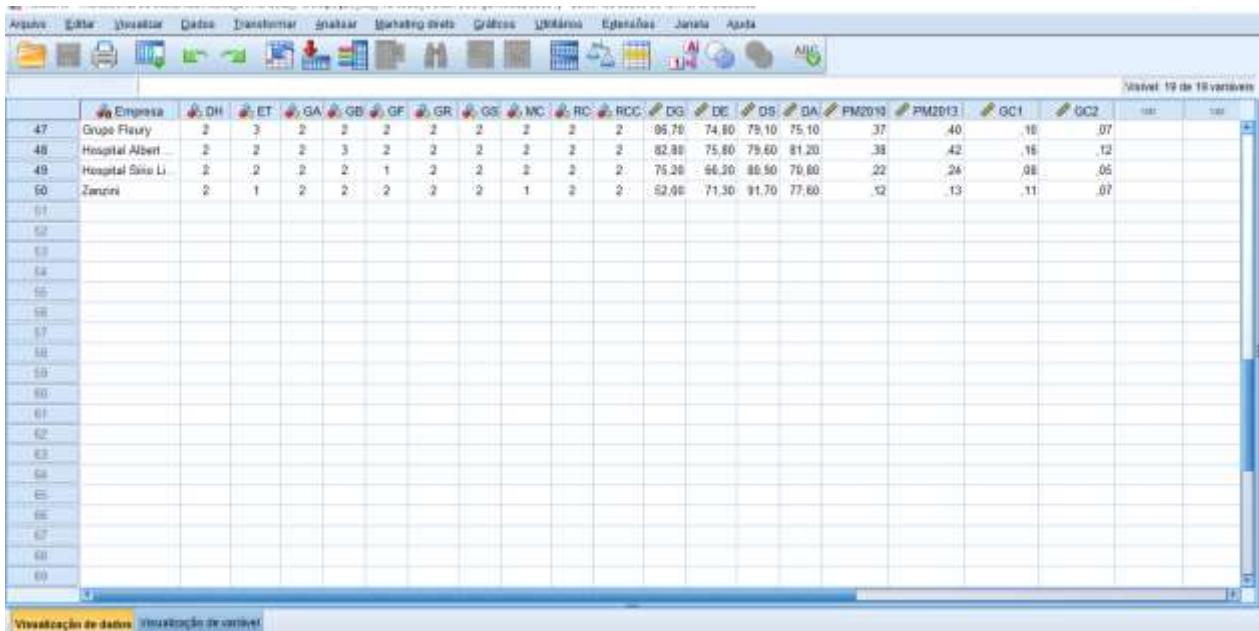
APÊNDICE 2: TELAS DE TABULADOS DOS DADOS DENTRO DO SISTEMA ESTATÍSTICO SPSS IBM VERSÃO 24.

	Ind. Empresa	DH	ET	GA	GB	GF	GR	GS	MC	RC	RCC	DG	DE	DS	DA	PM2010	PM2013	GC1	GC2	car	var
1	Bunge	3	2	2	2	3	2	2	2	3	3	78,70	89,70	89,10	85,60	3,39	3,95	,21	,01		
2	Amaggi	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	78,18	75,20	75,60	84,20	1,39	1,36	,16	-,02		
3	Odebrecht Agro	2	2	2	2	1	2	2	2	2	2	79,60	87,80	76,10	72,20	,01	,01	,86	,33		
4	Volvo	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	68,39	88,30	83,40	86,10	8,06	9,35	,18	,14		
5	Eaton	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	64,70	76,30	74,60	77,30	8,92	10,32	,18	,14		
6	Tetra Park	2	2	3	3	2	3	2	3	2	3	73,50	88,80	82,90	88,30	6,04	6,79	,18	,14		
7	Weg	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	71,18	81,10	75,60	89,30	43,18	50,00	,18	,14		
8	Unilever	3	2	3	2	3	3	3	3	3	3	76,90	78,00	91,30	86,80	,24	,27	,18	,11		
9	Brasil Kirin	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	85,18	89,30	74,10	72,50	,07	,08	,16	,11		
10	Coca-Cola	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	77,50	74,50	82,50	79,50	,09	,00	,38	,67		
11	Grupa Boticário	2	2	2	3	2	3	2	2	2	2	77,50	87,80	76,80	88,30	,00	,00	,35	,23		
12	Kimberly Clark	2	2	2	2	2	2	2	2	1	3	71,20	75,00	85,70	80,40	,03	,04	,46	,30		
13	Natura	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	73,50	81,40	81,10	82,40	,11	,12	,18	,11		
14	Even	2	2	2	3	2	2	3	2	2	2	79,30	71,20	88,80	75,50	,78	,80	,11	,06		
15	Pernod	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	77,90	73,40	91,10	88,60	,09	,00	,38	,16		
16	Ecolab	2	2	3	3	2	3	2	3	1	2	63,60	79,80	72,10	84,00	,17	,12	,08	,35		
17	EY	2	2	2	3	2	2	2	2	2	2	89,90	74,50	76,60	67,10	1,22	,92	,18	,34		
18	Philips	2	2	2	2	3	2	2	2	2	2	67,50	81,80	77,50	80,50	,42	,76	1,52	,45		
19	Embraco	2	2	2	1	2	2	2	1	2	2	64,90	84,80	84,70	66,90	,00	,00	,31	,06		
20	HP	3	2	2	2	3	3	2	3	2	2	63,50	76,80	77,70	91,20	4,69	3,83	,12	,22		
21	Shneider Elétric	2	2	2	2	2	2	2	3	1	2	72,30	67,00	76,50	79,10	1,62	,57	,17	,66		
22	Whirlpool	2	2	2	2	3	2	2	2	2	2	68,80	87,50	77,70	72,80	5,62	4,48	,14	,21		
23	Grupa Rio Quente	2	2	3	3	2	2	3	2	2	2	77,90	94,40	71,80	77,40	4,15	4,67	,14	,09		

Fonte: Indicadores de Sustentabilidade, Dimensões, Participação de Mercado e Grau de competitividade. Elaborado pela autora.

	Ind. Empresa	DH	ET	GA	GB	GF	GR	GS	MC	RC	RCC	DG	DE	DS	DA	PM2010	PM2013	GC1	GC2	car	var
24	CCR	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	83,50	88,00	81,10	72,00	24,05	28,36	,15	,11		
25	Eco Rotelar	2	2	2	2	1	2	2	2	1	2	61,00	59,30	61,40	75,10	10,35	11,74	,16	,12		
26	Itaú Unibanco	3	3	2	3	2	3	3	3	3	3	80,50	86,90	87,20	83,20	90,33	98,75	,12	,09		
27	Bradesco	3	3	3	3	3	3	3	2	2	2	88,30	80,90	88,70	79,00	87,49	93,54	,10	,06		
28	Grupa BB e Ma	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	86,10	85,10	83,80	83,70	10,31	11,40	,14	,10		
29	HSBC	2	2	2	3	2	2	2	2	2	2	65,80	86,50	83,10	81,30	13,33	14,57	,12	,09		
30	Massey	2	3	2	2	2	2	3	2	2	2	88,40	79,40	85,70	69,10	,01	,01	,01	,14		
31	Duratex	2	2	2	2	3	2	2	2	1	2	86,50	82,50	73,00	64,70	16,58	16,53	,15	,00		
32	Arrielmetal	2	2	2	2	2	2	2	3	3	2	69,60	84,60	75,10	88,10	24,96	24,18	,18	,03		
33	Alcoa	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	70,00	92,70	91,80	87,70	4,46	4,22	,14	,06		
34	AngloGold Asha	2	2	3	3	2	2	2	2	2	2	73,90	75,29	79,88	82,16	,19	,17	,08	,12		
35	Aperam	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	68,60	67,00	81,10	83,50	4,45	4,08	,19	,09		
36	Vale	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	82,20	69,70	79,30	75,40	162,44	152,10	,12	,07		
37	Votorantim Met	2	3	2	2	2	2	3	2	3	3	89,60	94,80	84,30	72,70	2,07	1,89	,10	,09		
38	Yamaha	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	71,00	69,20	79,20	77,50	2,49	2,33	,12	,07		
39	Fibria	2	3	2	2	2	2	2	2	3	3	80,90	97,60	80,60	76,80	1,40	1,48	,11	,05		
40	Kabim	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	77,00	83,70	79,50	80,10	,10	,10	,13	,04		
41	Beraca	3	2	2	2	3	2	2	2	2	3	88,50	92,40	91,70	90,40	,04	,04	,06	,02		
42	Barf	2	2	2	2	2	2	2	3	3	2	72,50	77,20	83,40	77,30	1,67	1,84	,15	,10		
43	Brahmam	2	2	2	2	2	2	3	2	3	2	80,40	82,80	56,70	74,80	5,17	5,66	,14	,09		
44	Dose Brasil	3	2	2	3	2	3	3	3	3	3	74,60	82,30	85,00	87,00	,59	,63	,12	,07		
45	White Martins	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	88,80	79,70	77,20	80,30	,56	,61	,12	,07		
46	Sabin	3	2	3	3	3	3	2	3	3	3	87,30	94,40	92,90	89,00	,04	,06	,81	,43		

Fonte: Indicadores de Sustentabilidade, Dimensões, Participação de Mercado e Grau de competitividade. Elaborado pela autora.



	# Empresa	RH	ET	GA	GB	GF	GR	GS	MC	RC	RCC	D9	DE	DS	DA	PM2010	PM2013	GC1	GC2	var	var
47	Grupô Fleury	2	3	2	2	2	2	2	2	2	2	95,70	74,80	79,10	75,10	37	40	16	.07		
48	Hospital Albert	2	2	2	3	2	2	2	2	2	2	82,88	75,80	79,60	81,20	38	42	16	.12		
49	Hospital São Lu	2	2	2	2	1	2	2	2	2	2	76,26	66,20	80,50	70,80	22	24	08	.05		
50	Zanoni	2	1	2	2	2	2	1	2	2	2	52,00	71,30	91,70	77,60	32	13	11	.07		
51																					
52																					
53																					
54																					
55																					
56																					
57																					
58																					
59																					
60																					
61																					
62																					
63																					
64																					
65																					
66																					
67																					
68																					
69																					
70																					

Fonte: Indicadores de Sustentabilidade, Dimensões, Participação de Mercado e Grau de competitividade. Elaborado pela autora.