MODELOS DE GESTÃO QUE INCORPORAM PRÁTICAS SUSTENTÁVEIS: UMA ANÁLISE DE CASOS EMPRESARIAIS

Bruna Christine Floriano Brabo*

Priscila Zaurizio Villarroel Veizaga Lourençon**

RESUMO

O presente artigo analisa modelos de gestão que incorporam práticas sustentáveis, discutindo a eficácia dessas abordagens e os desafios enfrentados pelas empresas na sua implementação. Com base em estudos de casos e literatura especializada, avaliam-se os benefícios e limitações da sustentabilidade empresarial, considerando modelos como Triple BottomLine e ESG (Environmental, Social, and Governance). O estudo visa contribuir para o entendimento das melhores práticas em sustentabilidade corporativa e suas implicações para a gestão estratégica.

Palavras-chave: Sustentabilidade empresarial, ESG, Triple BottomLine, Modelos de gestão, Responsabilidade socioambiental.

*Enfermeira – Hospital Militar de Área de São Paulo
Universidade Paulista (UNIP)
Especialista em Enfermagem em Terapia Intensiva - Faculdade Albert Einstein
Especialista em Enfermagem Cardiovascular- Instituto Dante Pazzanese de Cardiologia
Especialista em Gestão da Qualidade e Segurança do Paciente - Faculdade Holística- FaHol
Email: bru_christine@hotmail.com
**Enfermeira - Hospital Militar de Área de São Paulo
Universidade Paulista (UNIP)
Especialista em Auditoria em Enfermagem - Faculdade Holística- FaHol
Especialista em Gestão Hospitalar – Universidade de Araraquara - Uniara
Especialista em Gerenciamento de Enfermagem – Unyleya
Email: priscilarzvv@hotmail.com

1. INTRODUÇÃO

A crescente preocupação com questões ambientais, sociais e de governança tem impulsionado a adoção de modelos de gestão sustentáveis nas organizações. Empresas de diversos setores têm implementado práticas que buscam equilibrar crescimento econômico com responsabilidade socioambiental.

Uma das principais definições difundidas sobre o desenvolvimento sustentável é que *" os países devem ser capazes de atender as necessidades e aspirações do presente, sem comprometer a capacidade de atender àqueles do futuro"* (WCED, 1987). Neste contexto, a abordagem como o *Triple BottomLine* (ELKINGTON, 1997) e o modelo ESG (KELL, 2018) surgem como referenciais para a gestão sustentável, considerando o social, o econômico e o ambiental como os três pilares da sustentabilidade.

Os motivos que levam as empresas a terem a preocupação com o sustentável são diversos. Bansal& Roth destacam que esses motivos entre muitos outros, estão atrelados principalmente com as legislações, com as oportunidades econômicas, questões éticas e até mesmo com as pressões dos *stakeholders,* que são aqueles que têm interesses ou são afetados pelas atividades e decisões de uma empresa ou projeto.

Assim, é possível observar a mudança de valores com relação a sustentabilidade onde antes eram tidos como responsabilidade central dos governos, e que hoje se tornam uma responsabilidade central das organizações, sendo necessária a adequação e a incorporação das questões ambientais e sociais nos objetivos econômicos de qualquer empresa.

Levando todos esses pontos em consideração, o objetivo desse artigo foi analisar os casos empresariais que adotaram essas práticas sustentáveis, e identificar os desafios e oportunidades no processo de implementação da sustentabilidade corporativa.

2. DESENVOLVIMENTO

2.1 Sustentabilidade empresarial

Na raiz da palavra, sustentabilidade vem do latim e significa *"manutenção ou capacidade de preservar algo por um tempo"*. Já na área empresarial, essa palavra sempre foi dona de uma definição com diversas abordagens e múltiplos princípios, porem todas relacionadas com o futuro da humanidade.

A questão do ecossistema vasto e rico que sempre foi apresentado como algo inesgotável, só era visto até então, como um local para retirada de matéria prima para os negócios. A partir da Revolução industrial, houve um aumento significativo de produção e trazendo consequentemente danos a esse ecossistema. Esses danos por sua vez chamaram a atenção da sociedade para a questão ambiental que passava a ser afetada com a produção em massa de bens e materiais.

Alguns cientistas da época de 1968 começaram a levantar algumas questões decorrentes do crescimento urbano desordenado e dos impactos dessa exploração desenfreada. Essas questões geraram um questionamento por parte da sociedade capitalista ao próprio Estado. Dentre uma das questões levantadas por esses cientistas foram que *"[...]se por um lado os sistemas industriais alcançaram apogeus de sucesso, o capital natural, do qual depende a prosperidade econômica da civilização, declinou rapidamente, sendo que o índice de perdas cresceu na mesma proporção dos ganhos em termos de bem-estar [...]"*(HAWKEN, LOVINS E LOVINS, 2007)

Esse tema não ficou preso somente nas mãos dos cientistas, mas ganharam força e foram debatidos em Conferências Internacionais, onde o conceito de sustentabilidade ganhou seu primeiro delineamento. Um dos conceitos importantes descritos nessas conferências foram que o desenvolvimento sustentável é um processo de mudança no qual a exploração de recursos, o direcionamento dos investimentos, as tecnologias e a mudança institucional devem estar em harmonia.

Um dos primeiros autores a trazer a sustentabilidade para o ponto de vista empresarial foi Kotler (1997), onde demonstrou que o sucesso dos negócios a longo prazo estariam intimamente ligado com um ambiente saudável e uma sociedade

mais estável, sendo destacado por ele que o tema sustentável viria a ser mais para frente o grande responsável pela competitividade no mercado.

Essa afirmação dada por Kotler em 1997 é confirmada em diversos estudos que trouxeram conceitos mais modernos para a sustentabilidade empresarial, dentre eles o conceito moderno do Instituto Ethos que diz que"*a sustentabilidade empresarial significa assegurar o sucesso do negócio em longo prazo e ao mesmo tempo contribuir para o desenvolvimento econômico e social da comunidade, um meio ambiente saudável e uma sociedade estável. A sustentabilidade tem três amplos componentes, geralmente descritos como: as pessoas, o lucro e planeta".*

A partir de então, essa nova visão empresarial ganhou novos modelos de gestão, como por exemplo o *Triple BottomLine* (ou Tripé da sustenatibilidade), que atrelavam a responsabilidade sustentável da teoria com os interesses dos empreendedores contemporâneos do ponto de vista financeiro, com viés econômico, ambiental e social.

2.2 Modelos de gestão sustentável

A sustentabilidade atualmente é um diferencial competitivo que impulsiona as organizações a seguir uma nova trajetória operacional, estratégica, tecnológica e organizacional com o objetivo de agregar um valor sustentável à marca.

Pensando em nível Brasil, o governo instituiu normas e instruções para adoção de critérios de sustentabilidade desde a extração da matéria,fabricação dos bens e materiais até mesmo na comercialização dos produtos. Para que haja uma aplicação do conceito sustentável na prática foram criados modelos de gestão baseados na mensuração do desempenho das empresas e organizações.

John Elkington, conhecido como o pai da responsabilidade corporativa, criou o modelo de gestão conhecido como *Triple BottomLine*, ou Tripé da Sustentabilidade. Esse modelo é baseado em 3 pilares : crescimento econômico, proteção do meio ambiente e igualdade social (3Ps : *people, planetandprofit*) e se diferença de outros modelos de gestão por ir além das medidas tradicionais de lucros.

Figura 1. Tripé da sustentabilidade

Fonte : Google Imagens

Quadro 1. Teoria *Triple bottomline*

Aspecto	Definição do aspecto
Social	Esse aspecto visa as boas práticas com colaboradores, o que significa tratar os colaboradores de forma justa, ética e de acordo com as leis dos país. Além disso, é necessário ter um impacto social positivo com a comunidade local, promovendo ações que possam ajudar a comunidade local a se desenvolver. Dessa forma, temos a promoção de um ambiente de trabalho justo, saudável e harmonioso e, uma comunidade local que percebe a função social da empresa.
Ambiental	Esse aspecto envolve encontrar soluções para repor os recursos naturais que a empresa usa, a fim de reduzir o impacto negativo que a empresa pode causar no meio ambiente. A empresa deve sempre buscar reduzir o uso de recursos naturais e buscar ações positiva para ter um impacto ambiental positivo.
Econômico	Esse aspecto diz respeito ao crescimento da empresa sem de forma responsável em relação ao cumprimento de suas obrigações contábeis e fiscais. Ainda, a empresa deve ter responsabilidade na gestão financeira de forma a não se envolver em problemas econômicos.

Fonte: Becompilance. Acesso 03 fev. 2025

Assim, as empresas passaram a inovar nos processos produtivos, a gerar valor na cadeia de produção e consequentemente gerar um consumo consciente e descarte sustentável. Para que haja esse ciclo de forma alinhada, se faz necessário um planejamento estratégico eficaz da própria empresa.

Já o modelo ESG (*Environmental, Social andGovernance*), discutido por Kell (2018), diferentemente do Tripé da sustentabilidade, enfatiza a importância de critérios ambientais, sociais e de governança na gestão corporativa.

Figura 2. Modelo ESG (*Environmental, Social andGovernance*)

Fonte : Google Imagens

Quadro 1. Modelo ESG (*Environmental, Social andGovernance*)

Aspecto	Definição do aspecto
Ambiental	Refere-se a ações como redução de emissões de carbono, eficiência energética e preservação ambiental. Segundo o *Relatório Global de Sustentabilidade da Natura* (2022), a integração de práticas ambientais contribui para a preservação de ecossistemas e o fortalecimento da reputação corporativa.
Social	Abrange aspectos como diversidade, inclusão, saúde e segurança dos colaboradores e impacto positivo nas comunidades.

Governança	Envolve transparência, combate à corrupção e gestão ética.

Fonte: Becompilance. Acesso 03 fev. 2025

Coutinho e Macedo-Soares (2010) comparam diferentes abordagens de gestão sustentável, destacando suas vantagens e limitações. Segundo os autores, a efetividade desses modelos está atrelada à capacidade das empresas de integrar a sustentabilidade à sua estratégia organizacional.

2.3. Empresas de sucesso com práticas sustentáveis

A análise de empresas que adotaram práticas sustentáveis permite compreender como esses modelos são aplicados na prática. Segundo o estudo "Empresas que Inspiram" (2024), companhias como Natura, Unilever e Tesla têm se destacado pela incorporação de critérios socioambientais em suas estratégias de negócio.

A Natura é amplamente reconhecida como líder global em ESG. De acordo com seu Relatório Global de Sustentabilidade (2022), a empresa promove ações como:

- Conservação da Amazônia: Trabalha em parceria com comunidades extrativistas, garantindo que a exploração de recursos naturais seja sustentável e beneficie economicamente essas populações.
- Redução de Emissões: É neutra em carbono desde 2007, investindo continuamente em tecnologias limpas.
- Inclusão e Diversidade: Mantém políticas que promovem a inclusão de mulheres, pessoas negras e membros da comunidade LGBTQIA+.

Já a empresa Tesla, um ícone no que diz respeito a inovação sustentável, traz como principais iniciativas a energia renovável com a produção de veículos elétricos, além de soluções como painéis solares e baterias de armazenamento de energia limpa; a redução de gás carbono através da substituição de veículos a combustão por elétricos evitando assim milhões de toneladas de emissões de carbono por ano; e a governança transparente através da publicação de relatórios detalhados de suas ações ambientais e sociais.

A empresa Unilever – Sustentabilidade na Cadeia de Suprimentos, com seu Plano de Vida Sustentável (2022), mostra como práticas ESG podem ser integradas à cadeia de suprimentos com as seguintes metas: redução pela metade emissão de carbono de seus produtos até 2030; parcerias éticas através de fornecedores comprometidos com práticas trabalhistas justas e promoção de saúde e bem-estar por meio de iniciativas em comunidades vulneráveis.

2.4. Desafios da implementação da sustentabilidade

A incorporação da sustentabilidade nos modelos de gestão representa uma necessidade cada vez mais evidente para as organizações. No entanto, sua implementação enfrenta desafios significativos, que variam desde barreiras financeiras e culturais até dificuldades estruturais e regulatórias. Entre os principais desafios enfrentados pelas empresas, destacam-se:

- **Alto custo inicial e retorno financeiro no longo prazo:** A adoção de práticas sustentáveis muitas vezes demanda investimentos iniciais consideráveis, especialmente na reestruturação de processos produtivos, na aquisição de tecnologias limpas e na obtenção de certificações ambientais. Pequenas e médias empresas (PMEs), que geralmente possuem menos recursos disponíveis, podem ter dificuldades para implementar essas mudanças. Além disso, os benefícios financeiros de longo prazo, como eficiência energética e redução de desperdícios, podem não ser imediatamente percebidos, o que leva algumas empresas a priorizarem resultados econômicos imediatos em detrimento da sustentabilidade.
- **Resistência organizacional e cultural:** A mudança para um modelo de gestão sustentável exige uma transformação na cultura organizacional, o que pode gerar resistência interna. Muitos gestores e colaboradores ainda operam sob paradigmas tradicionais, nos quais o foco exclusivo no lucro é priorizado. A falta de conscientização sobre os benefícios da sustentabilidade e o medo de mudanças podem dificultar a implementação dessas práticas. Para superar esse obstáculo, é fundamental investir em treinamentos e capacitações que promovam uma mudança de mentalidade dentro da organização.

- **Mensuração de impacto e definição de indicadores de desempenho:** Diferente dos indicadores financeiros tradicionais, os impactos ambientais e sociais podem ser mais complexos de medir. Para que uma organização possa demonstrar os benefícios de suas práticas sustentáveis, é essencial estabelecer métricas claras e metodologias confiáveis de mensuração. Modelos como ESG e Triple Bottom Line sugerem indicadores específicos, mas sua implementação requer investimentos em monitoramento, auditorias e análise de dados, o que pode ser desafiador para algumas empresas.
- **Engajamento de stakeholders e demanda do mercado:** A sustentabilidade empresarial não depende apenas da decisão interna da organização, mas também do apoio e da participação de stakeholders, como investidores, clientes, fornecedores e governos. O engajamento desses grupos pode ser um desafio, pois muitos ainda priorizam fatores tradicionais, como custo e retorno financeiro imediato, em detrimento de práticas sustentáveis. O comportamento do consumidor, embora venha se tornando mais consciente, ainda apresenta variações de acordo com a região e o setor de atuação da empresa.
- **Barreiras regulatórias e complexidade legal:** A conformidade com regulamentações ambientais e sociais pode ser um desafio, especialmente em países onde a legislação não é clara ou apresenta mudanças constantes. Empresas precisam se adaptar a diferentes normativas ambientais, trabalhistas e de governança, o que pode aumentar a burocracia e os custos de conformidade. Além disso, em algumas regiões, ainda há lacunas na fiscalização e na aplicação das leis, o que pode gerar concorrência desleal entre empresas que adotam práticas sustentáveis e aquelas que não o fazem.
- **Dependência de fornecedores e cadeia de suprimento:** Mesmo que uma empresa adote práticas sustentáveis internamente, sua cadeia de suprimentos pode representar um desafio adicional. Muitos fornecedores ainda não seguem padrões rigorosos de sustentabilidade, o que pode comprometer os esforços da empresa na busca por uma gestão ambientalmente responsável. Para lidar com esse problema, algumas

empresas têm exigido certificações de seus fornecedores ou implementado políticas de compras responsáveis.

- **Inovação e adaptação tecnológica:** A transição para modelos de produção mais sustentáveis exige inovação contínua. Empresas precisam investir em novas tecnologias, como fontes de energia renovável, processos produtivos mais eficientes e redução da pegada de carbono. No entanto, a implementação dessas inovações pode ser complexa e demandar tempo, além de exigir a adaptação dos funcionários e a atualização de maquinário e infraestrutura.

3. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A incorporação de práticas sustentáveis na gestão empresarial tem se tornado um fator essencial para organizações que desejam se destacar no mercado atual. Modelos como **Triple Bottom Line** e **ESG (Environmental, Social, and Governance)** fornecem diretrizes que ajudam as empresas a equilibrar crescimento econômico, responsabilidade social e preservação ambiental.

Os casos analisados demonstram que a sustentabilidade empresarial não apenas contribui para a mitigação de impactos ambientais e sociais, mas também se traduz em vantagens competitivas. Empresas que investem em sustentabilidade constroem uma imagem corporativa mais forte, fortalecem a relação com stakeholders e podem ter acesso a incentivos governamentais e investimentos voltados para negócios sustentáveis. Além disso, práticas sustentáveis promovem inovação e eficiência operacional, resultando em maior rentabilidade no longo prazo.

No entanto, os desafios ainda são significativos. O alto custo inicial, a resistência organizacional, a complexidade na mensuração dos impactos e as dificuldades na adequação a regulamentações são barreiras que exigem planejamento e comprometimento por parte das empresas. A superação desses desafios demanda um esforço conjunto entre governos, setor privado e sociedade civil para criar um ambiente mais favorável à sustentabilidade.

Outro aspecto relevante é a necessidade de conscientização e educação para garantir que tanto consumidores quanto investidores e colaboradores estejam alinhados com a importância das práticas sustentáveis. O crescimento de iniciativas de certificação e de regulamentações ambientais mais rigorosas tende a impulsionar essa mudança de mentalidade ao longo do tempo.

Por fim, a sustentabilidade empresarial deve ser encarada não como uma tendência passageira, mas como um **imperativo estratégico e um compromisso de longo prazo**. Empresas que ignoram essa transformação correm o risco de perder relevância no mercado e sofrer impactos negativos em sua reputação e competitividade. Portanto, investir em práticas sustentáveis não apenas contribui para a construção de um futuro mais equilibrado, mas também assegura a perenidade dos negócios em um cenário global cada vez mais exigente e consciente.

REFERÊNCIAS

World CommissiononEnvironmentandDevelopment – WCED. (1987). Reportofthe World CommissiononEnvironmentandDevelopment: our common future Geneva: United Nations. Acesso em: 03 fev. 2025.

COUTINHO, Paulo Sérgio; MACEDO-SOARES, Tânia D. L. V. Modelos de Gestão Sustentável: Uma Análise Comparativa. *Revista de Administração de Empresas*, v. 50, n. 2, p. 234-245, 2010.

ELKINGTON, John. *CannibalswithForks: The Triple BottomLineof 21st Century Business.*CapstonePublishing, 1997.

KELL, Georg. The RemarkableRiseof ESG. *Forbes*, 2018. Disponível em: https://www.forbes.com/sites/georgkell/2018/07/11/the-remarkable-rise-of-esg/. Acesso em: 29 jan. 2025.

BANSAL, P., & Roth, K. (2000). Whycompaniesgogreen: a modelofecologicalresponsiveness. Academyof Management Journal, 43(4), 717-736. http://dx.doi.org/10.2307/1556363. Acesso em: 03 fev. 2025.

HAWKEN, Paul; LOVINS, Amory; LOVINS, L. Hunter. Capitalismo natural: criando a próxima revolução industrial. São Paulo: Cultrix, 2007.

KOTLER, Philip. Administração de Marketing: análise, planejamento, implementação e controle. 5. Ed. São Paulo: Atlas, 1997.

INSTITUTO ETHOS. Responsabilidade Social. Disponível em: http://www3.ethos.org.br/cedoc/responsabilidade-social-empresarial-esustentabilidade-para-a-gestao-empresarial/#.VlecXXarTIU. Acesso em 18 nov. 2015.

SILVA, Maria Fernanda; OLIVEIRA, José Augusto. Desafios na Implementação de Práticas Sustentáveis em Empresas Brasileiras. *Revista de Gestão Ambiental e Sustentabilidade*, v. 8, n. 2, p. 456-472, 2021.

Empresas que Inspiram: 5 Casos de Sucesso em Sustentabilidade. *CredCarbo*, 2024. Disponível em: https://credcarbo.com/carbono/empresas-que-inspiram-5-casos-de-sucesso-em-sustentabilidade/. Acesso em: 29 jan. 2025.