



Silvia Pereira de Jesus Lucas

**Promovendo o protagonismo das
empresas familiares brasileiras na
agenda da Sustentabilidade**

Dissertação de Mestrado

Dissertação apresentada como requisito parcial para obtenção do grau de Mestre pelo Programa de Pós-Graduação em Ciências da Conservação e Sustentabilidade do Departamento de Geografia e Meio Ambiente da PUC-Rio.

Orientadora: Prof^a. Anna Carolina Fornero Aguiar

Coorientador: Prof. Paulo Durval Branco

Rio de Janeiro
fevereiro de 2025



Silvia Pereira de Jesus Lucas

**Promovendo o protagonismo das
empresas familiares brasileiras na
agenda da Sustentabilidade**

Dissertação de Mestrado

Dissertação apresentada como requisito parcial para obtenção do grau de Mestre pelo Programa de Pós-Graduação em Ciências da Conservação e Sustentabilidade do Departamento de Geografia e Meio Ambiente da PUC-Rio. Aprovada pela Comissão Examinadora abaixo:

Prof. José Tavares Araruna Júnior
Presidente - PUC-Rio

Prof.^a. Ruth Espínola Soriano de Mello
IAG-PUC-Rio

Prof.^a. Anna Carolina Fornero Aguiar
Museu do Amanhã

Rio de Janeiro, 20 de fevereiro de 2025

Todos os direitos reservados. É proibida a reprodução total ou parcial do trabalho sem autorização da autora, da orientadora e da universidade.

Silvia Pereira de Jesus Lucas

Graduou-se em Administração de Empresas com especializações e pós-graduações em Administração, com ênfase em finanças e em Gestão em Telecomunicações. Possui formação complementar em governança, sendo Conselheira de Administração certificada. Desenvolveu sólida carreira executiva em área financeira de grandes empresas. Foi Vice-Presidente de Finanças e membro do colegiado que presidiu a Intelig Telecom e Vice-Presidente de Finanças da Bombril. É sócia da Comatrix Consultoria e Gestão apoiando empresas familiares nos desafios de sucessão, profissionalização, governança e melhorias no modelo de gestão

Ficha Catalográfica

Lucas, Silvia Pereira de Jesus

Promovendo o protagonismo das empresas familiares brasileiras na agenda da Sustentabilidade / Silvia Pereira de Jesus Lucas ; orientadora: Anna Carolina Fornero Aguiar ; co-orientador: Paulo Durval Branco. – 2025.

151 f. : il. color. ; 30 cm

Dissertação (mestrado)–Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro, Departamento de Geografia e Meio Ambiente, 2025.

Inclui bibliografia

1. Geografia e Meio Ambiente – Teses. 2. Sustentabilidade. 3. Sustentabilidade corporativa. 4. Sustentabilidade corporativa no Brasil. 5. Empresas familiares. 6. Valores. I. Aguiar, Anna Carolina Fornero. II. Branco, Paulo Durval. III. Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro. Departamento de Geografia e Meio Ambiente. III. Título.

Dedico este trabalho à minha mãe Hedy Helena, (*In memoriam*), que semeou dentro de mim a conexão com a natureza, o inconformismo com a desigualdade e nosso compromisso em ser a mudança que desejamos ver no mundo.

Agradecimentos

Agradeço a Deus e a meus pais pelo dom da vida, pelo acesso a boa educação e às condições privilegiadas de vida que me chamam diariamente à responsabilidade e ao compromisso de retribuir, atuando em prol de uma sociedade mais justa e humana.

Agradeço ao meu marido João Marcelo, que sempre me apoiou nas guinadas e trajetórias de carreira e no projeto do mestrado, não apenas na compreensão das minhas ausências e investimento do precioso tempo em família para dar conta das aulas e entregas, mas também como revisor do meu projeto.

Agradeço aos meus filhos João Pedro e Helena, grandes incentivos para meu maior ativismo em prol do mundo que iremos deixar para seus filhos, meus netos.

Agradeço aos “protagonistas de impacto” com quem vivenciei importantes movimentos de reflexão e *call to action*, durante a Covid-19. Agradeço em especial ao Marcello Borio que me fez entender que o momento do projeto mestrado era o presente e a encarar o desafio, a Alda, Karin e Helena que, além de inspirar pelas respectivas trajetórias, contribuíram na divulgação da minha pesquisa.

Agradeço a minha irmã Ana Lúcia que teve um papel essencial de me “destravar” ainda na fase de formalização deste projeto de pesquisa.

Agradeço também a minha amiga Sue, que sempre me inspirou com sua brilhante atuação em responsabilidade social e que há muitos anos já me dizia que eu era a única financista que defendia genuinamente as iniciativas de sustentabilidade corporativa como investimento e não custo. Sue me apresentou o mestrado em Ciências da Sustentabilidade da PUC e representa também todas as amigas irmãs que a vida me deu. Sintam-se todas nomeadas neste agradecimento.

Agradeço aos meus orientadores Paulo Branco e Anna Carolina Fornero por terem sido luz a me guiar neste percurso. Paulo, desde a entrevista de seleção para o mestrado, foi um grande inspirador. Seu pragmatismo me apoiou muito na superação dos desafios acadêmicos. Anna Carolina foi uma grande parceria com seu apoio nas metodologias e práticas da escrita acadêmica.

Agradeço a todos que contribuíram para a divulgação da pesquisa, em especial à equipe do Sistema B, CFEG, FBN, IBGC (Capítulo Rio e comissão de empresas familiares). Agradeço também a todos que dedicaram seu precioso tempo a responder o questionário.

Por fim, agradeço ao Fabio Scarano pela inspiração em toda a jornada e a todos os professores e colegas da PUC-Rio, mestrado profissional em ciência da sustentabilidade, pelas trocas, ensinamentos e aprendizados.

O presente trabalho foi realizado com apoio da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior - Brasil (CAPES) - Código de Financiamento 001.

Resumo

Lucas, Silvia Pereira de Jesus; Aguiar, Anna Carolina Fornero; Branco, Paulo Durval. **Promovendo o protagonismo das empresas familiares brasileiras na agenda da Sustentabilidade.** Rio de Janeiro, 2025. 151p. Dissertação de Mestrado - Departamento de Geografia, Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro.

O modelo de desenvolvimento econômico baseado no consumo tem gerado impactos ambientais significativos, comprometendo a capacidade das gerações futuras de satisfazerem suas necessidades, bem como a qualidade de vida no presente. Eventos climáticos extremos vêm causando enormes perdas econômicas e sociais no Brasil e no mundo, evidenciando a fragilidade de um modelo de desenvolvimento insustentável e reforçando a necessidade urgente de repensar a estratégia de crescimento global. Com o agravamento dos impactos ambientais, o papel das empresas na mitigação dos danos torna-se cada vez mais relevante. Embora grandes corporações estejam se adaptando à agenda da sustentabilidade, as empresas familiares, especialmente as de pequeno e médio porte, ainda não têm integrado efetivamente esses princípios em suas estratégias. Por outro lado, possuem um grande poder de transformação, dada a sua participação representativa no PIB e no emprego nacional. Este estudo visa impulsionar o protagonismo das empresas familiares brasileiras na agenda de sustentabilidade, identificando práticas e barreiras para a incorporação da sustentabilidade nas suas estratégias de negócios. A pesquisa busca fornecer orientações tanto para aquelas empresas que ainda não iniciaram essa jornada quanto para aquelas que já avançaram, mas necessitam de aprimoramento de práticas para alavancar seu impacto positivo. Assim, espera-se que os resultados da presente pesquisa contribuam para um maior engajamento das empresas familiares com as práticas sustentáveis, reforçando seu papel essencial na construção de uma economia socialmente justa e ambientalmente responsável, garantindo a sustentabilidade dos negócios e um futuro resiliente e próspero para as próximas gerações.

Palavras-chave

Sustentabilidade; sustentabilidade corporativa; empresas familiares; valores; sucessão.

Abstract

Lucas, Silvia Pereira de Jesus; Aguiar, Anna Carolina Fornero (Advisor); Branco, Paulo Durval. (Co advisor). **Promoting the Leadership of Brazilian Family Businesses in the Sustainability Agenda**. Rio de Janeiro, 2025. 151p. Dissertação de Mestrado - Departamento de Geografia, Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro.

The consumption-based economic development model has generated significant social and environmental impacts, compromising the ability of future generations to meet their needs and the quality of life in the present. Extreme climatic events has caused huge economic and social losses in Brazil and worldwide, highlighting the fragility of an unsustainable development model and reinforcing the urgent need to rethink the global growth strategy. As environmental impacts worsen, the role of businesses in mitigating damage becomes increasingly important. While large corporations are adapting to the sustainability agenda, family businesses, particularly small and mid-sized ones, have yet to effectively integrate these principles into their strategies, as important transforming agents, given its prominent share in GDP and national employment. This study aims to promote the leadership of Brazilian family businesses in the sustainability agenda by identifying practices and barriers to incorporating sustainability into their business strategies. The research seeks to provide guidance both for companies that have not yet started this journey and for those that have made progress but need to improve their practices. Thus, the results of this study are expected to foster greater engagement of family businesses in sustainable practices, reinforcing their essential role in building a fairer and more environmentally responsible economy, ensuring business sustainability and a resilient, prosperous future for the next generations.

Keywords

Sustainability; corporate sustainability; family businesses; values; succession.

SUMÁRIO

1. O Problema de Pesquisa	17
1.1. Introdução	17
1.2. Perguntas da Pesquisa	22
1.3. Relevância do estudo	23
2. Metodologia de pesquisa	24
3. Referencial teórico	26
3.1. Sustentabilidade	26
3.2. A sustentabilidade corporativa	31
3.2.1 Do capitalismo de <i>shareholder</i> ao capitalismo de <i>stakeholder</i>	31
3.2.2 Modelos para a sustentabilidade corporativa	34
3.2.3. Empresas humanizadas e capitalismo consciente	37
3.2.4. ESG	41
3.2.5. Cultura empresarial	47
3.2.6. Sustentabilidade na cadeia produtiva	49
3.2.7. Sustentabilidade e rentabilidade	51
3.2.8. Inovação e transformação para a sustentabilidade	54
3.3 A sustentabilidade corporativa no Brasil	57
3.4 As empresas familiares, valores familiares e a sustentabilidade	64
3.5. Sucessão em empresas familiares e as novas gerações	71
4. Resultados da Pesquisa	82
4.1. Dados gerais da pesquisa	82
4.2. Perfil dos respondentes	83
4.3. Perfil das empresas	84
4.3.1. Setor de atuação	84
4.3.2. Porte das empresas	85
4.3.3. Idade das empresas	87
4.3.4. Abrangência de atuação	88
4.3.5. Estrutura de controle, governança e gestão	88
4.4. A trilha da sustentabilidade das empresas familiares de capital fechado	93
4.4.1. Tempo de jornada	93
4.4.2. Motivação para a sustentabilidade	94
4.4.3. Públicos relevantes para a sustentabilidade	94
4.4.4. Área responsável pela agenda da sustentabilidade	95
4.4.5. Relevância dos temas em sustentabilidade para o negócio	97
4.4.6. Conhecimento técnico, ferramentas de gestão e divulgação da pauta da sustentabilidade	101
4.4.7. Benefícios e desafios percebidos com a implementação da estratégia de sustentabilidade	103
4.5. Fatores imobilizadores da estratégia de sustentabilidade nas empresas familiares de capital fechado	105

5. Recomendações e Considerações Finais	111
5.1. Recomendações para empresas familiares que ainda não iniciaram sua trilha de sustentabilidade ou ESG	112
5.2. Oportunidades de melhorias para as empresas familiares que já iniciaram sua trilha de sustentabilidade	117
5.3. Considerações Finais	123
6. Referências bibliográficas	127
7. Anexo: Formulário de Pesquisa	134

Lista de figuras

Figura 1: Valor Sustentável – Hart, S.	34
Figura 2: Evolução do valor de mercado das empresas familiares x corporações.	70
Figura 3: Evolução do valor de mercado das empresas bem-posicionadas x mau-posicionadas no ranking de risco ESG.	71
Figura 4: Participação das gerações nas decisões de consumo no Brasil.	79
Figura 5: Influência das gerações nas Decisões de Consumo no Brasil hoje e no horizonte de 5 a 10 anos.....	80
Figura 6 a (esquerda): Distribuição das empresas participantes da pesquisa em relação a iniciação na trilha da sustentabilidade	83
Figura 6b (direita): Empresas não iniciadas na trilha da sustentabilidade e sua intenção sobre o tema.....	83
Figura 7: Respondentes por cargos.....	83
Figura 8: Empresas por área de atuação	84
Figura 9: Tamanho das empresas	86
Figura 10: Tamanho das empresas em quantidade de colaboradores x iniciação em sustentabilidade	86
Figura 11: Tamanho das empresas em faixa de faturamento x iniciação em sustentabilidade	87
Figura 12: Empresas por faixa etária.....	87
Figura 13: Distribuição das empresas por abrangência de atuação.....	88
Figura 14: Perfil geracional dos sócios nas empresas na trilha da sustentabilidade x empresas não iniciadas	89
Figura 15: Correlação entre estrutura de governança e tamanho das empresas (em faturamento anual).....	90
Figura 16: Perfil do CEO nas empresas na trilha da sustentabilidade x empresas não iniciadas	90
Figura 17: Resposta das empresas sobre existir uma declaração formal de propósito	91
Figura 18: Capital de terceiros.....	91
Figura 19: Práticas de diversidade e inclusão (DEI).....	92
Figura 20: Inovação – a percepção de sua importância para o negócio ..	93
Figura 21: Tempo de jornada de sustentabilidade.....	93
Figura 22: Motivação para a trilha da sustentabilidade	94

Figura 23: Públicos relevantes para a estratégia de sustentabilidade.....	95
Figura 24: Formas de relacionamento com principais públicos.....	95
Figura 25: Área responsável pelas ações de sustentabilidade.....	96
Figura 26: Áreas responsáveis pela agenda de sustentabilidade nas empresas, por faixa de faturamento	96
Figura 27: Orçamento anual para a sustentabilidade	97
Figura 28: Relevância dos temas em sustentabilidade	97
Figura 29: Como os temas relevantes foram definidos	98
Figura 30: Como os temas prioritários em sustentabilidade são trabalhados nas empresas.....	98
Figura 31: Uso da matriz de materialidade	100
Figura 32: Impactos que a empresa espera promover com a agenda de sustentabilidade	100
Figura 33: Integração da sustentabilidade à estratégia do negócio	101
Figura 34: Publicação de relatórios de sustentabilidade	102
Figura 35: Sistemas de indicadores e/ou certificação adotados (34a) e seus benefícios (34b)	103
Figura 36: Principais benefícios e resultados alcançados com a implementação da trilha de sustentabilidade.....	103
Figura 37: Principais dificuldades encontradas na trajetória da sustentabilidade corporativa	104
Figura 38: Ações de engajamento de funcionários.....	104
Figura 39: Grau de conhecimento e preocupação sobre sustentabilidade	105
Figura 40: Preocupação com o impacto ambiental da operação.....	106
Figura 41: Entendimento quanto à abrangência da responsabilidade social corporativa	106
Figura 42: Iniciativas de responsabilidade social corporativa (RSC).....	107
Figura 43: Utilização dos Objetivos do Desenvolvimento Sustentável como ferramenta para apoiar ações de sustentabilidade da empresa	107
Figura 44: Prática e rituais de gestão do orçamento anual como ferramenta de gestão.....	108
Figura 45: Iniciativas de ecoeficiência	108
Figura 46: Manifestação de stakeholders sobre a preocupação quanto ao impacto socioambiental da operação	109

Figura 47: Resposta sobre o que dificulta a implementação de iniciativas de sustentabilidade	109
Figura 48: Fatores mobilizadores para a sustentabilidade	110
Figura 49: Trilha de introdução à sustentabilidade para empresas familiares.....	116
Figura 50: Evolução esperada a partir da trilha de introdução à sustentabilidade para empresas familiares.....	117
Figura 51: Resumo da recomendação de melhorias de práticas para acelerar o protagonismo das empresas familiares que já se encontram na trilha de sustentabilidade.....	122
Figura 52: Evolução esperada em geração de valor sustentável a partir das melhorias de práticas recomendadas às empresas familiares já iniciadas na trilha da sustentabilidade	123
Figura 53: Evolução esperada na trajetória de incorporação da sustentabilidade a partir das melhorias de práticas recomendadas às empresas familiares já iniciadas na trilha da sustentabilidade	123

Lista de tabelas

Tabela 1: Empresas por setor de atuação e iniciação na trilha da sustentabilidade.....85

Lista de Siglas e Abreviações

ASG	Ambiental, Social e Governança
B3	Bolsa de Valores de São Paulo
BNDES	Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social
CCS	Carbon Capture and Storage (captura e armazenamento de carbono)
CEBDS	Conselho Empresarial Brasileiro para o Desenvolvimento Sustentável
CO2	Dióxido de Carbono
COP	Conferência das Partes
CEO	Chief Executive Officer (Diretor Presidente)
CSO	Chief Sustainability Officer (Diretor de Sustentabilidade)
CVM	Comissão de Valores Mobiliários
ESG	Environment, Social and Governance (Ambiental, Social e Governança)
ETHOS	Instituto Ethos
EUA	Estados Unidos da América
FGVces	Centro de Estudos em Sustentabilidade da Fundação Getúlio Vargas
GEE	Gases de Efeito Estufa
GHG	Greenhouse Gas (gases de efeito estufa)
GRI	Global Reporting Initiative (Iniciativa Global de Relato)
IBASE	Instituto Brasileiro de Análises Sociais e Econômicas
IBGC	Instituto Brasileiro de Governança Corporativa
IBGE	Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
ICCB	Instituto Capitalismo Consciente Brasil
ILPF	Integração lavoura-pecuária-floresta
ISE B3	Índice de Sustentabilidade Empresarial B3
ISSB	International Sustainability Standards Board (Conselho Internacional de Normas de Sustentabilidade)
NDC	Nationally Determined Contributions (contribuições nacionalmente determinadas)
ODS	Objetivos do Desenvolvimento Sustentável
OMS	Organização Mundial da Saúde
ONG	Organização Não Governamental

PIB	Produto Interno Bruto
PRI	Principles of Responsible Investment (Princípios do Investimento Responsável)
PWC	PriceWaterhouseCoopers
REDD+	Redução de Emissões por Desmatamento e Degradação Florestal
RSC	Responsabilidade Social Corporativa
SEBRAE	Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas
SFDR	Sustainable Finance Disclosure Regulation (Regulamento de Divulgação de Finanças Sustentáveis)
TSR	Total Shareholder Return (retorno total ao acionista)
UNEP	United Nations Environment Programme (Programa das Nações Unidas para o Meio Ambiente)
WBSCD	World Business Council for Sustainable Development (Conselho Empresarial Mundial para o Desenvolvimento Sustentável)
WCD	Women Corporate Directors (Mulheres Conselheiras)
WRI	World Resources Institute (Instituto de Recursos Mundiais)

*É preciso ter esperança,
mas ter esperança do verbo esperar;
porque tem gente que tem esperança do verbo esperar.
E esperança do verbo esperar não é esperança, é espera.
Esperançar é se levantar, esperançar é ir atrás,
esperançar é construir, esperançar é não desistir!
Esperançar é levar adiante,
esperançar é juntar-se com outros
para fazer de outro modo...*
Paulo Freire

Seja a mudança que você quer ver no mundo.
Mahatma Gandhi

1. O Problema de Pesquisa

1.1. Introdução

O atual modelo de desenvolvimento econômico baseado no consumo tem causado enormes impactos ao meio ambiente, comprometendo não apenas a capacidade das gerações futuras em satisfazer suas necessidades, mas a vida em condições salubres e seguras no presente.

O ano de 2023 foi marcado por eventos climáticos extremos em todas as regiões do mundo, caracterizando-o como um dos anos mais letais desde 2010, com 75 mil mortes e perdas econômicas estimadas em US\$ 295 bilhões em apenas nove meses, segundo o estudo *Global Catastrophe Recap*, conduzido pela seguradora Aon.

Em 2024, o Brasil sofreu severos impactos de eventos climáticos extremos, como as inundações no Rio Grande do Sul, a seca recorde na Amazônia, além das queimadas em diversas áreas do território nacional, que trouxeram e trazem imensos prejuízos em termos sociais, ambientais e econômicos.

O estado do Rio Grande do Sul experimentou chuvas três vezes acima da média anual desde abril de 2024, exacerbadas pelo fenômeno climático El Niño. As inundações afetaram cerca de 1,9 milhão de pessoas, com mais de 600 mil deslocadas. O desastre levou à morte de 176 pessoas e feriu mais de 800. No setor agrícola, a produção de grãos e arroz foi fortemente impactada, causando perdas econômicas estimadas em R\$ 19 bilhões. Mais de 45 mil negócios foram impactados e estima-se que o custo total para reconstruir o estado do Rio Grande do Sul alcance US\$ 3,7 bilhões. Além disso, a economia do estado pode encolher entre 2% e 4% em 2024, o que também impactará o produto interno bruto (PIB) nacional, dado que o Rio Grande do Sul é um importante produtor agrícola do país¹.

Na sequência das inundações no Rio Grande do Sul, o Norte e Centro Oeste do país vem sofrendo a prolongada seca na Amazônia, agravada pelas altas temperaturas associadas ao fenômeno El Niño, levando os níveis dos rios a mínimos históricos. Em particular, o Rio Negro registrou o menor nível em mais de um século, interrompendo o transporte fluvial e isolando comunidades ribeirinhas. A

¹ <https://disasterphilanthropy.org/disasters/2024-rio-grande-do-sul-brazil-floods/>, acessado em 29/09/2024

seca afetou negativamente a segurança alimentar e a economia local, pois as comunidades dependem do transporte fluvial para o abastecimento de alimentos e produtos básicos².

No mesmo período, o número de queimadas no Brasil atingiu níveis alarmantes. Em junho de 2024, o Pantanal — a maior área úmida tropical do mundo — sofreu um aumento de 1.500% nos incêndios em relação ao mesmo período do ano anterior. No total, mais de 1,3 milhão de hectares foram queimados, uma área aproximadamente oito vezes maior do que a cidade de Londres. As condições extremamente secas, combinadas com o aumento da temperatura média global em 1,2°C acima dos níveis pré-industriais, contribuíram para tornar os incêndios até 40% mais intensos do que o normal.

A fumaça gerada pelas queimadas no Pantanal e na Amazônia atingiu grandes centros urbanos, como São Paulo e Porto Alegre em agosto de 2024. A qualidade do ar na cidade ficou gravemente comprometida, com níveis de poluição excedendo os limites recomendados pela OMS para poluentes como o material particulado fino. Mais uma prova de que o fogo nas florestas afeta todo mundo, inclusive quem não está perto dele³.

As mudanças climáticas vêm ratificando descobertas científicas de mais de um século. Em 1896, Svante Arrhenius, químico sueco que veio a ganhar o prêmio Nobel de química em 1903, considerou a capacidade humana de alterar o clima em uma escala global. Arrhenius foi além, seus cálculos publicados no jornal *The London, Edinburgh, and Dublin Philosophical Magazine and Journal of Science*, foram o primeiro registro oficial a afirmar que a adição de dióxido de carbono (CO₂) na atmosfera poderia aquecer a temperatura média da Terra, antecipando o fenômeno que veio a ser conhecido como aquecimento global.

A partir do início da década de 1950, diversos cientistas vêm confirmando os estudos de Arrhenius e alertando a todos sobre a necessidade de se rever o conceito e a estratégia de desenvolvimento em curso, em busca do necessário desenvolvimento sustentável. Diversas publicações vêm trazendo ao longo das

² <https://rainforestfoundation.org/engage/brazil-amazon-fires/>, acessado em 29/09/2024 e <https://www.carbonbrief.org/climate-change-made-the-supercharged-2024-pantanal-wildfires-40-more-intense/>, acessado em 29/09/2024

³ <https://climainfo.org.br/2024/09/04/brasil-em-chamas-fumaca-dos-incendios-na-amazonia-volta-a-atingir-o-sul/>, acessado em 29/09/2024.

décadas importantes e crescentes reflexões sobre os impactos do modelo de desenvolvimento econômico atual, e merecem ser citadas:

- (i) *Primavera Silenciosa* de Rachel Carson (1962), teve um impacto profundo e duradouro na discussão sobre sustentabilidade, tornando-se um marco na conscientização ambiental. As preocupações levantadas por Carson sobre o uso de produtos químicos e suas consequências para o meio ambiente ressoam nas atuais discussões sobre práticas agrícolas sustentáveis e conservação da biodiversidade. Sua obra é considerada fundamental para entender as bases do direito ambiental moderno e as políticas de proteção ambiental que se seguiram.
- (ii) *Limites do Crescimento* do Clube de Roma (1972): este estudo utilizou modelos computacionais para prever as consequências do crescimento populacional e da exploração de recursos naturais e apontou que a continuidade desse crescimento levaria a colapsos ecológicos e sociais.
- (iii) *A Terra em Crise: O Futuro da Vida* de Lester Brown (1988): este livro explora as crises ambientais globais e propõe soluções práticas para promover a sustentabilidade, enfatizando a necessidade de uma abordagem integrada.
- (iv) *Sustentabilidade: o que é?* de José Eli da Veiga (1998): é um marco na literatura brasileira sobre sustentabilidade e continua relevante para os debates contemporâneos sobre meio ambiente e desenvolvimento. Ao introduzir conceitos-chave e propor uma reflexão crítica sobre as práticas econômicas e sociais, ele ajudou a moldar o debate sobre desenvolvimento sustentável no país, influenciando tanto acadêmicos quanto formuladores de políticas públicas.

Muitos estudos seguem sendo feitos e continuam confirmando os prognósticos anteriores. A Convenção-Quadro das Nações Unidas sobre a Mudança do Clima (UNFCCC), tratado internacional firmado por quase todas as nações, foi o mais importante legado da Rio 92. Os países membros têm se reunido anualmente nas reuniões chamadas Conferência das Partes (COP), desde 1995, para avaliar a situação das mudanças climáticas no planeta e propor medidas e compromissos para evitar que a continuidade das mudanças climáticas venha efetivamente a comprometer a vida na Terra.

Em 2009 um grupo de cientistas liderado por Johan Rockström no *Stockholm Resilience Centre* introduziu o conceito de "limites planetários": nove processos críticos que regulam a estabilidade e a resiliência do sistema Terra, estabelecendo limites seguros para evitar mudanças ambientais catastróficas e garantir as condições de vida no planeta.

Os limites planetários são: (i) mudança climática; (ii) integridade da biosfera (perda de biodiversidade); (iii) destruição de habitats (mudanças no uso da terra); (iv) fluxos biogeoquímicos (ciclos de nitrogênio e fósforo); (v) acidificação dos oceanos; (vi) depleção do ozônio estratosférico; (vii) poluição atmosférica (aerossóis); (viii) uso de água doce e (ix) introdução de novos compostos químicos (incluindo poluição química e poluição plástica).

O estudo original (Rockström et al., 2009) sugeriu que a humanidade já havia ultrapassado três limites planetários: mudança climática, perda de biodiversidade e ciclos de nitrogênio. Este trabalho foi fundamental para criar uma estrutura científica para o desenvolvimento sustentável e chamar a atenção para os riscos de ultrapassar esses limites.

Na segunda atualização, liderada por Steffen et al. (2015), foi constatado que a humanidade havia ultrapassado mais um dos nove limites: as alterações no uso da terra. As medições foram mais refinadas, considerando o impacto regional e a interdependência entre os limites.

A terceira atualização (Wilde et al, 2023) trouxe uma avaliação mais completa dos limites, baseada em avanços nas medições científicas e no monitoramento global. Um dos principais resultados foi a constatação de que seis dos nove limites já foram ultrapassados, um acréscimo de dois comparados ao estudo de 2015: poluição química e novos compostos e ciclo de água doce. A novidade do estudo foi a inclusão de medições mais detalhadas sobre os impactos da poluição plástica e outros compostos químicos recém identificados.

Alguns avanços têm sido feitos, mas ainda tímidos e insuficientes para evitar a extrapolação em maior intensidade dos limites planetários e, desde 2020, os riscos ambientais já representam mais de 50% dos riscos globais que desafiam os negócios e a sociedade em geral, na visão de curto prazo e médio prazo, conforme apontado pela pesquisa anual de percepção de riscos conduzida pelo World Economic Fórum.

O papel das empresas é crucial no enfrentamento dos desafios globais de sustentabilidade, dada sua influência econômica e social. De acordo com o estudo compilado pela Global Justice Now, com base em dados de 2017, dentre as 100 maiores entidades econômicas mundiais, 69 são corporações, não governos⁴. Ao ampliar a análise para as 200 maiores entidades, a representatividade das corporações se torna ainda maior (157 em 200, ou 78,5%). Fica evidente a necessidade de atuação das empresas em paralelo à responsabilidade dos governos através de suas políticas de Estado, para que juntos possam enfrentar os desafios da sustentabilidade.

As grandes empresas vêm sendo impulsionadas a assumir sua responsabilidade inicialmente quanto a suas externalidades, influenciadas pelo papel de comando e controle dos governos, mas também pela pressão dos consumidores e das comunidades do entorno, que passaram a cobrar das mesmas a chamada licença social para operar (Boutilier e Thomson, 2011). Algumas foram muito além e já perceberam que incorporar a sustentabilidade na sua estratégia de negócios é um vetor importante de inovação.

Entretanto, as empresas de pequeno e médio porte, de controle familiar, que não atuam em setores impactantes ao meio ambiente e não acessam capital de terceiros, em maioria não são alcançadas ainda por esta agenda. A vivência da autora deste trabalho, atuando há 10 anos em consultoria em governança e gestão interina de empresas familiares de médio porte, corrobora esta afirmativa. Apesar do massivo reconhecimento sobre a importância da preservação do meio ambiente e da redução das desigualdades, além da geração de lucro econômico, poucas de fato se mobilizam a ir além.

As empresas familiares possuem papel muito relevante na economia: juntas representam 70% da economia global (Pesquisa Global de Empresas Familiares – PriceWaterhouseCoopers - PWC – 2022/2023) e no Brasil, são responsáveis pela geração de 65% do PIB e respondem por 75% das vagas de emprego, segundo dados divulgados pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE) e Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE). Portanto, é

⁴ GLOBAL JUSTICE NOW. 69 of the Richest 100 Entities on the Planet Are corporations, not governments, Figures Show. <https://www.globaljustice.org.uk/news/69-richest-100-entities-planet-are-corporations-not-governments-figures-show/>, acessado em 20/12/2023.

necessário sensibilizar e apoiar as mesmas na incorporação da sustentabilidade nas suas estratégias e visão de negócios, com a urgência que a pauta requer.

Assim, com a execução do presente estudo, espera-se contribuir para a ampliação do protagonismo das empresas familiares brasileiras na agenda da sustentabilidade. Esta contribuição se dará na forma de orientações voltadas tanto para a mobilização de negócios que ainda consideram esta pauta distante da sua realidade e ainda possuem uma trajetória a ser iniciada, quanto para aqueles que já iniciaram sua trajetória, mas apresentam espaço para melhoria de práticas. Desta forma, espera-se que, com a ampliação do protagonismo das empresas familiares brasileiras na agenda da sustentabilidade, amplie-se também o reconhecimento da importância estratégica da sustentabilidade para a longevidade do seu próprio negócio e para a sustentabilidade do planeta.

1.2. Perguntas da Pesquisa

Tendo em vista o que foi apresentado até aqui, é fundamental que se responda à seguinte questão norteadora para se atingir o objetivo final da pesquisa:

Como mobilizar as empresas familiares de capital fechado no Brasil a assumir seu protagonismo na agenda da Sustentabilidade, atuando como importante vetor para aceleração desta agenda e das mudanças necessárias?

Para o atingimento dos objetivos intermediários, buscou-se respostas para as seguintes questões:

- (i) Que fatores têm influenciado de forma predominante as empresas familiares a iniciar voluntariamente sua trajetória de sustentabilidade corporativa?
- (ii) Quais têm sido os principais desafios a serem superados?
- (iii) Quais têm sido os primeiros benefícios percebidos por estas empresas?
- (iv) Quais têm sido as principais barreiras para que as empresas familiares de capital fechado se mobilizem para a sustentabilidade? O que as motivaria a fazê-lo?

1.3. Relevância do estudo

Conforme dados trazidos na introdução, as empresas possuem enorme relevância na economia mundial e, portanto, precisam assumir seu papel protagonista na agenda da sustentabilidade para que, junto ao governo e organizações do terceiro setor, possam promover o necessário desenvolvimento sustentável com a urgência que o tema requer.

Dentro do universo corporativo, as empresas familiares possuem papel relevante no mundo e, sobretudo, no Brasil, representando 90% das empresas, responsáveis pela geração de 65% do PIB e respondendo por 75% das vagas de emprego, segundo dados divulgados pelo IBGE e Sebrae.

Por outro lado, os dados das poucas pesquisas sobre o tema, contempladas no referencial teórico, corroboram a experiência da autora e retratam a pouca representatividade das empresas familiares na agenda da sustentabilidade no Brasil.

Portanto, considerando a urgência em adotar grandes mudanças no modo de viver e de produzir coletivamente, visto que a janela de tempo para ação efetiva capaz de evitar o colapso do planeta está se fechando, é necessário mobilizar governos, empresas com diferentes estruturas de capital, porte e áreas de atuação e os indivíduos a efetiva e tempestivamente implementar as mudanças necessárias. As empresas familiares, por sua predominância e poder de influência na economia nacional, precisam assumir seu protagonismo nesta agenda.

2. Metodologia de pesquisa

Considerando-se o critério de classificação de pesquisa proposto por Vergara (2019), quanto aos fins e quanto aos meios, tem-se que a pesquisa se classifica no seguinte tipo:

- (v) Quanto aos fins - trata-se de uma pesquisa exploratória, realizada em área na qual há pouco conhecimento acumulado e sistematizado (Vergara, 2019), sobre a incorporação da sustentabilidade na estratégia de negócios das empresas familiares de capital fechado no Brasil. A pesquisa é motivada pela necessidade de resolver um problema concreto que é ampliar o protagonismo das empresas familiares de capital fechado, predominantes na economia brasileira, como promotoras do desenvolvimento sustentável.
- (vi) Quanto aos meios – trata-se de pesquisa ao mesmo tempo bibliográfica (estudo sistematizado desenvolvido com base em material publicado) e de campo (aplicação de questionário com questões objetivas de múltipla escolha).

Os dados para subsidiar o alcance dos objetivos da pesquisa foram coletados por meio de:

- (vii) Revisão bibliográfica por meio de pesquisas em livros, artigos, revistas especializadas, periódicos, jornais, teses e dissertações com dados relacionados a sustentabilidade, sustentabilidade corporativa, sustentabilidade corporativa no Brasil, empresas familiares, valores e sustentabilidade, sucessão e novas gerações, incluindo as bases acadêmicas Scielo, Web of Science, Academia.edu e biblioteca virtual da PUC/Rio.
- (viii) Resultados de pesquisas promovidas por consultorias e agentes de mercado, que ofereceram subsídios complementares e estatísticos à pesquisa realizada.

(ix) Pesquisa nos relatórios de sustentabilidade e sites corporativos das empresas participantes da pesquisa de campo já iniciadas na trilha da sustentabilidade.

(x) Pesquisa de campo, por meio de questionários com perguntas objetivas.

O questionário foi aplicado através de formulário eletrônico Survey Monkey, encaminhado através de grupos de WhatsApp de associados ao Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC) no Rio de Janeiro, grupo de conselheiras associadas a Women Corporate Directors, (WCD), divulgada na Comissão de Empresas Familiares também do IBGC, no informativo mensal do Sistema B, no grupo de associados ao Family Business Network (FBN), além da rede de relacionamento da pesquisadora com executivos e conselheiros que atuam em empresas familiares.

O questionário é composto por três blocos de perguntas: o primeiro direcionado à tipificação das empresas participantes. Visa a identificar o perfil dos respondentes, setor de atuação das empresas, porte em quantidade de colaboradores e faixa de faturamento, idade das empresas, atual geração no comando, perfil do CEO, abrangência geográfica de atuação, estrutura societária, estrutura de capital, nível de governança, práticas de diversidade e inclusão, uso de ferramentas de gestão como planejamento estratégico e gerenciamento de riscos, existência de um propósito e o grau de importância atribuído à inovação. Ao final deste bloco, os participantes devem responder se possuem alguma iniciativa relacionada a sustentabilidade. A partir da resposta a esta pergunta final do primeiro bloco, respondentes foram direcionados a dois blocos específicos com perguntas distintas, um com objetivo de explorar como tem sido a trajetória das empresas que já se encontram na trilha da sustentabilidade e outro direcionado a compreender basicamente os fatores imobilizadores e eventualmente o que impulsionaria estas empresas a se engajar no desafio de incorporar sustentabilidade à estratégia dos negócios.

Os dados obtidos através dos questionários foram agrupados em uma base de dados e analisados de maneira quantitativa e descritiva.

3. Referencial teórico

3.1. Sustentabilidade

A noção de sustentabilidade tem duas origens: a primeira na biologia, pela ecologia, refere-se à capacidade de recuperação e reprodução dos ecossistemas, em face de agressões antrópicas ou de desastres naturais (dimensão ambiental). A segunda, na economia, refere-se à incompatibilidade entre o padrão de consumo e produção em expansão no mundo e a finitude dos recursos naturais utilizados para suprir esta demanda (dimensão econômica) (Nascimento, 2012).

O conceito de sustentabilidade no setor privado foi inicialmente utilizado em um sentido predominantemente econômico, ligado à continuidade dos negócios e à viabilidade de longo prazo. Entretanto, é preciso entender que ainda que a ótica inicial seja predominantemente econômica, o longo prazo só será alcançado se os aspectos sociais e ambientais forem contemplados não apenas nas políticas públicas, mas também nas estratégias corporativas.

Entre a Conferência de Estocolmo e a Rio 92, a noção do desenvolvimento ganha uma amplitude para além dos impactos ambientais, passando a contemplar a dimensão social, visto que a pobreza é provocadora de agressões ambientais. Portanto, a sustentabilidade deve contemplar equidade social, qualidade de vida, da atual e das futuras gerações, trazendo de modo transversal a dimensão ética. Surge então o conceito mais amplo e difundido da sustentabilidade, manifesto no Relatório Bruntland de 1987 (*Our Common Future*): “Desenvolvimento sustentável é o desenvolvimento que satisfaz as necessidades do presente sem comprometer a capacidade das gerações futuras em satisfazer suas próprias necessidades”.

Outro marco importante ocorreu em 2002, na Cúpula Mundial sobre Desenvolvimento Sustentável, realizada em Joanesburgo, África do Sul. Nessa ocasião, consolidou-se a necessidade de promover parcerias globais para implementar práticas sustentáveis, considerando o papel central do setor privado, da sociedade civil e dos governos na promoção de um desenvolvimento que respeitasse os limites do planeta (ONU, 2002).

Na década de 2000, o conceito foi ainda mais ampliado com a introdução da perspectiva do capital natural, trazida por autores como Hart (1995) e Zadek (2004), que argumentam que as empresas devem internalizar custos ambientais e sociais

em suas operações. Constanza et al (1997) também trouxeram uma importante contribuição ao desenvolver métodos de precificação dos serviços ecossistêmicos, capazes de promover a conservação e o uso responsável dos recursos naturais, incentivando políticas e investimentos, públicos e privados, que priorizem a saúde dos ecossistemas. As obras desses autores ajudaram a popularizar a ideia de que a sustentabilidade deve estar no centro das estratégias de negócio, não apenas como uma questão de responsabilidade social, mas também como um imperativo econômico e competitivo (Hart, 1995; Zadek, 2004).

Em 2015, os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) foram adotados pelas Nações Unidas, oferecendo um novo referencial para a agenda global de sustentabilidade. Os 17 objetivos e 169 metas abrangem uma ampla gama de questões, desde a erradicação da pobreza e a promoção da saúde e educação, até a proteção ambiental e a construção de parcerias para o desenvolvimento sustentável (ONU, 2015).

No contexto das mudanças climáticas e da emergência ambiental global, o conceito de sustentabilidade vem sofrendo novas reinterpretações e aprofundamentos. A crescente conscientização sobre o papel das empresas e indivíduos na mitigação das mudanças climáticas levou à consolidação do ESG (Ambiental, Social e Governança) como um referencial para práticas empresariais. O ESG reflete a compreensão de que a sustentabilidade não é apenas uma responsabilidade ambiental, mas também um compromisso social e de governança corporativa que visa a criação de valor no longo prazo (PRI, 2006).

No Brasil, o debate sobre sustentabilidade também ganhou corpo ao longo dos anos. Desde a adoção da Política Nacional do Meio Ambiente em 1981, passando pela criação da Política Nacional de Resíduos Sólidos – PNRS (Lei nº 12.305, de 2010), até a intensificação de práticas sustentáveis no agronegócio e na indústria, o país tem buscado alinhar suas políticas públicas ao contexto global, embora ainda enfrente desafios significativos em termos de implementação e, sobretudo, fiscalização.

Portanto, a evolução do conceito de sustentabilidade reflete um crescente entendimento da complexidade dos desafios que as sociedades modernas enfrentam. A inclusão de novas dimensões no debate — como a ética, a política e a cultura — aponta para a necessidade de abordagens integradas e multissetoriais,

que considerem não apenas as necessidades econômicas e ambientais, mas também as expectativas sociais e culturais. A visão proposta por Elimar Pinheiro do Nascimento (2012) — que sugere uma sustentabilidade com cinco dimensões: ambiental, econômica, social, política e cultural, e tendo como linha transversal a ética solidária com os excluídos de hoje para que não haja excluídos amanhã — é um importante avanço nessa direção, permitindo uma análise mais abrangente e holística das dinâmicas contemporâneas de desenvolvimento. A cultura precisa ser contemplada, pois também não será possível haver mudança no padrão de consumo e no estilo de vida se não ocorrer uma mudança de valores e comportamentos: ter mais versus ter melhor; se a noção de felicidade não se deslocar do consumir para o usufruir. O desenvolvimento sustentável pressupõe uma reforma intelectual e moral de maneira a acolher e estimular a adoção de novas tecnologias e novas formas de viver.

Esta visão é compartilhada por muitos atores desta pauta, dentre eles a ex-Ministra do Ministério do Meio Ambiente, Izabella Teixeira (2010 a 2016), e a motivou a criar a rede de Mulheres Brasileiras Líderes pela Sustentabilidade, pelo entendimento de que avançar na pauta da sustentabilidade implica, necessariamente, mudar os padrões de consumo. Portanto, a liderança desta agenda precisa do protagonismo das mulheres, não apenas por direcionarem a decisão de compra nos lares brasileiros, mas também pelo seu papel na educação de seus filhos e netos, na formação das futuras gerações. A autora desta pesquisa teve a rica experiência de participar desta iniciativa para estimular ações de sustentabilidade por meio de mulheres líderes de instituições públicas e privadas, mobilizando a iniciativa privada, setor público e o terceiro setor para a aceleração da pauta. Infelizmente, enquanto a pauta da sustentabilidade não for tratada como Política de Estado, mas sim de Governo, muitas iniciativas nesta agenda, como a mencionada rede de mulheres líderes, continuarão a ser descontinuadas ou a perder forças a cada mudança de governo, antes mesmo de trazerem ganhos efetivos tão necessários e urgentes a esta agenda.

Voltando ao necessário entendimento dos desafios que a sociedade moderna encontra em relação à sustentabilidade e à compreensão do papel de cada organização e de cada indivíduo no enfrentamento do problema, torna-se primordial o entendimento de que a mudança climática causada pelo excesso de emissões de

gases de efeito estufa é um dos maiores desafios da atualidade (Wiedmann; Minx, 2008).

A pegada de carbono refere-se à quantidade total de gases de efeito estufa (principalmente CO₂) emitidos direta ou indiretamente por atividades humanas e sua redução não depende apenas de grandes projetos de mitigação global. A soma de pequenos esforços diários pode gerar um efeito significativo. O conceito da *Tragedy of the Commons* (Hardin, 1968) sugere que, quando as pessoas acreditam que suas ações individuais são insignificantes, todos acabam contribuindo para o problema. Porém, o inverso também é verdadeiro: pequenas ações combinadas podem resolver o problema.

A conscientização individual pode gerar uma cascata de efeitos positivos. Quando uma pessoa ou empresa toma medidas para reduzir suas emissões, ela pode influenciar sua rede de contatos, criando uma "onda de mudança". Esse efeito multiplicador é poderoso e amplifica a capacidade de influenciar a sociedade como um todo (Vandenbergh; Steinemann, 2007).

Pequenas e médias empresas representam uma grande parcela das economias locais e globais. Juntas, elas têm um impacto cumulativo significativo nas emissões. A implementação de medidas para reduzir o consumo de energia, adotar práticas de economia circular e otimizar a logística de transporte pode reduzir drasticamente as emissões de carbono. Além disso, as pequenas empresas que adotam práticas sustentáveis tendem a atrair clientes que se preocupam com o meio ambiente, gerando um ciclo virtuoso de mudança (Sroufe; Ramos, 2011).

O Brasil possui um grande potencial para ocupar uma posição de destaque na agenda mundial de sustentabilidade nos próximos anos devido a uma série de fatores econômicos, ambientais e sociais, além de oportunidades estratégicas no contexto global. O país detém a maior biodiversidade do mundo, com aproximadamente 20% das espécies conhecidas do planeta, distribuídas em seis biomas principais: Amazônia, Cerrado, Caatinga, Mata Atlântica, Pampa e Pantanal⁵. O país também abriga a maior extensão de florestas tropicais, sendo que a Amazônia, além de contribuir para a regulação climática global e a absorção de

⁵ Áreas prioritárias para Biodiversidade. Disponível em: <https://www.gov.br/mma/pt-br/assuntos/biodiversidade-e-biomas/biomas-e-ecossistemas/areas-prioritarias-para-biodiversidade>. Acessado em 03/11/2024.

dióxido de carbono (CO₂), é fundamental para o ciclo hidrológico e a manutenção dos regimes de chuva na América do Sul (Nobre, 2007 e Davidson, 2008). A preservação desses recursos e a implementação de políticas sustentáveis podem consolidar o Brasil como um líder na conservação ambiental.

O Brasil possui uma das matrizes energéticas mais limpas do mundo, com mais de 45% de sua energia proveniente de fontes renováveis. A energia hidrelétrica responde por cerca de 60% da capacidade instalada, e há um crescimento expressivo na adoção de energia eólica e solar. Com investimentos em infraestrutura e inovação tecnológica, o Brasil pode expandir o uso de fontes de energia renovável, contribuindo significativamente para a redução de emissões globais de gases de efeito estufa.⁶

O agronegócio brasileiro é responsável por uma parcela significativa do PIB nacional e das exportações, colocando o país entre os maiores produtores de alimentos do mundo. Nos últimos anos, iniciativas como a integração lavoura-pecuária-floresta (ILPF) e práticas de agricultura regenerativa vêm ganhando destaque, demonstrando o potencial de produção sustentável em larga escala. A adoção de práticas agrícolas mais sustentáveis pode ajudar o Brasil a se posicionar como líder global em soluções agrícolas para mitigar as mudanças climáticas (EMPRABA, 2022).

O Brasil desempenha um papel relevante em fóruns internacionais, como a Conferência das Partes (COP), atuando frequentemente como mediador entre países desenvolvidos e em desenvolvimento. A liderança diplomática brasileira pode contribuir para a construção de políticas mais inclusivas e equitativas, especialmente em temas como financiamento climático e compensação por serviços ecossistêmicos.

O Brasil possui um enorme potencial para se beneficiar do mercado de créditos de carbono, sobretudo por conta de seus extensos recursos florestais e da possibilidade de implementar projetos de Redução de Emissões por Desmatamento e Degradação Florestal (REDD+), mecanismo que visa combater o desmatamento e a degradação florestal, e que incentiva a conservação florestal em países em

⁶ EPE - Empresa de Pesquisa Energética. Balanço Energético Nacional 2023: Ano-Base 2022. Rio de Janeiro: EPE, 2023. Disponível em: <https://www.epe.gov.br/pt/publicacoes-dados-abertos/publicacoes/Balanco-Energetico-Nacional-BEN>.

desenvolvimento (Gomes, 2016). O mercado voluntário de carbono, em crescimento global, representa uma oportunidade significativa para o país se beneficiar economicamente e atrair investimentos internacionais em sustentabilidade.

Apesar do potencial, o Brasil enfrenta desafios consideráveis, incluindo o desmatamento ilegal, pressões econômicas de curto prazo e incertezas regulatórias. A governança ambiental eficaz, o cumprimento dos compromissos internacionais e a cooperação com outros países são essenciais para garantir que o Brasil realize plenamente seu potencial de liderança sustentável.

Empresas e indivíduos precisam assumir seu papel cidadão, fazendo individualmente a sua parte, coletivamente influenciando os demais a fazer o mesmo e cobrando dos Governos as necessárias políticas de Estado para a agenda do desenvolvimento sustentável.

3.2. A sustentabilidade corporativa

3.2.1 Do capitalismo de *shareholder* ao capitalismo de *stakeholder*

A trajetória do setor empresarial na agenda da sustentabilidade se iniciou com a negação de que a poluição fosse um problema da sociedade e, menos ainda das empresas. Essa postura foi largamente defendida por Milton Friedman, economista norte-americano, professor e influente teórico do capitalismo, que recebeu o Prêmio Nobel de Ciências Econômicas em 1976 por suas contribuições ao campo da economia monetária. A Teoria do Acionista de Milton Friedman, exposta no artigo intitulado *The Social Responsibility of Business is to Increase its Profits*, publicado no The New York Times Magazine em 1970, defende que a única responsabilidade social de uma empresa é aumentar seus lucros, desde que opere dentro das regras do jogo, ou seja, dentro das leis e normas éticas vigentes.

Para Friedman, a principal obrigação dos executivos de uma empresa é com os acionistas. A maximização do lucro deve ser o foco central, uma vez que os acionistas são os verdadeiros proprietários da empresa e, portanto, têm o direito de receber o retorno sobre seu investimento. Friedman argumenta que os gerentes e executivos são empregados dos acionistas e, como tal, devem gerenciar a empresa de acordo com os interesses destes que é, essencialmente, o aumento dos retornos

financeiros. Friedman também criticava a ideia de que as empresas deviam ter responsabilidades sociais para além do lucro. Ele acreditava que quando uma empresa desvia seus recursos para causas sociais, ela está, na verdade, utilizando de forma ineficiente o capital dos acionistas. Para ele, é o papel do governo e das políticas públicas lidar com questões sociais e ambientais, não das empresas.

A teoria de Friedman foi amplamente adotada nas décadas de 1970 e 1980 e moldou as práticas empresariais por décadas, promovendo o capitalismo focado no acionista (*shareholder capitalism*). Entretanto, logo surgiram críticas ao modelo defendido por Friedman pois a maximização do lucro, sem consideração pelos impactos sociais e ambientais, pode levar a práticas empresariais irresponsáveis, gerando desigualdade e danos ambientais. Adicionalmente, ao focar apenas no lucro, as empresas perdem oportunidades de criar valor sustentável para um conjunto mais amplo de stakeholders (funcionários, clientes, comunidades e meio ambiente).

A partir destas críticas, cresceu o entendimento de que as empresas precisam minimamente pagar para reduzir seu impacto negativo, ou suas externalidades, pressionadas pela regulação e pelo papel de comando e controle dos governos. A partir da década de 80, as empresas passaram a perceber que a estratégia de prevenção e busca pela ecoeficiência permite ganhos para ambos os lados. E desde a década de 90, buscam ampliar a visão para além das questões ambientais e da necessidade de desenvolvimento de tecnologias limpas, mas também para o seu papel social (Hart, 2007).

A responsabilidade social corporativa (RSC) surgiu de forma incipiente em paralelo à Teoria do Acionista de Friedman, defendendo que as empresas, além de seus objetivos econômicos, têm obrigações sociais e ambientais para com a sociedade. A RSC sugere que as empresas devem atuar de forma ética e sustentável, contribuindo para o bem-estar das comunidades onde operam. Um marco importante foi o trabalho de Howard Bowen (1953), no livro *Social Responsibilities of the Businessman*, considerado um dos fundadores do conceito. Ele sugeriu que os empresários deveriam considerar o impacto de suas decisões na sociedade.

Nos anos 1970, o Comitê para o Desenvolvimento Econômico dos EUA destacou que as empresas têm responsabilidades que vão além de atender exclusivamente aos interesses dos acionistas, abrangendo também os funcionários,

consumidores, e a sociedade como um todo. A partir desta concepção, na década de 80, surgiu um novo conceito, desenvolvido por Edward Freeman em seu livro *Strategic Management: A Stakeholder Approach* (1984), batizado de capitalismo de *stakeholders*. O conceito de Freeman baseia-se na ideia de que uma empresa deve criar valor para todos os seus *stakeholders* – incluindo acionistas, funcionários, clientes, fornecedores, e a comunidade – e não apenas para seus acionistas. Este conceito se alinha com uma visão de longo prazo para o desenvolvimento empresarial.

O capitalismo de *stakeholders* se consolidou como uma alternativa ao modelo do capitalismo focado exclusivamente no retorno financeiro para os acionistas, principalmente após a crescente conscientização sobre as desigualdades sociais e as crises ambientais nas décadas de 1980 e 1990.

Pressões externas exercidas pela comunidade a questões que as empresas julgavam não fazer parte das suas responsabilidades comerciais, como os clássicos episódios da Shell ao anunciar a decisão de afundar sua plataforma de petróleo Brent Spar no Atlântico Norte em 1995⁷ e da Nike, um ano depois, em relação ao uso de mão de obra infantil⁸, para citar dois exemplos com grande impacto na reputação e valor das empresas. As primeiras reações das empresas em RSC foram mais cosméticas, não estratégicas ou operacionais.

Entretanto, Michael Porter já defendia em 2006 que quando vista estrategicamente, a RSC poderia se tornar uma fonte de tremendo progresso social, e, para a empresa, deveria ser muito mais do que um custo, restrição ou ação de caridade, mas sim uma fonte de oportunidades, inovação e vantagem competitiva. E as justificativas por trás desta responsabilidade eram a obrigação moral, a sustentabilidade em si, a obtenção e manutenção da licença para operar e construção e preservação da reputação empresarial (Porter; Kramer, 2006).

Alguns anos depois, Michael Porter e Mark Kramer (2011) evoluem o conceito da responsabilidade social corporativa para a criação de valor compartilhado para todos os *stakeholders* e passam a incluir o conceito das externalidades na avaliação das estratégias de negócios. O valor compartilhado vai

⁷ <https://www.shell.co.uk/about-us/sustainability/decommissioning/brent-spar-dossier.html>, acessado em 29/09/2024.

⁸ <https://laborrights.org/in-the-news/six-cents-hour-1996-life-article>, acessado em 29/09/2024.

muito além de valores pessoais e do compartilhamento de valor criado pelas empresas. Vai além da abordagem de distribuição que direcionava as ações da RSC para uma abordagem de potencialização e expansão do conjunto de valores econômico e social. E a capacidade de expansão se baseava justamente no desenvolvimento da estratégia corporativa nas convergências de pautas e interesses entre os diversos *stakeholders*, mas ao trabalhar na convergências, fatalmente ficavam de fora os pontos mais nevrálgicos, e muitas vezes, os mais críticos e necessários para um avanço consistente na trajetória da sustentabilidade (Porter; Kramer, 2011).

3.2.2 Modelos para a sustentabilidade corporativa

Stuart Hart desenvolveu um importante *framework* (Hart, 2003) representado por uma matriz de dois eixos (espaço e tempo) capaz de guiar a estratégia a ser percorrida pela empresa na sua jornada de sustentabilidade, com criação de valor para o conjunto dos *stakeholders*.



Figura 1: Valor Sustentável – Hart, S.

Fonte: Adaptado de Creating Sustainable Value – 2003.

O eixo horizontal, referente ao espaço, demonstra a necessidade de cultivar e proteger os recursos internos e, ao mesmo tempo, oxigenar a empresa, permitindo novas perspectivas e conhecimentos vindos de fora. Gera a tensão entre a

necessidade de proteger a essência técnica a fim de que possa operar sem interferência, mas também estar aberto a novas perspectivas, modelos e tecnologias capazes de aportar melhorias. Já o eixo vertical, que traz a perspectiva de tempo, demonstra a necessidade simultânea de gerenciar os negócios atuais e criar a tecnologia e mercados do amanhã, portanto, gera a tensão entre resultado de curto prazo e crescimento futuro.

O *framework* demonstra que a criação de valor aos *stakeholders* exige desempenho em múltiplas dimensões, assim como o desenvolvimento sustentável representa um desafio multidimensional. A resultante da justaposição dos dois eixos tempo e espaço forma uma matriz com quatro quadrantes que devem ser percorridos pelas empresas, em ações coordenadas que as conduzam do estágio inicial, com foco em redução de custos e riscos (quadrante 1), ao estágio mais avançado da trajetória para o crescimento sustentável (quadrante 4).

Para este percurso é necessário percorrer as ações de ampliação de espaço no eixo horizontal, passando do quadrante 1 ao quadrante 2, incluindo os *stakeholders* externos como: fornecedores, clientes, reguladores, comunidades, ONGs e mídia. Sem contemplar de alguma forma os interesses destas partes interessadas o direito de operar pode ficar comprometido. Por outro lado, a inclusão criativa destes interesses pode gerar uma diferenciação da empresa, com aumento de sua reputação e legitimidade. São exemplos de empresas que se destacaram nesta trajetória a Natura&Co, com seus programas de inclusão de comunidades locais na Amazônia, não apenas para reduzir os impactos das suas operações, mas também para criar valor para as comunidades locais, e Boticário, ao investir em projetos de inclusão social, com destaque para o apoio a pequenos produtores locais de ingredientes para seus cosméticos, além de suas parcerias com comunidades em áreas de vulnerabilidade social. Esse movimento reflete uma visão mais holística de como negócios podem agregar valor ao ambiente externo e fortalecer sua legitimidade e reputação.

À medida em que o poder dos governos nacionais diminuiu, as ONGs e outros grupos da sociedade civil têm crescido em participação, assumindo papel de monitores e em alguns casos, direcionadores de padrões sociais e ambientais, com poder de influência sobre as empresas, potencializado pela internet e tecnologias da informação em geral. O desenvolvimento sustentável desafia as empresas a

funcionarem de forma transparente e responsável, mudando a estratégia das empresas, inclusive quanto a estratégia de gerenciamento de marcas.

A trajetória de deslocamento no eixo temporal da matriz de criação de valor de Hart reflete o desafio de se perpetuar o desempenho eficiente nos negócios atuais através de produtos e serviços do futuro. Portanto, o foco está na inovação e nas tecnologias emergentes, que possuem efeitos transformadores ou eventualmente destruidores para os negócios que não souberem se reinventar com o uso da nova tecnologia, como casos clássicos como Kodak e Xerox.

Por fim, a convergência no deslocamento do eixo tempo e espaço move as empresas em direção ao crescimento sustentável (quadrante 4), focando nas dimensões externas associadas ao desempenho futuro novos produtos para consumidores atuais ou mercados anteriormente não explorados. Devem ser contemplados neste quadrante os fatores externos como aumento da população, da pobreza e da desigualdade associado à globalização. A combinação entre crescimento populacional, aumento da desigualdade tem contribuído com a decadência social, caos político e crescimento do terrorismo. O desenvolvimento social e a criação de riqueza em uma escala de massa são essenciais para o desenvolvimento sustentável, desde que feitos em bases bem diferentes de produção e consumo, para se evitar o colapso ecológico.

A incorporação da sustentabilidade na estratégia dos negócios é um complexo caminho a ser percorrido, e significa transformar a preocupação de resguardar a reputação de uma empresa para a oportunidade de reinventar o negócio, de forma a trazer impacto positivo para a sociedade, a partir da conexão da empresa com o seu propósito. Em geral esta trajetória é percorrida em estágios, bem exemplificados no antigo modelo apresentado por Simon Zadek, para que uma empresa se torne uma empresa cidadã (Zadek, 2004), mas ainda muito contemporâneo:

- (i) Defensiva: em que a empresa entende não fazer parte do problema;
- (ii) Conformidade: em que a empresa reconhece que precisa fazer o minimamente necessário definido pela regulação, como custo do negócio;
- (iii) Gerencial: em que a empresa incorpora as demandas à sua gestão, como parte necessária do negócio;

- (iv) Estratégica: neste estágio, a empresa incorpora a pauta em sua estratégia e a partir daí obtém efetivamente vantagem competitiva;
- (v) Civil: a iniciativa vai além da atuação interna e a empresa passa a influenciar o mercado, garantindo que os competidores incorporem os valores sociais em sua estratégia de negócios, elevando a barra do setor como um todo.

Nos estágios de 1 a 2, a empresa encara a sustentabilidade como um custo e preocupações adicionais. O estágio 3 é um estágio de transição. E nos estágios de 4 a 5, a empresa encara a sustentabilidade como visão e propósito, portanto, representa grandes oportunidades de sustentar seu posicionamento.

Para que a pauta da sustentabilidade corporativa avance na velocidade necessária de modo a alcançarmos as diversas metas sucessivamente pactuadas globalmente, desde a Agenda 21, Objetivos do Desenvolvimento do Milênio, Objetivos do Desenvolvimento Sustentável (ODS) e Agenda 2030, sobretudo, a mais urgente e impactante necessidade de contermos o aquecimento global, precisamos fazer com que todas as empresas avancem em maior velocidade ao menos um estágio na escala acima.

3.2.3. Empresas humanizadas e capitalismo consciente

No início do século XXI, o poder de atuação das empresas crescia pela evolução do entendimento de sua responsabilidade e seu papel nesta pauta, em paralelo a uma descrença crescente quanto ao capitalismo e a crise de reputação de grandes empresas pelos grandes e sucessivos acidentes e escândalos empresariais. Entretanto, em paralelo crescia a percepção e frustração global de que os Governos também estavam fazendo pouco e cada vez menos pelos cidadãos. Tal sentimento fez aumentar o poder e a responsabilidade das empresas de assumir o protagonismo no impulsionamento da pauta da sustentabilidade empresarial rumo ao desenvolvimento sustentável, como estratégia fundamental para garantir a almejada e necessária sustentabilidade do planeta.

Os dirigentes das empresas e investidores começaram então a ser colocados frente a uma oportunidade e necessidade de exercer liderança sobre algumas das questões mais prementes da sociedade, traduzidas na busca pela sustentabilidade.

Neste momento surgem iniciativas e conceitos para fomentar a evolução do papel das empresas e a transformação do capitalismo em responsável e consciente.

O conceito de empresas humanizadas foi amplamente explorado por Raj Sisodia, David B. Wolfe e Jag Sheth no livro *Firms of Endearment: How World-Class Companies Profit from Passion and Purpose* (2007), que relata casos de empresas que obtêm sucesso financeiro não apesar de, mas por causa de seu foco em propósitos humanos e sociais. Essas empresas superam significativamente as empresas tradicionais em desempenho financeiro, mostrando que as práticas humanizadas podem ser lucrativas a longo prazo.

As empresas humanizadas adotam uma abordagem empática, cuidando não só dos lucros, mas das necessidades emocionais e sociais de seus *stakeholders*, colocam as pessoas no centro de suas decisões e visam criar um ambiente de trabalho onde o bem-estar, o respeito e a dignidade sejam valores fundamentais. Elas buscam promover o bem-estar humano como um valor intrínseco e criam ambientes de trabalho onde o respeito e a valorização dos colaboradores são essenciais. Elas buscam promover o equilíbrio entre trabalho e vida pessoal, oferecendo suporte à saúde mental e física e investem em crescimento e desenvolvimento pessoal.

Na relação com seus clientes, as empresas humanizadas buscam construir laços emocionais e relacionamentos autênticos, oferecendo não apenas produtos e serviços de qualidade, mas também experiências significativas que criem um impacto positivo. Embora essas empresas considerem a responsabilidade profunda com a sociedade de forma geral e o meio ambiente, o foco tende a ser mais voltado para o impacto humano direto – ou seja, como suas ações afetam a dignidade, bem-estar e felicidade das pessoas.

Branco e Vergara (2001) defendem a necessidade urgente de mais empresas humanizadas, definindo-as como organizações que, além de buscar retorno financeiro, priorizam o bem-estar dos funcionários, o ambiente e a justiça social. Essas empresas promovem qualidade de vida e justiça interna, mitigando desigualdades de gênero, raça e crenças. Externamente, elas contribuem para a sustentabilidade ambiental e o desenvolvimento comunitário, exercendo o que chamam de cidadania corporativa. O artigo argumenta que o engajamento ético e

social é crucial para o sucesso a longo prazo das empresas e um diferencial competitivo, à medida em que fideliza clientes e funcionários talentosos.

Evoluindo o conceito do capitalismo de *stakeholder* e empoderado pelos impactos positivos produzidos pelas empresas humanizadas, Sisodia promove a ideia de que as empresas podem ser uma força para o bem no mundo, ao alinhar seus objetivos financeiros com um propósito maior e o bem-estar coletivo, chegando ao conceito do capitalismo consciente.

O conceito foi popularizado por Raj Sisodia e John Mackey no livro *Conscious Capitalism: Liberating the Heroic Spirit of Business* (2013), em que defendem que as empresas devem operar com um propósito superior, e que o lucro é uma consequência natural de se criar valor para todos os *stakeholders*.

O movimento de capitalismo consciente ganhou força no contexto de uma demanda crescente por práticas empresariais mais sustentáveis, éticas e centradas em valores. Ele se alinha com as expectativas das gerações mais jovens, que buscam maior propósito no trabalho e consumo.

O capitalismo consciente propõe uma visão mais ampla do papel das empresas na sociedade, defendendo que elas podem gerar lucro enquanto promovem um impacto positivo no mundo. Essa abordagem é estruturada em quatro pilares principais:

- (i) **Propósito Superior:** no capitalismo consciente, as empresas não existem apenas para maximizar o lucro, mas sim para cumprir um propósito superior que beneficia a sociedade e o meio ambiente. O lucro, nesse contexto, é visto como uma consequência natural de se alcançar esse propósito, e não como o objetivo final.
- (ii) **Integração dos *Stakeholders*:** as empresas precisam criar valor para todos os seus *stakeholders* – acionistas, funcionários, clientes, fornecedores, comunidades e o meio ambiente. O objetivo é alcançar um equilíbrio que permita atender aos interesses de todos esses grupos de forma interconectada, e não apenas maximizar os retornos dos acionistas. Esse conceito foi derivado do trabalho de Freeman (1984) no campo do capitalismo de *stakeholders*, mas o capitalismo consciente o

aprofunda, enfatizando que todos os stakeholders devem ser tratados de forma equitativa e com um impacto positivo.

- (iii) Liderança Consciente: os líderes dessas organizações precisam ser conscientes e orientados por valores éticos e humanos. Eles devem estar comprometidos com o bem-estar de todos os *stakeholders* e com a criação de uma cultura de transparência, confiança e responsabilidade.
- (iv) Cultura e Gestão Conscientes: as empresas devem cultivar uma cultura organizacional que reflita seus valores e propósito. Isso envolve práticas que fomentem um ambiente de confiança, cuidado e responsabilidade. A cultura organizacional consciente é marcada por transparência, inovação e um foco constante em contribuir para o bem comum.

Satish Kumar (2013), um proeminente ativista e autor no campo do desenvolvimento sustentável, é conhecido por suas ideias que enfatizam a economia baseada em valores humanos, espiritualidade e a conexão com a natureza. Em relação à destinação de lucros, Kumar defende que o lucro não deve ser visto apenas como um meio de maximizar o retorno financeiro para acionistas, mas sim como uma ferramenta para o bem-estar coletivo, o equilíbrio ecológico e o desenvolvimento social. Kumar defende o conceito da distribuição tripla de lucros (*Threefold Profit Distribution*), através do qual sugere que o lucro de uma empresa deve ser destinado a três propósitos interligados:

- (i) Pessoas: Parte do lucro deve ser reinvestido no bem-estar dos funcionários, comunidades e na melhoria das condições de vida daqueles impactados pelas operações da empresa;
- (ii) Planeta: Outra parte deve ser destinada à regeneração ambiental, à adoção de práticas sustentáveis e à mitigação dos impactos ecológicos;
- (iii) Proprietários: aqui a relação é mais direta: investidores e acionistas precisam de retorno, sem retorno eles não investirão, e o seu negócio não irá adiante.

Para Kumar, o lucro deve estar a serviço do propósito organizacional, ou seja, as empresas devem gerar recursos que contribuam para a criação de valor sustentável no longo prazo, ao invés de um retorno financeiro a qualquer custo. Esse pensamento está alinhado com o conceito de "lucro com propósito" defendido por líderes do Capitalismo Consciente.

Também em linha com os princípios do capitalismo consciente e empresas humanizadas, Colin Mayer, professor da escola de negócios de Oxford que em 2013 já havia contribuído para reformulação do papel e compromisso das empresas, traz em 2018 a proposta de reformulação do lugar das empresas na sociedade, argumentando que o propósito das empresas precisa ser “produzir soluções lucrativas para problemas das pessoas e do planeta”. Em sua visão, o lucro deve fluir da busca de um propósito social mais amplo.

Edgecliffe contribui para a evolução do papel das empresas, em seu artigo “Propósito Antes dos Lucros” (2019), ao enfatizar que colocar o interesse dos acionistas acima dos interesses dos demais *stakeholders* e do meio ambiente podia fazer sentido quando o capital era escasso, mas atualmente as finanças é que são abundantes e o capital humano, natural e social é que é escasso. O autor ressalta que o movimento de propósito antes dos lucros ganhou impulso em períodos de expansão e bonança, mas apresenta um grande desafio de como ser medido e como garantir que não seja deixado de lado em momentos de recessão e pressão sobre o caixa das empresas.

3.2.4. ESG

A pandemia da Covid-19 impôs ao mundo uma experiência antes impensável de paralisar a economia mundial e causar profunda dor e reflexão diante da perda de mais de 15 milhões de vidas, segundo estimativas da OMS, e prejuízos financeiros não exaustivamente quantificáveis em todo o mundo. Por outro lado, felizmente colocou luz à necessidade de se avançar na pauta da sustentabilidade, ao evidenciar a fragilidade e interdependência dos diversos sistemas e países, colocando ao centro os diferentes atores, sobretudo, aqueles que se encontram à margem da sociedade em todo o mundo.

O volume recorde de valores disponibilizados para filantropia no Brasil e no mundo demonstrou que não faltam recursos que podem ser mobilizados para causas coletivas, bastando ter vontade e capacidade de ação para fazê-lo. Adicionalmente, o papel dos investidores institucionais e da sustentabilidade corporativa foi muito fortalecido nesta direção a partir da icônica carta de Larry

Fink de 2020⁹, CEO da maior gestora de fundos de investimentos do mundo. Fink vem influenciando o tripé da sustentabilidade através de suas cartas e da política de investimentos da BlackRock há mais de uma década: de 2012 a 2015, a ênfase da carta foi na boa governança; em 2016 e 2017, na importância dos *stakeholders*; em 2018-2019, em propósito e liderança. E chegou o ano de 2020, com a indicação inequívoca de que sustentabilidade se tornaria o novo padrão de investimento da BlackRock e, portanto, do mercado financeiro, fundamental reforço para todas as teses em curso para comprovar que a sustentabilidade ou mesmo seu recorte corporativo rebatizado de ESG, geram valor para as empresas.

ESG é um termo criado em 2004 pelo Pacto Global, em parceria com o Banco Mundial, e foi consolidado em 2006 pelo *Principles for Responsible Investment* (PRI) e grandemente impulsionado em 2020 por Larry Fink. Hoje trata-se de um novo nome adotado para demonstrar, principalmente ao mercado financeiro, o engajamento do setor empresarial em questões socioambientais e corresponde às práticas ambientais, sociais e de governança de uma organização. Porém, conforme relato da evolução do conceito da sustentabilidade corporativa, esta pauta é antiga e vem evoluindo, ampliando e aprofundando seu papel na estratégia corporativa ao longo de décadas. Importante entender que ESG, conceitualmente, não é sustentabilidade, mas um recorte menor para as práticas corporativas. Ainda que reflita um eventual “modismo”, inquestionavelmente tem ajudado a fazer a agenda avançar.

Mario Monzoni e Fernanda Carreira didaticamente referenciam no “Metaverso do ESG” (2022) que incorporar ESG na estratégia empresarial passa por mudar o paradigma e a lógica de fazer negócios, o que contempla, ao menos quatro aspectos:

(i) “Olhar para a economia a partir da lente da Economia Ecológica, em que existem limites planetários claros que não podem ser ultrapassados”

(ii) “Engajar-se nas questões sociais urgentes como a garantia de direito e o combate à fome, à pobreza e à desigualdade” pois não pode haver ambiente saudável para uma empresa em uma sociedade doente;

⁹ <https://www.blackrock.com/corporate/investor-relations/2020-blackrock-client-letter#:~:text=As%20Larry%20Fink%20writes%20in,and%20assets%20around%20the%20world,> acessado em 29/09/2024.

(iii) Questionar a expansão do consumo e do crescimento econômico como sinônimos de desenvolvimento e pensar inovações disruptivas que desacoplem o crescimento dos impactos ambientais em duas perspectivas:

a. Descasamento de recursos: reduzir a taxa de uso de recursos primários por unidade de atividade econômica, ou seja, desmaterializar a economia;

b. Descasamento de impactos: aumentar o produto econômico reduzindo os impactos ambientais, desde a extração de matérias-primas até o pós-consumo;

(iv) “Explorar alternativas sistêmicas para nossa sociedade e, conseqüentemente, para as empresas”.

Bansal e DesJardine (2014) propuseram que as empresas que se concentram em sustentabilidade precisam adotar uma visão de longo prazo para prosperar. Eles discutem a ideia de “resiliência organizacional”, ou seja, a capacidade das empresas de se adaptarem a desafios ambientais e sociais.

Edward Barbier (2020), em seu trabalho sobre a economia do meio ambiente, enfatiza que a recuperação econômica pós-pandemia deve estar alinhada a uma economia mais verde. Ele sugere que governos e empresas precisam investir em soluções sustentáveis como parte de uma agenda mais ampla para enfrentar as crises climáticas e ambientais.

Haynes et al. (2020) destacam que a orientação de valores e objetivos de longo prazo, como reputação e crescimento empresarial, influencia positivamente o desempenho das empresas familiares. A resiliência organizacional é sustentada pela congruência entre valores pessoais e empresariais, facilitando a adaptação a ambientes de negócios em rápida mudança.

Após ter impulsionado grandemente a pauta da sustentabilidade corporativa por meio da icônica carta de Larry Fink de 2020, a BlackRock deu sinais de recuar em sua postura ao afirmar que as decisões de investimento não seriam mais tão diretamente impulsionadas pelos critérios ESG. A pressão por parte de políticos e investidores contrários a essa abordagem, especialmente nos Estados Unidos da América (EUA), levou a empresa a revisar seu posicionamento, refletindo um movimento mais cauteloso em relação às políticas ESG.

A BlackRock tem enfrentado críticas de diferentes lados: enquanto alguns investidores defendem um foco mais acentuado em questões ambientais e sociais, outros veem as estratégias ESG como uma ameaça ao desempenho financeiro a curto prazo. Essa polarização resultou em uma revisão das estratégias de investimento e uma menor ênfase na narrativa de sustentabilidade.

Uma das razões para o recuo das políticas ESG está relacionada às críticas de que essa abordagem estaria prejudicando o retorno financeiro dos fundos de investimento, especialmente em setores de alta lucratividade, como petróleo e gás. A crescente pressão de estados americanos com fortes laços à indústria de combustíveis fósseis também influenciou gestoras a serem mais neutras em relação às suas estratégias ESG.

Em resposta, a BlackRock e outras gestoras de ativos adotaram uma postura mais pragmática, optando por destacar que seu foco principal permanece na maximização dos retornos dos clientes, independentemente dos rótulos de sustentabilidade.

Grandes corporações que haviam incorporado agressivamente políticas ESG em suas estratégias estão reavaliando suas práticas. Muitas ainda veem valor em projetos ambientais e sociais, mas estão buscando equilibrar essas iniciativas com as pressões financeiras imediatas.

Busch & Bassen (2021) analisam como as empresas podem utilizar os dados ESG de forma mais estratégica para se proteger de pressões externas, argumentando que a tendência atual é de despolitização do tema e uma maior integração dos critérios ESG na análise de risco financeiro, sem necessariamente chamar atenção para questões sociais e ambientais explícitas.

Setores de energia, como petróleo e gás, ganharam novo fôlego com a maior permissividade dos investidores em relação às suas práticas de impacto ambiental. As empresas desse setor têm aproveitado o cenário para expandir operações, ainda que com promessas de redução gradual de emissões.

Algumas gestoras estão adotando uma abordagem mais neutra, em que ESG é apenas uma parte das avaliações de risco de longo prazo, sem sobrecarregar as decisões de investimento. Ao mesmo tempo, o uso de métricas ESG como uma ferramenta de mitigação de riscos financeiros ainda se mantém relevante,

especialmente em setores vulneráveis a regulamentações ambientais e questões sociais.

Enquanto nos EUA o recuo das políticas ESG tem sido significativo, na Europa, as diretrizes ESG continuam a crescer, impulsionadas por legislações mais rígidas e uma maior pressão de investidores europeus. A União Europeia, por exemplo, está implementando regulamentações como a Sustainable Finance Disclosure Regulation (SFDR), que exige transparência em relação aos impactos ambientais e sociais dos investimentos.

Bachher & Monk (2022), em seu estudo sobre a evolução dos mercados financeiros, argumentam que as práticas ESG passaram a enfrentar uma crescente resistência devido à dificuldade de medir seus impactos a curto prazo, além da complexidade de alinhar as expectativas de investidores em diferentes contextos regionais e políticos.

O enfraquecimento da pauta ESG, especialmente por parte de gestoras como a BlackRock, reflete uma dinâmica complexa entre a busca por rentabilidade, pressão política e expectativas dos investidores. No entanto, os princípios fundamentais da sustentabilidade corporativa ainda são relevantes, e muitas empresas e investidores continuam a enxergar valor nos critérios ESG, mesmo que em formatos mais discretos ou ajustados às realidades de mercado. As tendências futuras indicam que ESG poderá ser reformulado, mas não totalmente descartado, em especial devido às regulamentações crescentes e ao interesse contínuo em mitigar riscos de longo prazo.

Na contramão ao enfraquecimento da pauta ESG por parte de atores influentes como as gestoras de fundos privados internacionais, os relatórios do Painel Intergovernamental sobre Mudanças Climáticas (IPCC, 2023) oferecem uma visão urgente e alarmante sobre o estado do aquecimento global, destacando que as ações tomadas até o presente momento pelos países não são suficientes para limitar o aumento da temperatura global a 1,5°C, conforme o compromisso estabelecido no Acordo de Paris. Se não houver uma ação drástica e imediata para reduzir as emissões de gases de efeito estufa (GEE), a temperatura global pode aumentar entre 2,4°C e 3,2°C até o final deste século, com consequências severas para a biodiversidade, a segurança alimentar e a habitabilidade de diversas regiões do planeta. Os eventos climáticos severos ocorridos no Brasil e diversos locais do

mundo em 2024 já atestam que os efeitos da mudança climática já são uma realidade.

As emissões globais de CO₂ precisam ser reduzidas em 45% até 2030 em comparação aos níveis de 2010, e atingir zero emissões líquidas até 2050 para limitar o aumento a 1,5°C.

Entre os impactos projetados do aquecimento acima de 1,5°C estão:

- (i) Aumento na intensidade e frequência de eventos climáticos extremos.
- (ii) Elevação significativa do nível do mar, ameaçando cidades costeiras e países insulares.
- (iii) Destruição de ecossistemas e perda de biodiversidade, com até 99% dos recifes de corais projetados para sofrerem danos irreparáveis.
- (iv) Escassez hídrica em várias regiões, afetando a produção agrícola e a segurança alimentar.
- (v) Migrações forçadas em massa devido à degradação ambiental e à perda de meios de subsistência.

A Agenda 2030 e seus Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) são fundamentais para enfrentar as crises globais e alinhar o desenvolvimento econômico com a sustentabilidade ambiental. O engajamento das empresas com essa agenda é crucial para evitar os cenários mais devastadores projetados pelo IPCC.

Empresas têm um papel central na transição para uma economia de baixo carbono, sendo responsáveis por uma parte significativa das emissões globais. As empresas que implementarem estratégias para reduzir suas emissões e adotarem tecnologias limpas estarão alinhadas aos compromissos da Agenda 2030 e contribuirão para mitigar o impacto do aquecimento global.

Adoção de energias renováveis, eficiência energética e inovação tecnológica são caminhos estratégicos para que as corporações reduzam seu impacto ambiental.

O IPCC (2023) destaca que as empresas podem e devem liderar iniciativas de sustentabilidade que vão além da compensação de emissões. Estratégias como a economia circular, cadeias de fornecimento sustentáveis e finanças verdes são importantes para integrar a sustentabilidade ao núcleo das operações empresariais.

O foco em soluções sustentáveis também promove resiliência e adaptação, ajudando as empresas a enfrentar os riscos climáticos e a garantir a continuidade dos negócios no longo prazo.

Inovações tecnológicas são essenciais para a descarbonização. As empresas que investirem em tecnologias limpas, como energias renováveis, captura e armazenamento de carbono (CCS), e práticas agrícolas regenerativas estarão na vanguarda de uma nova economia verde.

O IPCC ressalta que a inovação empresarial, apoiada por políticas públicas eficazes, é uma chave para evitar os piores cenários climáticos projetados.

O relatório do IPCC também destaca a necessidade de uma colaboração estreita entre o setor privado, governos e sociedade civil para implementar soluções climáticas. As empresas que se engajarem com governos e instituições multilaterais para alinhar suas operações aos compromissos da Agenda 2030 estarão mais bem posicionadas para lidar com as mudanças regulatórias e obter vantagens competitivas a longo prazo.

3.2.5. Cultura empresarial

Superada a discussão sobre a importância do engajamento das empresas na agenda da sustentabilidade, vem o desafio de como efetivamente incorporar a sustentabilidade na estratégia de negócios. Como fazer a transformação efetiva? Como mobilizar empresas e indivíduos para a mudança necessária? Por onde começar?

Empresas com uma cultura organizacional bem estabelecida, que já contemplam grande adaptação a mudanças, compromisso com inovação e altos níveis de confiança, possuem vantagem significativa para se tornarem sustentáveis. Estas empresas criam, com agilidade, novos processos, produtos e modelos de negócios que melhoram o seu desempenho nas esferas ambiental, social e de governança. Seus colaboradores, nos diferentes níveis, possuem o mesmo foco em impulsionar o desempenho financeiro por meio de economia de custos, novas receitas, valorização da marca e melhor gerenciamento de riscos. O grau de confiança lhes permite assumir os riscos necessários para inovar e mudar os comportamentos em busca da sustentabilidade (Eccles; Miller Perkins & Serafeim, 2021).

Os autores do referido texto descrevem a trajetória de transformação em dois estágios: reformulação da identidade geral da empresa e construção do suporte para esta nova identidade. A reformulação da identidade parte do compromisso da liderança, desde o papel individual de cada um “*walk the talk*”, inspirando os outros pelo seu exemplo, até garantir a incorporação dos preceitos da sustentabilidade no orçamento corporativo e nos diferentes *business cases*, com visão de longo prazo e tolerância a riscos, inerentes a qualquer processo de mudança. E se reforça pelo engajamento com o público externo, influenciando a cadeia de valor para adoção de práticas de sustentabilidade, através de comunicação clara e consistente com *stakeholders*.

O estágio de suporte à nova identidade requer engajamento do público interno, criando o entendimento do papel e do impacto de cada colaborador para a sustentabilidade, mas também suporte nos mecanismos de execução, tais como a valoração de externalidades incorporada à gestão orçamentária, um sistema de gestão que apoie a estratégia de sustentabilidade e, por fim, a avaliação de resultados baseada em indicadores objetivos e associada a recompensas correlatas.

Outro aspecto importante que merece destaque na propulsão da pauta da sustentabilidade refere-se à capacidade de incorporar a aprendizagem contínua na cultura da empresa: processos que facilitem que as pessoas possam aprender umas com as outras, como programas de multiplicadores internos do conhecimento e comunicação lateral, em que pessoas de diferentes áreas possam se reunir para compartilhar ideias. Essas conversas multilaterais tendem a criar entendimento e confiança, além de gerar sinergia e inovação.

A gestão do processo de mudança, para que seja consistente, precisa ser de dentro para fora, partir dos valores para a atitude e do público interno para os demais públicos. Entretanto, importante notar que esta visão de dentro para fora precisa ser contemporânea, reconhecendo que a empresa não pode mais se colocar no centro das decisões, mas ser parte delas, interconectada e interconectando as partes relacionadas em rede.

3.2.6. Sustentabilidade na cadeia produtiva

À medida em que as empresas buscam desenvolver suas estratégias de sustentabilidade, precisam incorporar nesta jornada seus parceiros estratégicos de negócios. Desenvolver formas de atuação colaborativa na sua cadeia de valor passa a ser condicionante. As empresas que se beneficiam da visão integrada da sustentabilidade na cadeia de valor desenvolvem melhores vínculos comerciais, constroem relações mais justas e duradouras e desenvolvem, deste modo, uma importante vantagem competitiva para a sustentabilidade. Foi através desta abordagem de gestão da cadeia de valor que surgiu o que se chama hoje de Gestão Sustentável de Cadeias de Fornecimento, movimento que ganhou força há mais de uma década e foi objeto do Programa de Inovação na Cadeia de Valor, liderado pelo Centro de Estudos em Sustentabilidade da Fundação Getúlio Vargas (FGVces, 2011).

A busca por eficiência e melhores resultados levou as empresas a transferirem muitas das suas atividades para outras empresas a montante (fornecimento) e a jusante (distribuição) da sua cadeia de valor, terceirizando etapas relevantes da cadeia em busca de ganhos predominantemente financeiros (custo) e operacionais (qualidade e/ou prazo). Contudo, essa transferência de responsabilidades continuou sendo gerida apenas sob a ótica de preço, qualidade e prazos, desconsiderando os riscos socioambientais, éticos e de governança inerentes às atividades antes exercidas sob operação da própria empresa, portanto, com maior controle.

As empresas começaram a ser cobradas pela responsabilidade socioambiental de seus fornecedores. Os escândalos envolvendo grandes multinacionais e questões inicialmente atreladas a condições precárias de trabalho foram propulsores da necessidade de repensar este processo, face à corresponsabilidade das empresas por toda a cadeia por ela subcontratada, não sendo possível terceirizar as responsabilidades quando atreladas ao seu próprio produto e a sua própria marca, relembrando escândalo de trabalho análogo ao escravo na cadeia de produção de vinho de vinicultoras tradicionais no Sul do Brasil em 2023.

Face a todo o exposto, no desafio de fazer avançar a pauta da sustentabilidade corporativa, a gestão de fornecedores na cadeia de valor se torna prioritária, pois nesta relação encontram-se riscos relevantes, mas também oportunidades de grandes parcerias e inovações. As áreas de suprimentos e sustentabilidade precisam trabalhar em conjunto e, quando se estabelece uma parceria bem-sucedida, geram-se resultados relevantes que se traduzem no fortalecimento da cadeia, numa relação de negócios ganha-ganha (pressuposto básico dos negócios sustentáveis), e em contraponto à postura tradicional e obsoleta de negociações que favorecem um lado em detrimento do outro.

À medida em que a estratégia de sustentabilidade corporativa passa a envolver diferentes parceiros na cadeia, torna-se ainda mais necessária a implementação de um modelo de governança capaz de monitorar a gestão das empresas e suas relações com as partes interessadas, garantindo que a sustentabilidade esteja efetivamente integrada às estratégias de negócios, de modo a criar valor para todos os stakeholders, no longo prazo. O Programa das Nações Unidas para o Meio Ambiente (UNEP) propõe o modelo que denomina de Governança Integrada para garantir a eficácia do sistema (*Integrated Governance*, 2014).

O referido relatório da UNEP descreve a trajetória de se transformar a Governança para a Sustentabilidade numa Governança Integrada em três estágios:

- (i) o primeiro estágio é caracterizado pela falta total de integração da sustentabilidade à estratégia da empresa. Nesta etapa, os riscos e oportunidades desta pauta não fazem parte da agenda do Conselho e as poucas iniciativas, quando existentes, são gerenciadas por grupos de trabalho específicos;
- (ii) o segundo estágio é caracterizado pela constituição de um Comitê de Sustentabilidade, e através dele as empresas começam a definir metas e indicadores a serem monitorados e divulgados por meio dos relatórios de sustentabilidade e, frequentemente, há a nomeação de um *Chief Sustainability Officer* (CSO). Nesta etapa, a pauta de sustentabilidade já entra na pauta dos conselhos, mas como uma agenda ainda compartimentalizada. As empresas neste estágio em geral possuem uma

estratégia de sustentabilidade, mas não propriamente uma estratégia sustentável;

- (iii) a evolução para o terceiro estágio implica necessariamente integrar de forma holística a sustentabilidade na estratégia corporativa, já sem necessidade de um Comitê de Sustentabilidade, já que cada conselheiro já tem incorporado na sua atuação a promoção da estratégia sustentável do negócio. A elaboração e divulgação dos relatos integrados são uma importante ferramenta de apoio a esta transição para o terceiro estágio e o alcance do que podemos chamar de governança Integrada.

3.2.7. Sustentabilidade e rentabilidade

Há mais de uma década pesquisas analisam o resultado das empresas que estão na trilha da sustentabilidade, comparando seus resultados com aqueles de empresas tradicionais que seguem operando seu *business as usual*, numa tentativa importante de mostrar que investir nesta trilha traz retorno. E, felizmente, são inúmeras as evidências de que as empresas que incorporam a sustentabilidade na sua estratégia de negócios apresentam resultados financeiros melhores no longo prazo. Um estudo da McKinsey (2023) revelou que empresas líderes em sustentabilidade, denominadas "*triple outperformers*" (superam o crescimento e a rentabilidade enquanto alcançam alto desempenho ESG), registraram taxas de crescimento de receita e retorno acionário superiores às empresas que não priorizam práticas sustentáveis entre 2017 e 2021. Empresas que adotam estratégias sustentáveis de forma integrada conseguem, em média, uma taxa de crescimento de receita 1,4% maior e um retorno total ao acionista (TSR) 2,5% superior ao das empresas que ficam atrás nos critérios ESG¹⁰.

Além disso, a Harvard Business School também identificou que empresas que adotam práticas sustentáveis e que as integram ao seu modelo de negócios conseguem atrair e reter melhor os talentos, reduzir custos operacionais e aumentar a competitividade, especialmente em contextos de crise social e econômica (Ioannou; Serafeim, 2019).

¹⁰ <https://www.mckinsey.com/capabilities/strategy-and-corporate-finance/our-insights/the-triple-play-growth-profit-and-sustainability>, acessado em 01/10/2024.

Por fim, a Ernst & Young (EY), grande empresa de consultoria global, aponta que a adoção de práticas ESG também está associada a um melhor acesso a capital, uma redução no custo do capital e um impacto positivo no fluxo de caixa das empresas, criando valor de longo prazo e maior resiliência financeira frente a desafios e mudanças regulatórias. A implementação de iniciativas de sustentabilidade corporativa foi associada a uma oportunidade de mercado de cerca de US\$12 trilhões para o setor privado até 2030, com potencial de impulsionar o crescimento em setores como alimentos e agricultura, energia e saúde¹¹.

Entretanto, há algumas empresas que sofrem percalços no caminho e não conseguem traduzir resultado ESG em resultados econômicos. E as causas mais comuns referem-se à complexidade da integração. Muitas empresas chegam a formular uma estratégia sustentável, mas falham em executá-la efetivamente. A governança integrada torna-se peça-chave para garantir o sucesso na sua execução.

É importante ressaltar que, além da governança adequada, a capacidade de inovação efetiva é outro fator fundamental para garantir a correlação entre resultados ESG e resultados financeiros. A implementação isolada de uma estratégia ESG pode resultar em maiores custos operacionais, especialmente quando as métricas e controles são estabelecidos sem um foco integrado na inovação. Muitas vezes, as empresas que abordam a sustentabilidade de forma fragmentada, concentrando-se exclusivamente em atender a requisitos regulatórios ou em adotar práticas ESG sem uma visão estratégica abrangente, podem enfrentar desafios significativos.

Por exemplo, a criação de métricas para monitorar o desempenho ambiental e social exige investimentos em tecnologia, treinamento e processos de coleta de dados. Esses custos podem se acumular rapidamente, especialmente se a empresa não tiver um sistema de gestão eficaz que integre esses dados aos seus processos de negócios existentes. Além disso, a implementação de controles adicionais para garantir conformidade com as normas ESG pode resultar em ineficiências operacionais, aumento da burocracia e, conseqüentemente, maiores custos.

¹¹ https://www.ey.com/en_vn/sustainability/how-to-enhance-long-term-business-value-through-sustainability, acessado em 01/10/2024.

Nesse cenário, a inovação se torna essencial não apenas para mitigar esses custos, mas também para transformar a estratégia ESG em um motor de produtividade. Ao adotar uma abordagem inovadora, as empresas podem desenvolver soluções que não apenas atendem aos requisitos ESG, mas que também otimizam processos e aumentam a eficiência, trazendo aumento de rentabilidade.

Entretanto, muitas empresas entendem que o discurso da governança integrada e da inovação são muito distantes da sua realidade. Muitas estão convencidas de que quanto mais ecológicas elas se tornarem, mais este esforço reduzirá sua competitividade, pois acreditam que a estratégia da sustentabilidade aumentará os custos e não trará benefícios financeiros imediatos. Adicionalmente, algumas defendem que os clientes não pagarão mais por produtos ecológicos durante uma recessão, e há certo grau de verdade nisso, mas as novas gerações estão mudando esta realidade (como abordado no próximo capítulo). É por isso que a maioria dos executivos ainda não envolvidos em estratégias sustentáveis ainda trata a necessidade de a empresa se tornar sustentável como uma responsabilidade social corporativa, separada dos objetivos do negócio. Tais concepções representam barreiras para que as empresas de capital fechado e que não precisem de acesso a capital, ainda não alcançadas por regulação, adotem voluntariamente a trilha da sustentabilidade. No Brasil estas empresas são tipicamente familiares. E ainda são minoria aquelas que abraçaram esta causa por convicção, em geral impulsionadas pelo propósito das novas gerações, à medida em que começam a participar da estrutura de governança e/ou gestão.

Uma solução para acelerar a transição, sugerida por especialistas em políticas e ativistas ambientais, é uma regulamentação cada vez mais rígida. Eles argumentam que é improvável que a ação voluntária seja suficiente. Outro grupo sugere educar e organizar os consumidores para que eles obriguem os negócios a se tornarem sustentáveis. Embora tanto a legislação quanto a educação sejam necessárias, elas podem não ser capazes de resolver o problema rápida ou completamente.

Dada a urgência para ações que conduzam o setor privado para uma trajetória de real sustentabilidade, é um imperativo que esforços conjuntos sejam empreendidos. Da parte dos governos, além da regulamentação rígida e das funções complementares de comando e controle, o desenvolvimento de programas

estruturados de incentivo fiscal e subsídio de crédito, condicionados ao acompanhamento de indicadores objetivos de impacto e rastreabilidade dos resultados, são alavancas importantes para incentivar muitas empresas a dar os primeiros passos.

Por outro lado, considerando-se que 69 das 100 principais entidades econômicas do mundo são empresas, enquanto apenas 31 são países¹², impossível não reconhecer que cabe às empresas a responsabilidade de transformar efetivamente suas estratégias de negócios em estratégias sustentáveis.

À medida em que crescem, as empresas sofrem constante pressão para traçar estratégias sustentáveis, de modo a criar valor econômico ao mesmo tempo em que atendam aos interesses dos clientes, funcionários e sociedade em geral. A vasta concentração de poder econômico dá às empresas não só a capacidade, mas sobretudo a responsabilidade de assumir papéis que antes eram domínio das nações. Ao construir estratégias sustentáveis, as empresas mais influentes e inovadoras do mundo, talvez de forma mais eficaz do que as próprias nações, podem pavimentar o caminho para uma sociedade sustentável, que atenda às necessidades da geração atual sem sacrificar os das gerações vindouras (Serafeim; Eccles, 2013).

O mesmo estudo relata, por outro lado, pesquisas que também comprovam que na ausência de inovação substancial, o desempenho financeiro das empresas diminui à medida em que melhora seu desempenho quanto ao enfrentamento de problemas ambientais, sociais e de governança. Retorna-se aqui ao imperativo de introduzir a inovação nas empresas para que sejam capazes de inventar novos produtos, processos e modelos de negócios, gerando melhora simultânea dos desempenhos econômicos e socioambientais.

3.2.8. Inovação e transformação para a sustentabilidade

Para se falar em inovação, importante conhecer as etapas deste processo, que começa pela ideação, torna-se invenção para então constituir a chamada

¹² https://brasil.elpais.com/brasil/2017/11/03/economia/1509714366_037336.html, acessado em 01/10/2024.

inovação em si. Importante também compreender as diferentes formas possíveis de se inovar:

- (i) inovação incremental: através do aperfeiçoamento de processos, produtos e/ou serviços existentes;
- (ii) inovação disruptiva: através da introdução de novos produtos e/ou serviços que resultam em novos negócios ou impactam significativamente diferentes indústrias ou setores;
- (iii) inovação radical: envolvendo mudança nos padrões tecnológicos de uma economia de modo mais amplo, além de incluir outros aspectos como os sociais e de envolver vários atores, sendo, portanto, de grande complexidade.

Adicionalmente, faz-se necessário compreender que a inovação para a sustentabilidade se caracteriza por ser aquela que contribui para viabilizar a vida em um espaço justo e seguro, e pode se dar através de processos, produtos e serviços e modelos de negócios e nas diferentes formas acima relacionadas (Beltramello; Fayle, Pilat, 2013).

Prahalad e colaboradores (2009) defendem que o caminho chave para introduzir inovação como peça-chave para equilibrar resultados das esferas ambiental e social com resultados financeiros deve contemplar cinco estágios:

- (i) Perceber o compliance como oportunidade: as empresas que se concentram em atender às normas emergentes a nível global ganham mais tempo para experimentar materiais, tecnologias e processos, e consequentemente, saem à frente;
- (ii) Tornar as cadeias de valor sustentáveis: depois que as empresas aprendem a acompanhar o ritmo da regulamentação, elas se tornam mais proativas em relação às questões ambientais. A motivação para ser mais eficiente se estende desde as instalações de fabricação e escritórios até a cadeia de valor. Ferramentas como gerenciamento de carbono corporativo, análise de pegada de carbono e energia e avaliação do ciclo de vida ajudam as empresas a identificar as fontes de desperdício nas cadeias de suprimentos e atuar para mitigá-los num esforço conjunto;

- (iii) Criar produtos e serviços sustentáveis: desenvolver produtos e ofertas mais ecológicas (contemplando por exemplo a redução de impacto também de embalagens e da logística);
- (iv) Desenvolver novos modelos de negócios: encontrar novas formas de capturar e entregar valor que mudem efetivamente a base da competição;
- (v) Criar as plataformas do futuro: questionar a lógica dominante dos negócios atuais, através das lentes da sustentabilidade, em continuidade ao processo que nos trouxe da revolução industrial aos dias atuais. Um exemplo contemporâneo é a criação das *smart grids*, que a partir da aplicação dos recursos de internet à gestão energética, resultam em maior eficiência energética com menor custo.

Apesar do grande desafio de engajar mais empresas voluntariamente na agenda estratégica da sustentabilidade, é fato que houve uma mudança radical na liderança empresarial em questões ambientais e de desenvolvimento sustentável nos últimos 20 anos. Tornou-se frequente ver empresas capazes de medir seu desempenho em emissões de gases de efeito estufa, uso de energia renovável e riscos advindos das mudanças climáticas, dentre outros, e de auto estabelecer metas de redução de suas externalidades e mitigação dos riscos correlatos.

De fato, seria difícil imaginar como o histórico Acordo de Paris sobre a mudança climática ou o amplo programa das Nações Unidas de definição e engajamento mundial em prol dos ODSs poderiam ter sido alcançados sem o apoio das empresas.

No entanto, por trás desse progresso necessário e bem-vindo, encontra-se uma verdade muito desconfortável: o crescimento da maioria das empresas ainda é baseado em mais pessoas consumindo mais bens e serviços. O mundo terá mais de nove bilhões de pessoas em 2050, e a classe média terá aumentado em três bilhões até 2030 (Putt del Pino et al, 2017).

Os autores do referido artigo ressaltam que, sem uma mudança nos atuais modelos de negócios nos quais o crescimento é baseado na venda de mais bens para mais pessoas, o esgotamento ambiental representará um aumento de riscos e custos para todos. Este modelo de crescimento global seguirá colocando em risco a sustentabilidade das futuras gerações, visto que o crescimento do consumo tornará

as iniciativas em curso para o alcance da sustentabilidade insuficientes para equacionar os limites planetários, que já têm sido desafiados ano a ano.

Diante desse contexto, é crucial que a transformação para práticas mais sustentáveis seja amplamente adotada como parte integrante das estratégias empresariais. A sustentabilidade corporativa não pode ser tratada como uma iniciativa isolada ou como um conjunto de ações pontuais; ela deve ser parte essencial do modelo de negócios. Assim, além de incorporar práticas inovadoras, como a economia circular e a oferta de serviços em vez de produtos, as empresas precisam redefinir seus objetivos e métricas de sucesso para alinhar o crescimento econômico aos limites ecológicos do planeta. Apenas com uma abordagem integrada e colaborativa entre empresas, governos e sociedade será possível garantir que os modelos de negócios futuros gerem valor não apenas financeiro, mas também social e ambiental, assegurando a viabilidade e resiliência das organizações e, simultaneamente, promovendo o bem-estar das gerações atuais e futuras.

3.3 A sustentabilidade corporativa no Brasil

Adicionalmente à pauta internacional da sustentabilidade coordenada pela ONU que produziu a sequência de objetivos e compromissos acima referenciados, que devem ser incorporados e desdobrados nos planejamentos estratégicos das empresas, algumas iniciativas no Brasil têm impulsionado a atuação das empresas brasileiras na pauta da governança corporativa e responsabilidade socioambiental. São exemplos o Instituto Brasileiro de Análises Sociais e Econômicas (IBASE), o Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC), o Instituto Ethos (ETHOS) e o Sistema B Brasil, instituições de referência que têm atuado em pesquisa e produção de conteúdo, educação corporativa e como agentes importantes dos modelos de governança e gestão das empresas, mas também no importante papel de *advocacy*, influenciando além das próprias empresas, o poder público na criação de regulamentações e políticas públicas capazes de dar tração à pauta da sustentabilidade no Brasil e no mundo.

O IBASE, criado em 1981, teve um papel fundamental na introdução do conceito de balanço social no Brasil, principalmente no contexto da década de 1980, quando o Brasil enfrentava um cenário de transformação econômica e social, com

uma maior ênfase no desenvolvimento sustentável e nas responsabilidades corporativas. Nesse período, o conceito de responsabilidade social empresarial ganhava relevância, principalmente como resposta a questões de desigualdade social e direitos dos trabalhadores. A proposta do balanço social visava justamente fazer com que as empresas se responsabilizassem por sua atuação não apenas no campo econômico, mas também no impacto social que geravam. Esse modelo foi uma tentativa de estruturar uma forma de mensurar as contribuições sociais das empresas, sendo um precursor dos conceitos mais modernos de relatórios de sustentabilidade e responsabilidade social empresarial. O instituto, com uma atuação voltada para questões sociais e econômicas, começou a desenvolver métodos para medir e divulgar os impactos das atividades empresariais sobre a sociedade. Nesse contexto, o balanço social passou a ser uma ferramenta proposta por diversas entidades, incluindo o IBASE, como uma forma de avaliar e divulgar de maneira transparente os investimentos das empresas em áreas como educação, saúde, meio ambiente, direitos humanos e condições de trabalho.

O IBGC foi fundado em 1995 como Instituto Brasileiro de Conselhos de Administração, visando apoiar a instituição e fortalecimento do pilar de Governança Corporativa através dos Conselhos de Administração, como importante órgão de governança das companhias. Com o passar do tempo, as preocupações da governança corporativa se ampliaram para questões de propriedade, diretoria, conselho fiscal e auditoria independente e a ampliação das pautas dos Conselhos, com a inclusão de temas transversais como a sustentabilidade. Para refletir essa evolução, em 1999 o nome do Instituto mudou para Instituto Brasileiro de Governança Corporativa. Neste mesmo ano, o IBGC lançou o primeiro Código Brasileiro de Governança Corporativa, ora em sua VI edição, que virou referência para todas as empresas em sua trajetória de evolução no pilar da governança. Importante destacar que a VI edição ampliou os princípios da governança de quatro para cinco, incluindo o novo princípio da sustentabilidade, conhecido anteriormente como "responsabilidade corporativa", diz que as organizações devem agir em interdependência com os ecossistemas econômico, social e ambiental, fortalecendo seu papel e responsabilidades perante a sociedade.

O ETHOS foi fundado em 1998, por um grupo de empresários e executivos da iniciativa privada como um polo de organização de conhecimento, troca de

experiências e desenvolvimento de ferramentas para auxiliar as empresas a analisar suas práticas de gestão e aprofundar seu compromisso com a responsabilidade social e o desenvolvimento sustentável. Dentre as diversas ferramentas desenvolvidas pelo instituto, destaca-se o "Indicadores Ethos", lançada em 2000 e ora em sua terceira edição, a metodologia teve um papel central na incorporação da responsabilidade social empresarial na gestão das empresas, auxiliando a definição de uma agenda de mudanças nos negócios no que diz respeito à ética e aos impactos socioambientais, contribuindo portanto para o estabelecimento do comportamento socialmente responsável como um padrão para se pensar a sustentabilidade nos negócios. O trabalho do ETHOS tem sido crucial para fomentar a conscientização e ações em prol da sustentabilidade nas empresas brasileiras, resultando em um cenário empresarial mais ético, socialmente responsável e ambientalmente consciente.

Em 2008 foi criado o Programa Brasileiro GHG Protocol. Desenvolvido pelo FGVces e World Resources Instituto (WRI), em parceria com o Ministério do Meio Ambiente, Conselho Empresarial Brasileiro para o Desenvolvimento Sustentável (CEBDS), World Business Council for Sustainable Development (WBSCD) e 27 empresas fundadoras, o programa é responsável pela adaptação do método GHG Protocol ao contexto brasileiro e desenvolvimento de ferramentas de cálculo para estimativas de emissões de gases de efeito estufa (GEE). O número de empresas que fizeram seus inventários por meio da ferramenta cresceu de 23 no primeiro ano para 434, no ciclo 2023.

Em 2012, foi criado o Sistema B Brasil, responsável pelo engajamento, divulgação e promoção local do movimento B em todo país. O Movimento Global de Empresas B, por sua vez, foi criado em 2006 nos EUA com objetivo de redefinir o sucesso na economia para que seja considerado no sucesso empresarial não apenas o êxito financeiro, mas também o bem-estar da sociedade e do planeta. Em 2024, o Brasil possui 304 empresas certificadas pelo Sistema B (B Lab) Brasil.

Em 2013, foi formalmente fundado o capítulo brasileiro do *Conscious Capitalism Inc.* Desde então, o Instituto Capitalismo Consciente Brasil (ICCB) tem promovido a disseminação dos conceitos do capitalismo consciente por meio de eventos, cursos, palestras e publicações voltadas para líderes empresariais, empreendedores e acadêmicos.

O ICCB adaptou os quatro pilares do Capitalismo Consciente — propósito maior, integração dos stakeholders, liderança consciente e cultura consciente — ao contexto brasileiro, buscando promover um diálogo sobre as particularidades sociais, culturais e econômicas do país. A partir dessa adaptação, o movimento tem como objetivo criar um ambiente empresarial mais sustentável e inclusivo, que leve em consideração os desafios específicos do Brasil, como desigualdade social, corrupção e necessidade de preservação ambiental.

Apesar de o movimento estar ganhando força, ele ainda enfrenta desafios relacionados ao contexto econômico e político do Brasil, onde a instabilidade e a complexidade regulatória podem dificultar a adoção de práticas mais sustentáveis e conscientes. Além disso, a resistência cultural a mudanças e a visão tradicional de negócios centrados no lucro imediato são barreiras a serem superadas.

A Bolsa de Valores de São Paulo (B3) também assumiu seu importante papel nesta trajetória ao lançar, em 2015, o índice de Sustentabilidade Empresarial (ISE B3), que se tornou um importante incentivo para que as empresas listadas no Brasil passem a adotar práticas de sustentabilidade e divulguem informações sobre seus impactos sociais e ambientais. Podem participar do processo seletivo do ISE B3 as empresas detentoras das 200 ações mais líquidas na B3, o que representa em 2024 um total de 187 companhias elegíveis.

O conceito de empresas humanizadas foi trazido para o Brasil a partir do sucesso e disseminação do movimento Empresas B e do Capitalismo Consciente no cenário internacional. Em 2015, foi lançado o *Projeto Humanizadas* em parceria com o ICCB. Desde então, o movimento cresceu, passando a ser reconhecido como um referencial de boas práticas e de gestão humanista.

A Comissão de Valores Mobiliários (CVM), autarquia federal que fiscaliza, regula e desenvolve o mercado de valores mobiliários no Brasil, tem promovido ativamente a integração da sustentabilidade na estratégia das empresas listadas no Brasil. O marco regulatório mais recente é a Resolução CVM nº 193/2023, que estabelece a adoção das normas IFRS S1 e S2, desenvolvidas pelo International Sustainability Standards Board (ISSB). Essas normas, publicadas em outubro de 2023, abordam a divulgação de informações financeiras relacionadas à sustentabilidade e alinham o Brasil aos padrões internacionais de reporte. A Resolução CVM 193 prevê que a adoção das normas será voluntária para

companhias abertas e fundos de investimento a partir de 2024 e obrigatória a partir de 2026. Essa mudança permitirá que as empresas listadas no Brasil reportem informações de sustentabilidade de maneira padronizada e comparável globalmente, proporcionando maior transparência e confiança para os investidores e demais *stakeholders*

Em paralelo ao desenvolvimento destas importantes organizações de apoio e regulações, as empresas brasileiras iniciaram suas práticas de sustentabilidade corporativa com algum destaque nos anos 1990, especialmente na indústria e, sobretudo, em setores altamente dependentes de recursos naturais. São exemplos de empresas pioneiras e de grande excelência na sua trajetória de sustentabilidade a Suzano e a Natura. Ambas são empresas originalmente de estrutura familiar que abriram capital e se tornaram gigantes multinacionais brasileiras.

A Suzano é uma empresa de base florestal, com mais de 90 anos de atuação marcados pela inovação e que se tornou referência global no desenvolvimento de produtos fabricados a partir do plantio do eucalipto. A total dependência das florestas impulsionou a incorporação da sustentabilidade na estratégia da Suzano como vetor de inovação desde as primeiras iniciativas. A Suzano é associada ao ETHOS, participa do ISE e faz inventário de suas emissões junto ao GHG Protocol Brasil desde seu lançamento¹³.

A Natura também foi pioneira em diversas ações de sustentabilidade no Brasil, com destaque para o lançamento, já em 2007, do seu Programa Carbono Neutro, com metas de redução das emissões de gases de efeito estufa em toda a cadeia produtiva antes mesmo da criação do GHG Protocol Brasil, fundado com sua participação no ano seguinte. Nos primeiros cinco anos do programa, conseguiu reduzir em um terço suas emissões. Em 2019 a Natura recebeu o prêmio ambiental mais importante de mudanças climáticas da ONU por seu programa Natura Carbono Neutro. A empresa trabalha fortemente o compromisso de zerar as emissões líquidas até 2030, isso considerando seu enorme crescimento e expansão global, com a compra da Body Shop (2012) e da Avon (2020), tornando-se o “quarto maior grupo de beleza PARA o mundo”, como se declaram no relato da sua história e seguindo o lema das Empresas B. A Natura participa de todas as iniciativas de apoio

¹³ Nossa História Compartilhada. <https://www.naturaeco.com/pt-br/grupo/nossa-historia>, acessado em 21/11/2023.

a sustentabilidade corporativa no Brasil, mencionadas na presente introdução: IBGC, ETHOS, ISE, GHG Protocol Brasil e Sistema B.

Na última década, os grandes acidentes ambientais ocorridos no Brasil contribuíram para uma maior responsabilização e sensibilização das empresas à importância da pauta da sustentabilidade, para além do cumprimento de obrigações regulatórias, mas como importante e necessária estratégia de gerenciamento de riscos. Um caso de referência é a Vale, mineradora ex-estatal, que participou do ISE de 2010 a 2014. Em 2015, enfrentou um importante desafio de reputação por sua participação, mesmo que indireta, no colapso da barragem de rejeitos de mineração em Mariana, Minas Gerais, operada pela Samarco, uma joint venture entre a Vale e a BHP Billiton. Esse evento foi um dos maiores desastres ambientais do Brasil: a inundação de lama resultante causou a morte de 19 pessoas, destruição ambiental extensa e impactos significativos nas comunidades locais¹⁴. Entretanto, foi a partir do segundo desastre, em 2019, que a pauta da sustentabilidade passou a ser tratada de forma mais efetiva pela Vale, passando a ser de fato incorporada a sua estratégia de negócios. O rompimento da barragem da Vale em Brumadinho, Minas Gerais, em janeiro de 2019, resultou na perda de 272 vidas e impulsionou pela dor as transformações necessárias. A empresa perdeu R\$ 72 bilhões em valor de mercado no primeiro pregão após o evento, além das centenas de milhões já dispendidos nas ações de reparação e mitigação desde o ocorrido¹⁵.

Buscando pesquisas acadêmicas relacionadas ao tema da sustentabilidade corporativa em empresas brasileiras, Claro e colaboradores (2018), realizaram interessante pesquisa investigando como as empresas brasileiras entendem e integram o conceito de sustentabilidade em suas práticas organizacionais. O objetivo do estudo foi analisar a interpretação do termo "sustentabilidade" entre funcionários de diferentes níveis hierárquicos e entender como fatores como escolaridade, tipo de tarefa, discurso organizacional e práticas gerenciais influenciam essa percepção. A pesquisa mostra que, apesar de ser amplamente discutido, o termo sustentabilidade ainda é pouco compreendido na prática por

¹⁴ Caso Samarco – O desastre - Ministério Público Federal - <https://www.mpf.mp.br/grandes-casos/caso-samarco/o-desastre>, acessado em 16/11/2023.

¹⁵ VALE, Tragédia em Brumadinho – Folha de São Paulo - <https://www1.folha.uol.com.br/mercado/2019/01/acoes-da-vale-despencam-apos-tragedia-em-brumadinho.html> e Jamais esqueceremos Brumadinho. <https://vale.com/pt/esg/brumadinho>, acessados em 16/11/2023.

muitos funcionários das empresas estudadas, o que prejudica a aplicação efetiva de práticas sustentáveis no ambiente corporativo.

O estudo mostrou também que a compreensão do conceito se relaciona com o nível escolaridade. Assim, funcionários com maior escolaridade compreendem melhor o conceito, especialmente em empresas onde há um alinhamento entre práticas gerenciais sociais e os discursos organizacionais. Em contrapartida, práticas gerenciais focadas estritamente em aspectos econômicos tendem a limitar o entendimento do termo sustentabilidade. A pesquisa sugere que a inclusão de políticas educacionais e a promoção de uma cultura organizacional mais alinhada aos princípios sustentáveis podem ajudar a superar esse desafio. Tais medidas podem contribuir não apenas para uma sustentabilidade no âmbito empresarial, mas para a adoção por parte dos cidadãos de comportamentos mais conscientes e um estilo de vida alinhado ao desenvolvimento sustentável. A disseminação dessas ações precisa ser mais ampla, para que a sociedade compreenda melhor o tema e se engaje.

Para que mudanças organizacionais sejam efetivas e contribuam para que os funcionários obtenham um pleno entendimento de sustentabilidade, com base na pesquisa de Claro e colaboradores (2018), as empresas podem dedicar-se, basicamente, a três ações:

- (i) investir na escolaridade de seus funcionários. Fica clara a importância das especializações, cursos e treinamentos, entre outros, para contribuir para a educação dos funcionários, a fim de que eles entendam plenamente o termo sustentabilidade.
- (ii) dedicar-se às práticas gerenciais sociais por meio do engajamento em ações de responsabilidade social, visando ao bem-estar das pessoas e comunidades. Dentre as iniciativas, pode-se citar o incentivo para que os funcionários realizem trabalhos voluntários.
- (iii) o alinhamento entre a avaliação do desempenho e a estratégia da empresa deve levar em consideração os princípios de sustentabilidade, a fim de potencializar a mudança de comportamento esperada, conjugando indicadores de desempenho econômico a outros indicadores comportamentais.

Claro e colaboradores destacam também a importância do papel do Governo nesta agenda de educação para a sustentabilidade. As políticas públicas devem focar em programas educacionais e campanhas de comunicação ambiental que exemplifiquem práticas sustentáveis, ajudando os cidadãos a adotarem comportamentos mais conscientes e um estilo de vida alinhado ao desenvolvimento sustentável. A disseminação dessas ações precisa ser mais ampla, para que a sociedade compreenda melhor o tema e se engaje. Além disso, as empresas devem assumir um papel de protagonismo como agentes de mudança, influenciando positivamente funcionários, consumidores e fornecedores. Os autores concluem destacando que, trabalhando em conjunto com o governo, as empresas podem transformar a sustentabilidade em uma ferramenta prática e efetiva de gestão empresarial.

3.4 As empresas familiares, valores familiares e a sustentabilidade

As empresas familiares desempenham importante papel na economia mundial há décadas. Estima-se que 90% das empresas no mundo são de controle familiar, respondendo por mais da metade do PIB de importantes economias mundiais, dentre elas a Índia, com a maior e expressiva participação de 79%, Reino Unido (67%), EUA (54%) e China (51%), segundo dados divulgados pelo Visual Capitalist (2023)¹⁶.

De acordo com Gersick et al. (1997), cerca de 80% de todas as empresas no mundo são familiares, e muitas estão entre as maiores e mais bem-sucedidas organizações. No Brasil, 90% dos 300 maiores grupos privados são administrados por famílias, gerando 1,6 milhão de empregos diretos (Hartmann, 1997). As empresas familiares representam aproximadamente 99% das empresas privadas no país e são responsáveis por 2/3 dos empregos, contribuindo com 52% do PIB nacional (Netz, 1992; Scheffer, 1993; Freitas, 1996).

Freitas (1996) explora a cultura organizacional das empresas familiares e como os valores familiares podem impactar as operações e a tomada de decisões. Ele sugere que uma cultura forte e coesa pode ser um diferencial competitivo, mas

¹⁶ <https://www.visualcapitalist.com/family-owned-businesses-by-share-of-gdp/>, acessado em 29/09/2024.

também deve ser equilibrada com a necessidade de inovação e adaptação às mudanças do mercado.

Hartmann (1997) examina o conceito de "empresa familiar" e os desafios enfrentados por essas organizações no ambiente competitivo. A pesquisa destaca que as empresas familiares muitas vezes lutam para equilibrar as dinâmicas familiares com as necessidades empresariais, o que pode resultar em conflitos que impactam o desempenho do negócio. O autor defende que entender a natureza das interações familiares é essencial para a gestão eficaz da empresa.

Netz (1992) aborda a importância do legado familiar e da cultura organizacional na formação da identidade da empresa e oferece uma análise das características específicas das empresas familiares e como elas se diferenciam de outras formas de organização. O autor observa que as empresas familiares muitas vezes têm uma cultura organizacional forte, impulsionada por valores familiares e um forte senso de identidade. Essa cultura pode ser um ativo importante, mas também pode representar um desafio quando se trata de adaptação a mudanças externas.

A pesquisa de Netz também se concentra nas dinâmicas de poder dentro das empresas familiares. O autor discute como a gestão familiar pode levar a uma maior lealdade entre os colaboradores, mas também pode resultar em favoritismo e resistência a inovações. A compreensão dessas dinâmicas é crucial para desenvolver práticas de gestão que promovam a eficiência e a adaptabilidade. Netz também enfatiza a importância de um planejamento sucessório eficaz. Ele sugere que, para que as empresas familiares prosperem a longo prazo, é fundamental que os líderes familiares desenvolvam estratégias que considerem a formação de novos líderes e a integração de membros da família nas operações empresariais. Isso ajuda a garantir a continuidade da cultura familiar, ao mesmo tempo em que abre espaço para a inovação.

Scheffer (1993) analisa os desafios e as oportunidades enfrentados pelas empresas familiares, enfatizando a importância de uma gestão estratégica que leve em consideração tanto os aspectos familiares quanto os empresariais. O autor argumenta que, para prosperar, as empresas familiares precisam desenvolver uma visão de longo prazo que inclua a preparação para a sucessão e a capacidade de adaptação às mudanças do mercado.

Bethlem (2002) reforça que as empresas familiares correspondem a 90% dos grandes grupos empresariais brasileiros e são responsáveis por 60% da força de trabalho. Leite (2002) confirma esses dados, destacando o papel crucial dessas empresas na economia nacional. Historicamente, Bernhoeft (1989) argumenta que a importância das empresas familiares está ligada ao desenvolvimento político, social e econômico do país, especialmente na descentralização dos polos regionais de desenvolvimento e na geração de empregos.

Apesar de sua relevância, há uma lacuna de pesquisas na área de empresas familiares, conforme apontado por Bethlem (2002). Waiandt e Junquilha (2005) ressaltam a necessidade de mais estudos, considerando que aspectos como afetividade e emoção têm impacto direto na produtividade e, se mal geridos, podem comprometer a sustentabilidade do negócio. As pesquisas realizadas até o momento focam principalmente em questões de sobrevivência, como competitividade no mercado global (Bernhoeft, Martins e Menezes, 1999), processos sucessórios (Bernhoeft, 1989; Gallo, 1995; Garcia, 2001; Gersick et al., 1997), profissionalização (Bernhoeft, 1995; Garcia, 2001) e conflitos entre membros da família (Gallo, 1995; Waiandt e Junquilha, 2005).

Antes de discorrer sobre o desafio de engajar as empresas familiares na agenda da sustentabilidade, cabe conceituar o que são consideradas empresas familiares. Há diferentes conceitos, mas que em maioria convergem à existência de laços familiares. Em Bornholdt (2005) essa questão é abordada como "laços familiares-empresariais" que

[...] são construídos ao longo da história quando a empresa deixa de ser "unipessoal" (um dono) e passa a ser de um grupo de irmãos, para depois passar a um consórcio de primos, enfim, a uma sociedade de pessoas mais complexa. [...] além do trabalho e da renda, o que une essas pessoas em torno de uma empresa são os seus vínculos familiares e societários. Os laços familiares estão aglutinados em torno de uma espiritualidade de crenças e valor.

Alguns autores condicionam o atributo familiar se houver vínculo familiar há pelo menos duas gerações, tais como Grzybovski e Tedesco (1998) e Ricca Neto (1998).

Tagiuri e Davis (1978), autores responsáveis pelo importante Modelo de Três Círculos do sistema de empresas familiares, definem:

“Empresa familiar é aquela cuja propriedade é controlada por uma só família e na qual dois ou mais membros dessa família influenciam significativamente a direção e as políticas da empresa, por meio de seus cargos de gestão, direitos de propriedade ou papéis familiares”.

Usualmente no Brasil considera-se a empresa familiar quando o membro de uma família detém o controle sobre a propriedade de mais de 50% do capital, ou quando a totalidade do seu capital é detida por mais de uma família, podendo ou não incluir sua família como membros da empresa e com a participação na propriedade. Tal concepção encontra-se bastante alinhada com o referenciado modelo proposto por Davis e Tagiuri, que visa a compreender e descrever as dinâmicas presentes na intersecção Empresa, Família e Propriedade, sendo admitida a configuração multifamiliar. A boa interação e o equilíbrio entre estes é o que determina o sucesso e a continuidade dos negócios familiares.

O artigo de Ungerer e Mienie (2018) identifica como principais fatores para a sustentabilidade das empresas familiares:

- (i) Planejamento de Sucessão: O planejamento sucessório é um dos fatores mais críticos para garantir a continuidade das empresas familiares. A pesquisa destaca que muitas empresas falham na sucessão devido à falta de planejamento adequado, ausência de sucessores qualificados e resistência dos fundadores em deixar o negócio. A inclusão de mentoria e desenvolvimento de habilidades para a próxima geração são apontados como práticas importantes para uma transição bem-sucedida. Este item será abordado em mais detalhes no próximo capítulo do presente estudo.
- (ii) Governança e Liderança: A governança corporativa em empresas familiares deve envolver um conselho de administração estruturado, composto por membros familiares e independentes, que ajudem a guiar as decisões estratégicas e promover transparência. Um dos principais desafios é equilibrar as expectativas familiares com as necessidades de crescimento e sustentabilidade do negócio. O estudo recomenda a criação de um manual do conselho, contendo informações como valores da empresa, plano estratégico e metas.
- (iii) Harmonia Familiar: A pesquisa sugere que a realização de reuniões familiares regulares, além de promover a comunicação transparente, é

fundamental para resolver conflitos e alinhar expectativas. O desenvolvimento de um conselho familiar e de uma constituição familiar ajuda a formalizar os valores e a missão da família, criando um ambiente mais harmônico para a tomada de decisões.

- (iv) Planejamento Estratégico: A implementação de um plano estratégico formal é essencial para direcionar a empresa e alinhar as expectativas de todos os membros. As empresas que envolvem toda a família no planejamento estratégico tendem a ser mais bem-sucedidas. A revisão periódica desse plano e a inclusão de conselheiros externos são apontadas como práticas que garantem uma visão de longo prazo.
- (v) Gestão Financeira: A pesquisa identificou que práticas de gestão financeira robustas são menos comuns em empresas familiares. O uso de contabilidade gerencial e de instrumentos como orçamentos anuais e *scorecards* pode contribuir para maior transparência e tomada de decisão baseada em dados, fortalecendo o desempenho financeiro e a sustentabilidade.
- (vi) Empreendedorismo e Inovação: A orientação empreendedora é um fator-chave para a continuidade das empresas familiares, permitindo a adaptação a mudanças e a inovação necessária para o crescimento. A capacidade de transferir a mentalidade empreendedora de uma geração para outra é fundamental para que a empresa continue relevante.
- (vii) Comunicação Eficaz: A comunicação clara e contínua é vista como um fator integrador entre os sistemas de negócios, família e propriedade. A falta de comunicação é frequentemente associada a problemas de governança e liderança nas empresas familiares. Por isso, é recomendada a prática de feedback regular e avaliações formais de desempenho.
- (viii) Governança Orientada para a Família e Negócios: Aspectos de governança, como a formalização de um conselho consultivo e a aplicação de práticas de governança corporativa, ajudam a evitar que emoções e conflitos familiares interfiram nas decisões de negócios. Uma governança sólida permite a tomada de decisões mais racionais e alinhadas aos objetivos de longo prazo do negócio.

Os valores familiares desempenham um papel central na sustentabilidade das empresas familiares. A cultura familiar, incluindo normas de lealdade, reciprocidade e um senso de identidade compartilhado, impacta diretamente nas práticas de governança e no alinhamento dos interesses familiares e empresariais. Esses valores ajudam a criar um senso de propósito e pertencimento, tornando a empresa mais resiliente em tempos de transição.

Adicionalmente, empresas familiares se destacam por sua visão de longo prazo, atributo bastante alinhado à trajetória de sustentabilidade corporativa que, ao lidar com problemas complexos, também precisa do horizonte de longo prazo para se concretizar. Entretanto, algumas pesquisas e estudos abaixo referenciados indicam que as empresas familiares ainda não atribuíram a necessária prioridade e grau de urgência a esta agenda.

A PriceWaterhouseCoopers (PWC) realiza há mais de uma década uma pesquisa global de empresas familiares ora em sua 11ª edição, que se deu entre 20 de outubro de 2022 e 22 de janeiro de 2023, em 82 países, dentre eles o Brasil. O foco desta última edição foi a transparência, ingrediente essencial para construir a confiança dentro e em torno de famílias empresárias. O resultado da pesquisa destaca a importância de restabelecer a confiança com os *stakeholders* internos e externos, colocando em prática o discurso sobre questões como propósito e valores, compromisso com prestação de contas e ESG. “Considerando que as empresas familiares representam juntas 70% da economia global, elas podem ter um papel especial na restauração da confiança e na promoção de um modelo de negócios mais sustentável”.

Estudo conduzido pela Family Capital (2021)¹⁷, editora digital dedicada ao segmento de empresas familiares globalmente, analisou a performance de risco ESG das 100 maiores empresas familiares de capital aberto no mundo (pelo ranking anual da Family Capital das 750 maiores empresas familiares do mundo), em comparação às 100 maiores empresas não familiares (pelo ranking Fortune 500). O estudo constatou que empresas familiares listadas se encontram atrás das não familiares na avaliação do perfil de riscos ESG.

¹⁷ <https://www.famcap.com/2021/09/exclusive-research-family-businesses-fall-behind-non-family-companies-on-esg-and-lose-their-trust-premium/>, acessado em 24/05/2024.

Adicionalmente, o estudo comparou a evolução do preço de mercado dos dois grupos de empresas, e constatou que as empresas familiares, que historicamente performavam acima das demais, começaram a perder o chamado prêmio de confiança desde 2015. A Figura 2 demonstra a evolução do valor de mercado das maiores empresas familiares (FB Index – curva em azul) comparada a evolução do valor de mercado das maiores corporações (Corporate Index – curva em laranja), demonstrando que a partir de 2015 as corporações representadas no Corporate Index começam a ter maior valor de mercado comparadas às empresas familiares contempladas no FB Index, o que evidencia a referenciada perda do prêmio de confiança.

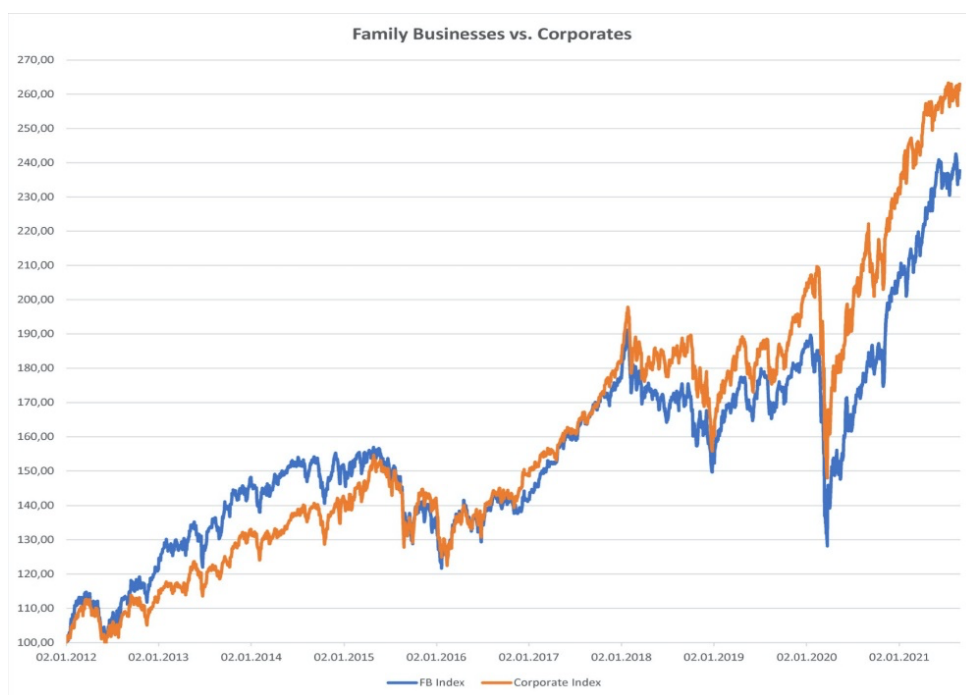


Figura 2: Evolução do valor de mercado das empresas familiares x corporações.

Fonte: Bain. D., 2021. Family businesses fall behind non-family companies on ESG and lose their trust premium. Family Capital.

Não é possível inferir a partir da pesquisa que os investidores institucionais ou individuais estão de fato precificando mais baixo as empresas familiares pelo seu maior grau de risco ESG, mas há uma clara correlação entre a performance de mercado das empresas com melhores ratings de risco ESG contra aquelas com pior rating, conforme demonstrado na Figura 3 abaixo, que compara a evolução do valor de mercado das empresas com melhor rating de risco ESG (curva em verde) contra

o valor das empresas com pior rating de risco na avaliação de Risco ESG (ESG Risk Assessment) conduzida pela PWC Luxemburgo (2021).



Figura 3: Evolução do valor de mercado das empresas bem-posicionadas x mau-posicionadas no ranking de risco ESG.

Fonte: Bain. D., 2021. Family businesses fall behind non-family companies on ESG and lose their trust premium. Family Capital.

Dada a falta de informações, não foi possível analisar o perfil de risco ESG das empresas familiares não listadas. No entanto, com base na referenciada pesquisa e na análise desenvolvida nesta dissertação, é possível afirmar com razoável segurança que as empresas familiares de capital fechado não possuem desempenho melhor do que as empresas familiares listadas, afinal, não sofrem as mesmas pressões de mercado e regulatórias.

Os gráficos acima demonstram a importância da incorporação da estratégia de sustentabilidade para a captura de valor para os próprios negócios, de modo a garantir sua perenidade. A geração de lucro econômico continua sendo premissa básica e comum para a sustentabilidade dos negócios.

3.5. Sucessão em empresas familiares e as novas gerações

O desafio mais imediato para a sustentabilidade das empresas familiares consiste em planejar e executar adequadamente o seu processo de sucessão. Há diversas estatísticas sobre o percentual de insucesso das empresas familiares em realizar a sucessão, indicando percentuais ligeiramente diferentes, mas constatando em unanimidade o pequeno número de empresas familiares que sobrevivem à

terceira geração. Conforme dados do IBGE de 2014, somente 6% das empresas familiares brasileiras conseguem atravessar a barreira da terceira geração de sucessão.

Segundo Barbosa, Silva e Oliveira (2021), a taxa de sobrevivência das empresas familiares entre gerações é um tema amplamente discutido na literatura, com as seguintes estatísticas principais: aproximadamente 30% das empresas familiares chegam à segunda geração, 10-15% sobrevivem até a terceira geração e apenas 3-5% chegam à quarta geração. Essas taxas de sobrevivência indicam um desafio significativo para a sustentabilidade intergeracional dos negócios familiares e são frequentemente citadas para destacar a importância de uma governança forte e de um planejamento sucessório adequado.

Esses dados são frequentemente utilizados para reforçar a importância de estratégias como a profissionalização da gestão e a internacionalização, que ajudam as empresas a permanecer competitivas e resilientes ao longo das gerações. Em países como os EUA, Suécia e Itália, as empresas familiares são predominantes e têm um impacto substancial no Produto Interno Bruto (PIB), contribuindo com uma parte significativa da produção econômica nacional e do emprego.

O processo de sucessão em empresas familiares é um desafio recorrente. Uma sucessão bem-sucedida não deve ser vista como um evento único, mas como um processo contínuo, que envolve a preparação cuidadosa dos sucessores ao longo do tempo, desde uma idade jovem. O planejamento da sucessão é crucial para garantir a continuidade e o sucesso a longo prazo da empresa.

Destacam-se como principais aspectos de um processo de sucessão bem-sucedido:

- (i) Planejamento Antecipado: O processo de sucessão deve começar cedo, sendo considerado um fenômeno contínuo que não termina com a simples transferência de poder. Lambrecht (2005) sugere que os fatores de gestão, familiares, culturais e estratégicos precisam ser levados em conta para uma transição suave.
- (ii) Preparação do Sucessor: O sucessor deve ser treinado de forma progressiva, sendo integrado nas funções da empresa ao longo do tempo. Estudos como os de Handler (1989) e Ibrahim, Soufani e Lam (2001) destacam a

importância da educação e da exposição do sucessor às diferentes funções da empresa para seu desenvolvimento como líder.

- (iii) Transição de Poder: Conforme descrito por Chirico (2007), a transição de poder entre gerações pode ser particularmente desafiadora, especialmente entre a segunda e terceira gerações. A liderança deve ser transferida gradualmente, permitindo ao sucessor ganhar experiência e legitimidade aos olhos da família e dos colaboradores.
- (iv) Conflitos Familiares: O estudo destaca a importância de lidar com os conflitos familiares e garantir que o processo sucessório seja baseado em competência, e não apenas em laços familiares. Dupas (2003) sugere que o nepotismo e a falta de critérios claros na escolha do sucessor são fatores que frequentemente prejudicam o processo.
- (v) Resistência do Fundador: Um dos maiores desafios enfrentados pelas empresas familiares é a resistência dos fundadores em renunciar ao controle. Muitos fundadores veem a sucessão como uma perda de poder, em vez de uma preparação para o futuro, conforme apontado por Floriani e Rodrigues (2000).

Hartmann (2010) destaca a importância de uma estrutura de governança clara para a gestão de conflitos e a sucessão. Ele sugere que a criação de conselhos familiares e a definição de regras claras para a sucessão podem ajudar a mitigar os riscos associados à transição entre gerações, garantindo a continuidade e o sucesso do negócio familiar.

O sucesso do processo de sucessão depende de um planejamento cuidadoso, começando muito antes da transferência efetiva de poder. As empresas que tratam a sucessão como um processo contínuo, envolvendo tanto a preparação do sucessor quanto o ajuste da organização, têm maiores chances de garantir a continuidade e a competitividade da empresa no longo prazo.

Laimer e Tonial (2014) conduziram um estudo de casos múltiplos de empresas familiares da região norte do Rio Grande do Sul com mais de 50 anos de existência visando a identificar os padrões comportamentais que influenciam na longevidade de empresas familiares. O estudo indica que a governança, a sucessão e os valores familiares, incluindo fontes de financiamento externo, consciência da família sobre seu papel no negócio, mecanismos de proteção patrimonial,

reconcentração acionária e distribuição de dividendos são determinantes para a longevidade das empresas familiares. A profissionalização surge como uma tendência comportamental significativa para a perpetuação futura dessas empresas. As empresas analisadas apresentam estruturas de governança incipientes, com informalidade na escolha de executivos e na estruturação de conselhos. Não há clareza em políticas e diretrizes de sucessão.

As famílias não apresentam interesse explícito na formação de sucessores para gestão e a transmissão de valores ocorre de maneira informal, sem políticas formais para desenvolvimento de herdeiros como futuros sócios. A sucessão ocorre, em sua maioria, de forma não planejada, especialmente em razão de acontecimentos imprevistos, como falecimento de membros da família, o que levou à continuidade sem uma estrutura formal de sucessão.

Os resultados indicam que, embora os mecanismos de governança não sejam determinantes para a longevidade das empresas, a influência familiar e seus valores são decisivos para a continuidade e o sucesso dos negócios familiares. A pesquisa sugere a necessidade de evolução dos padrões comportamentais e formalização dos processos de governança e sucessão para assegurar a perpetuidade dessas empresas.

Cavazotte, Coutinho e Martini al(2023), em estudo promovido pela Cambridge Enterprise Group, analisaram 12 empresas familiares centenárias no Brasil com o objetivo de identificar os fatores que contribuem para sua longevidade. A pesquisa, inspirada no modelo de John Davis sobre fatores associados à longevidade, enfatiza três elementos: crescimento, união e desenvolvimento de talentos.

Os principais fatores de sucesso identificados são:

- (i) Capacidade de tomada de decisões das lideranças: A habilidade dos líderes em tomar decisões estratégicas fundamentadas é um fator central para a longevidade das empresas familiares. Decisões acertadas foram guiadas por pragmatismo, coragem e uma visão de longo prazo, sendo apoiadas por membros familiares e *stakeholders*. A capacidade decisória se demonstrou particularmente relevante em momentos de crise, facilitando a adaptação e resiliência do negócio.

- (ii) Valores familiares orientados à perenidade: Valores como devoção, ética de trabalho e respeito são a base das decisões e comportamentos dos membros familiares. A coerência e continuidade desses valores ao longo das gerações ajudam a manter a coesão e a harmonia familiar, essenciais para a estabilidade e continuidade dos negócios.
- (iii) Gestão eficaz de conflitos: A resolução de conflitos entre sócios e membros familiares é crucial para a saúde do grupo societário e a preservação dos relacionamentos. A redução do número de acionistas (concentração de propriedade) e a adoção de estruturas de governança sofisticadas e formais são estratégias utilizadas para mitigar conflitos e facilitar a coordenação das decisões.
- (iv) Busca pela excelência: As empresas centenárias demonstraram um compromisso contínuo com a excelência, buscando aprimorar qualidade e competência nos negócios, desde a formação de novos talentos até o desenvolvimento de melhores práticas gerenciais. Esse foco na excelência propiciou um entendimento profundo dos negócios e a criação de uma vantagem competitiva ao longo do tempo.

Esses fatores interagem de forma interdependente, contribuindo para o sucesso e a continuidade das empresas familiares. A pesquisa destaca ainda que as famílias empresárias centenárias têm se preocupado em desenvolver estruturas de governança, alinhar o grupo proprietário e investir na preparação das novas gerações para posições estratégicas e de liderança.

Vicky Bloch em artigo publicado no Valor Econômico em 26/09/2024¹⁸, coloca ênfase em um aspecto importante, mas pouco abordado quando se fala no desafio de perenidade das empresas familiares pós transição para as novas gerações: a potente conexão com a paixão do fundador e o grande desafio de transmitir para as gerações seguintes esta paixão (reinterpretada e ressignificada) e as motivações que fizeram com que o fundador criasse e desenvolvesse seu negócio. Davis (2018) aponta para elementos que ajudam a criar uma conexão emocional mais profunda dos sucessores com a empresa, como o compartilhamento das histórias e do

¹⁸ <https://valor.globo.com/carreira/coluna/como-transmitir-paixao-nas-empresas-familiares.ghtml>, acessado em 29/09/2024.

propósito, o alinhamento dos valores pessoais e familiares aos valores da empresa e o envolvimento da família no negócio desde cedo.

Adicionalmente à importância de planejar uma sucessão bem sucedida, incluindo a transmissão de valores e propósito como fator chave para a perenidade das empresas familiares, a possibilidade de transmissão da gestão das empresas para herdeiros das novas gerações traz uma perspectiva positiva para a agenda da sustentabilidade, visto que os *Millennials* e a Geração Z, como são conhecidos, cresceram em um mundo cada vez mais consciente das questões ambientais, pois têm testemunhado desde cedo os efeitos das mudanças climáticas, o esgotamento de recursos naturais e a poluição generalizada.

Lewis (2019) explora as características e comportamentos dos *Millennials* e da Geração Z no ambiente de trabalho. A autora analisa como essas gerações se diferenciam em suas expectativas em relação à carreira, ao ambiente de trabalho e à cultura organizacional e destaca a importância de compreender essas diferenças para que as empresas possam se adaptar e atrair talentos, além de enfatizar o desejo dessas gerações por propósito, *feedback* e flexibilidade.

Williams (2020) discute como a Geração Z está moldando o ambiente de trabalho contemporâneo. Em seu artigo, examina as características únicas desta geração, como sua adaptabilidade tecnológica, suas expectativas de diversidade e inclusão e seu forte engajamento com questões sociais e ambientais

Os *Millennials*, nascidos entre 1981 e 1996, priorizam trabalhar para organizações que tenham uma missão clara e que promovam valores que se alinhem com suas crenças pessoais. Eles desejam ver um impacto positivo em suas funções. Cresceram em um mundo digital, o que os torna altamente adaptáveis a novas tecnologias e ferramentas. Eles esperam que as empresas adotem soluções tecnológicas para facilitar o trabalho e a comunicação. Valorizam a flexibilidade em termos de horários e locais de trabalho. Para eles, o equilíbrio entre vida profissional e pessoal é crucial, resultando em maior satisfação e produtividade. Preferem ambientes de trabalho colaborativos, onde podem compartilhar ideias e trabalhar em equipe, em vez de estruturas hierárquicas rígidas. Buscam *feedback* constante sobre seu desempenho e oportunidades de desenvolvimento, preferindo uma cultura de aprendizado contínuo.

Ao contrário dos *Millennials*, a Geração Z, representada pelos nascidos entre 1997 e 2012, tende a ser mais realista e cautelosa, devido a eventos econômicos e sociais que moldaram sua infância. Eles valorizam segurança no emprego e estabilidade financeira. A diversidade é uma prioridade para a Geração Z. Eles esperam que as empresas promovam ambientes inclusivos que respeitem todas as identidades e origens. Consideram a tecnologia uma extensão de suas vidas. Usam plataformas digitais não apenas para socialização, mas também para aprender e se desenvolver profissionalmente. Demonstram um forte engajamento com questões sociais e ambientais, esperando que as empresas adotem práticas sustentáveis e se posicionem em relação a esses temas. A Geração Z tende a preferir comunicação visual e concisa (como vídeos e imagens) em vez de textos longos, refletindo suas interações nas redes sociais.

A influência dos *Millennials* e da Geração Z no ambiente de trabalho das empresas familiares, tanto no Brasil quanto no mundo, é significativa e traz desafios e oportunidades únicas. Ambas as gerações buscam um trabalho que tenha significado e que esteja alinhado com seus valores pessoais. Para as empresas familiares, isso significa que é crucial comunicar e incorporar a missão e os valores da família na cultura organizacional. Muitas empresas familiares têm uma história rica que pode ser explorada para atrair e reter talentos.

Millennials e a Geração Z são nativos digitais e esperam que as empresas familiares adotem tecnologias modernas para melhorar a eficiência e a comunicação. Isso pode exigir que as empresas familiares, que muitas vezes são mais tradicionais, se atualizem em termos de ferramentas e plataformas digitais. A demanda por horários flexíveis e trabalho remoto está crescendo, especialmente entre essas gerações. As empresas familiares precisam considerar políticas que permitam um melhor equilíbrio entre vida profissional e pessoal, algo que pode ser desafiador em estruturas familiares mais tradicionais.

A diversidade é um valor central para *Millennials* e a Geração Z. Isso implica que empresas familiares devem promover ambientes inclusivos e diversificados, o que pode ser uma mudança cultural significativa para aquelas que têm uma estrutura mais homogênea. Essas gerações são altamente engajadas em questões sociais e ambientais. Empresas familiares podem se beneficiar ao adotar

práticas sustentáveis e demonstrar responsabilidade social, alinhando-se às expectativas de seus jovens colaboradores.

Millennials e a Geração Z valorizam o *feedback* contínuo e oportunidades de desenvolvimento profissional. Empresas familiares devem implementar programas de mentoria e desenvolvimento que atendam a essas expectativas, reconhecendo o potencial dos jovens talentos.

Enquanto os *Millennials* e a Geração Z podem exigir mudanças e inovação, as empresas familiares também têm uma rica herança que pode ser aproveitada. A combinação de tradição e inovação pode criar uma cultura organizacional única e atraente para esses jovens.

As empresas familiares enfrentam o desafio de se adaptar às expectativas das novas gerações enquanto preservam suas tradições e valores. Aqueles que conseguirem equilibrar essas demandas terão mais sucesso em atrair e reter talentos *Millennials* e da Geração Z, garantindo a sustentabilidade e a relevância das empresas no futuro.

As novas gerações estão dispostas a repensar seus hábitos de consumo, preferindo produtos e serviços que sejam produzidos de forma sustentável e que tenham menor impacto ambiental. Por meio do poder de suas escolhas, como consumidores também, estão influenciando as práticas das empresas, incentivando a maior adoção de princípios circulares em suas operações e produtos. Aqueles que tiverem oportunidade de liderar empresas terão sua capacidade de influência ainda maior no papel das empresas na agenda da sustentabilidade.

O comportamento de compra no Brasil está sendo fortemente influenciado pela digitalização e pela crescente consciência em relação a sustentabilidade e responsabilidade social. A Geração Z e os *Millennials* se mostram mais dispostos a pagar mais por produtos de marcas que apoiam causas sociais e ambientais (cerca de 70% dos entrevistados)¹⁹, enquanto os Baby Boomers e a Geração X demonstram mais resistência a essas práticas.

¹⁹ <https://pontaltech.com.br/blog/tendencias-insights/padroes-de-consumo/>, acessado em 1/10/24.

Com base nas tendências e comportamentos observados em pesquisa conduzidas pelo Consumidor Moderno²⁰ e Pontaltech²¹, é possível construir um mapa de calor que destaque a intensidade da participação de cada geração nos seguintes aspectos de consumo:

- Tecnologia e digitalização: Geração Z e *Millennials* apresentam maior intensidade, enquanto Baby Boomers e Geração X ainda são mais resistentes.
- Consumo de produtos sustentáveis: Geração Z e *Millennials* estão no topo, com os Baby Boomers mostrando menor interesse relativo.
- Preferência por marcas tradicionais: Alta intensidade para Baby Boomers e Geração X, e menor para *Millennials* e Geração Z.
- Adoção de produtos indulgentes e de bem-estar: Tendência equilibrada entre todas as gerações, embora com motivações diferentes.

Mapa de Calor: Participação das Gerações nas Decisões de Consumo no Brasil

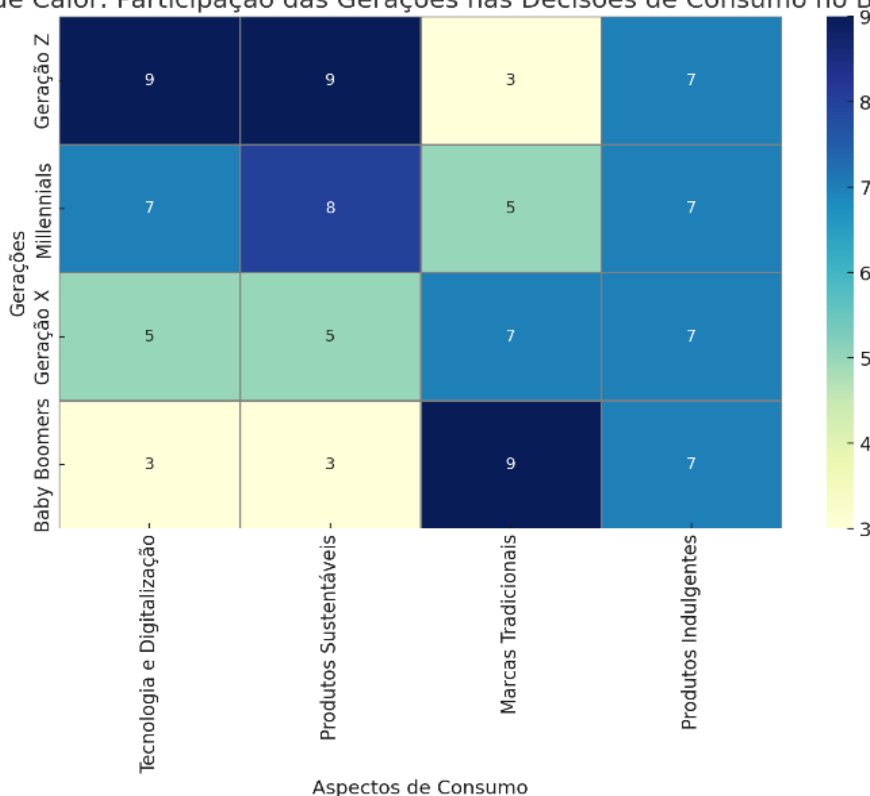


Figura 4: Participação das gerações nas decisões de consumo no Brasil.

²⁰ <https://consumidormoderno.com.br/tendencias-comportamento-compra-2024/>, acessado em 01/10/24.

²¹ <https://pontaltech.com.br/blog/tendencias-insights/padroes-de-consumo/>, acessado em 1/10/24.

Hoje os *Millennials* e Geração Z já representam a maior parte das decisões de compra no Brasil e a projeção é de que aumentem a influência conjunta em dez pontos percentuais no horizonte de cinco a dez anos²². Portanto, o propósito e a preocupação com a sustentabilidade destas gerações exercerão uma grande influência sobre as empresas, seu modo de operação, produtos e serviços por elas ofertados, evidenciando a necessidade de as empresas se anteciparem.

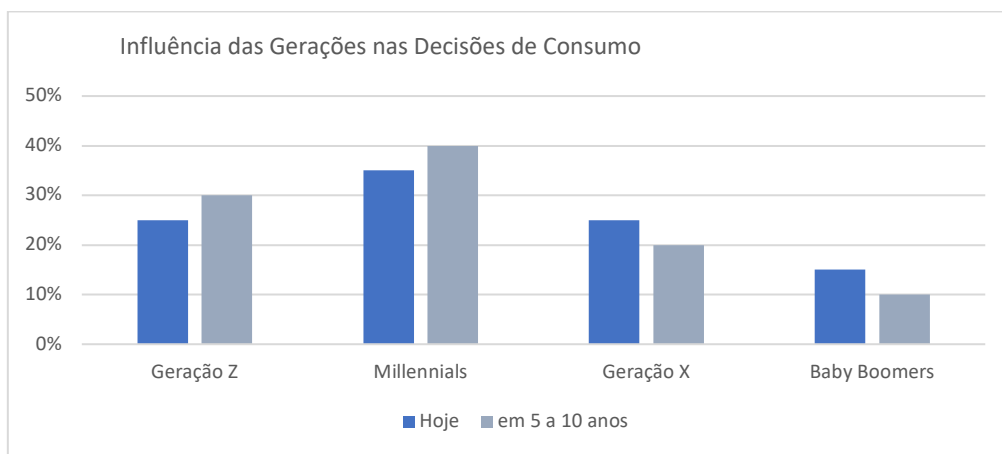


Figura 5: Influência das gerações nas Decisões de Consumo no Brasil hoje e no horizonte de 5 a 10 anos

Dados extraídos das pesquisas sobre empresas familiares feitas pela PWC em 2021 e 2022²³, no Brasil e no mundo, demonstram que as novas gerações das empresas familiares se preocupam mais com a redução do impacto ambiental das organizações e aumento do seu foco em responsabilidade social e sustentabilidade. Entretanto, tais preocupações ficaram em último na lista de principais preocupações, mesmo para as novas gerações, no Brasil e no mundo⁴.

Adicionalmente, a pesquisa identifica claramente que, mesmo para as novas gerações, a pauta de sustentabilidade ainda é vista como desafio futuro: 76% dos respondentes no Brasil dizem que esperam ser envolvidos no aumento de investimentos sustentáveis no futuro, mas apenas 35% declaram estar atualmente envolvidos nesses investimentos; adicionalmente, 63% esperam estar envolvidos

²² <https://transformacaodigital.com/mercado/as-tendencias-do-mercado-de-consumo-ate-2030/>, acessado em 02/10/2024 e https://www.ey.com/pt_br/consumer-products-retail/novos-habitos-de-consumo-formados-na-pandemia, acessado em 02/10/2024

²³ <https://www.pwc.com.br/pt/estudos/setores-atividade/empresas-familiares/2022/pesquisa-nextgen-2022.html#:~:text=A%20Pesquisa%20Global%20NextGen%202022,dos%20neg%C3%B3cios%20e%20da%20fam%C3%ADlia.>, acessado em 24/05/2024.

na redução do impacto ambiental de seus negócios no futuro (percentual baixo frente à gravidade do tema), mas apenas 31% estão atualmente envolvidos na efetiva redução deste impacto. Ou seja, a pesquisa reflete de certa forma o negacionismo existente quanto ao reconhecimento de que a crise climática já está impactando a vida dos indivíduos, das empresas e das nações, materializando-se como problema do presente e não mais um risco futuro, requerendo ações imediatas.

Os referidos estudos demonstram que capacitar as empresas familiares para um plano de sucessão bem estruturado e tempestivo e potencializar o papel das novas gerações enquanto gestores, colaboradores e consumidores são estratégias importantes para acelerar a transição para o desenvolvimento sustentável, mas precisam ser conduzidas como pauta estratégica no presente para que possa garantir seu sucesso e relevância no futuro.

4. Resultados da Pesquisa

4.1. Dados gerais da pesquisa

Do total de 56 acessos ao formulário eletrônico *Survey Monkey*, 42 responderam efetivamente à pesquisa, correspondendo a uma taxa de adesão de 75%. As respostas foram coletadas durante 84 dias entre junho e setembro de 2024.

O universo de empresas participantes é diverso e representativo à medida em que inclui empresas e grupos empresariais familiares longevos e bem estabelecidos, com grande maturidade em governança e avanços importantes na pauta da sustentabilidade, com a participação inclusive de um grupo empresarial centenário com uma relevante trajetória de empreendedorismo com propósito. Adicionalmente, um dos participantes da pesquisa é um dos signatários da Chamada à Ação em favor de contribuições nacionalmente determinadas (NDCs)²⁴ mais ambiciosas, liderada pelo CEBDS e apoiada por 54 empresas brasileiras (2024)²⁵. E no extremo oposto, temos a participação do perfil de empresa que ainda não percebe a necessidade de ter um propósito declarado, não possui estrutura de governança implementada, acredita que sua operação não gera impacto ambiental e que a responsabilidade social corporativa se limita a gerar empregos e recolher impostos. O aspecto positivo é que o tema já desperta preocupação em algum dos sócios e o mobilizou a contribuir com a presente pesquisa. É um primeiro movimento importante para que a mudança seja possível.

Dentre as empresas não iniciadas na trilha da sustentabilidade, 12 empresas pretendem iniciar, sendo sete a curto prazo e cinco a longo prazo e apenas cinco não possuem nenhum plano relacionado a esta agenda, correspondendo a 29% das empresas não iniciadas, mas apenas 12% do total do universo da pesquisa.

²⁴ As NDCs são as metas e os compromissos de redução de emissões de gases do efeito estufa (GEE) assumidos por cada país que assinou o Acordo de Paris.BD

²⁵ <https://cebds.org/noticia/54-empresas-brasileiras-assinam-posicao-global-por-metas-climaticas-mais-ambiciosas/>, acessado em 28/09/2024.

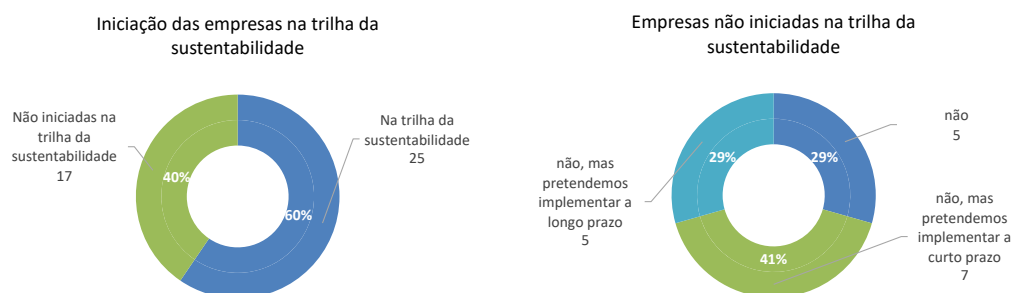


Figura 6 a (esquerda): Distribuição das empresas participantes da pesquisa em relação a iniciação na trilha da sustentabilidade

Figura 6b (direita): Empresas não iniciadas na trilha da sustentabilidade e sua intenção sobre o tema.

4.2. Perfil dos respondentes

Quanto ao perfil dos respondentes, os sócios das empresas correspondem a 36% dos respondentes, seguidos por Conselheiros ou membros de Comitês e Diretores, com 26% e 24% de participação, respectivamente. Não houve variação expressiva no perfil dos respondentes entre o grupo de empresas já iniciadas na pauta da sustentabilidade e as empresas ainda não iniciadas nesta agenda.

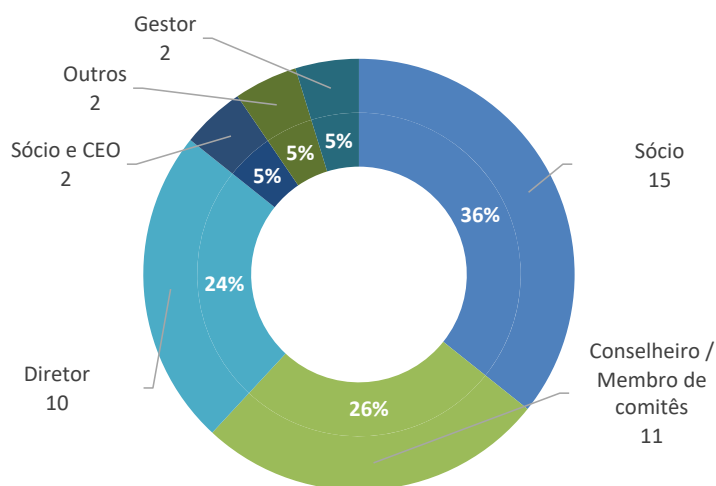


Figura 7: Respondentes por cargos

4.3. Perfil das empresas

4.3.1. Setor de atuação

Para fins de classificação das empresas em setores de atuação, foi utilizada como base a classificação CNAE 2.0 (Res. 2/2010) do IBGE²⁶ e sobre esta base foram feitas algumas adaptações:

(i) foram excluídos alguns setores que não devem fazer parte da amostra por serem muito específicos e não merecerem segregação: reparação de veículos automotores e motocicletas, atividades profissionais, científicas e técnicas, atividades administrativas e serviços complementares, administração pública, defesa e seguridade social, educação, serviços domésticos, organismos internacionais e outras instituições extraterritoriais

(ii) foi alterada apenas a nomenclatura para maior clareza: alojamento e alimentação, substituído para hotelaria e alimentação e transporte, armazenagem e substituído genericamente por logística.

As empresas participantes da pesquisa possuem diversidade de ramos de atuação, entretanto, ressalta-se a grande participação de indústrias de transformação (11 empresas, 26% do total), seguidas de comércio (dez empresas, 24% do total) e energia (quatro empresas e 10% do total).

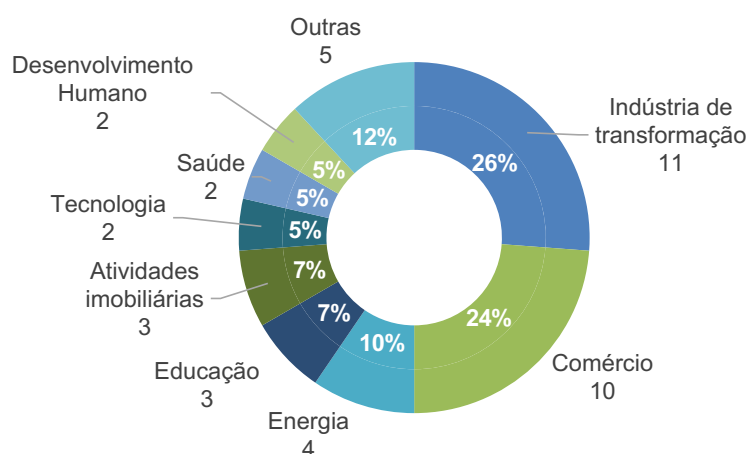


Figura 8: Empresas por área de atuação

²⁶ IBGE, classificação CNAE 2.0 (Res. 2/2010) – disponível em https://cnae.ibge.gov.br/?option=com_cnae&view=estrutura&Itemid=6160&tipo=cnae&versao_classe=7.0.0&versao_subclasse=, acessado em 20/03/2024.

Cabe ressaltar que as empresas de energia e as indústrias de transformação participantes da pesquisa se destacam pela iniciação na trilha da sustentabilidade (100% e 91%, respectivamente). E na direção contrária, as empresas atuantes no comércio possuem baixa iniciação na trilha da sustentabilidade, com apenas 30% de participação, conforme dados da tabela abaixo.

Setores de atuação	Trilha da Sustentabilidade			
	Total	Iniciadas	% iniciadas	Não iniciadas
Indústria de transformação	11	10	91%	1
Comércio	10	3	30%	7
Energia	4	4	100%	0
Educação	3	2	67%	1
Saúde	2	1	50%	1
Tecnologia	2	0	0%	2
Desenvolvimento Humano	2	1	50%	1
Imobiliário	2	1	50%	1
Outras	6	3	50%	3
Total	42	25	60%	17

Tabela 1: Empresas por setor de atuação e iniciação na trilha da sustentabilidade.

4.3.2. Porte das empresas

Sobre o tamanho das empresas, há classificações tanto em quantidade de colaboradores quanto em faturamento. IBGE e SEBRAE²⁷ utilizam como referência a quantidade de funcionários, mas fazem diferenciação nas faixas para indústria e para comércio e serviços. Esta diferenciação traria maior complexidade ao formulário, sem agregar benefícios específicos à pesquisa, portanto, foi proposta uma única tabela de faixa de funcionários para todos os tipos de empresa, mas com uma granularidade capaz de tipificar melhor a amostra de respondentes.

Quanto ao tamanho das empresas por faturamento, foi utilizada como referência a tabela utilizada pelo Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social (BNDES)²⁸, excluindo-se as microempresas, que não são objeto da pesquisa, e estratificando melhor a ampla faixa de médias empresas (faturamento entre R\$ 4,8 milhões e R\$ 300 milhões, pela tabela do BNDES).

²⁷ SEBRAE - Definição de porte de estabelecimentos segundo o número de empregados, disponível em https://sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/UFs/SP/Pesquisas/MPE_conceito_empregados.pdf, acessado em 20/03/2024.

²⁸ BNDES, Classificação do Porte das empresas, disponível em <https://www.bndes.gov.br/wps/portal/site/home/financiamento/guia/porte-de-empresa>, acessado em 20/03/2024.

A partir destas referências, as empresas participantes foram classificadas em tamanho em seis faixas de quantidade de colaboradores e seis faixas de faturamento, com participação das empresas em todas as faixas propostas, mas predominância de empresas de grande porte, com mais de 1000 colaboradores (24%) e faturamento anual superior a R\$ 300 milhões (33%).

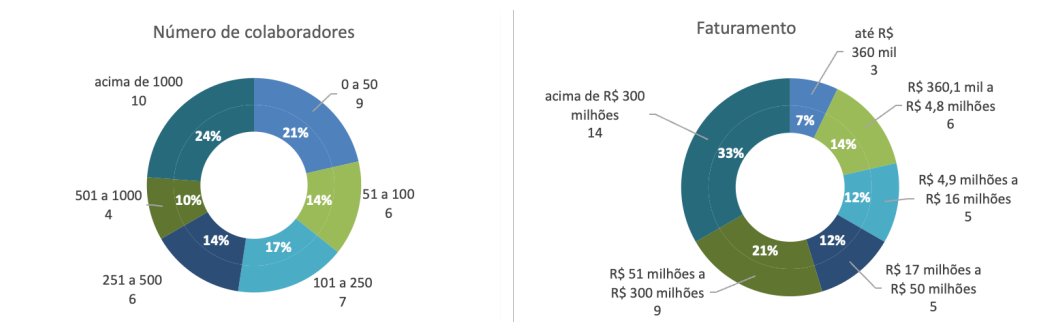


Figura 9: Tamanho das empresas

(9a) Em faixa de número de colaboradores

(9b) Em faixa de faturamento

Ao realizar o cruzamento entre o tamanho das empresas e sua iniciação na trilha da sustentabilidade, percebe-se uma clara correlação entre maior tamanho e a iniciação. Dentre as empresas não iniciadas, apenas uma possui mais do que 1000 funcionários, contra nove já iniciadas na trilha da sustentabilidade. E dentre as 17 empresas não iniciadas, as cinco que não possuem nenhum planejamento de incorporar a sustentabilidade na sua estratégia de negócios, nem a curto nem a longo prazo, são empresas de menor porte, com até 500 colaboradores e faturamento situado nas faixas iniciais até a faixa de R\$ 51 milhões a R\$ 300 milhões.

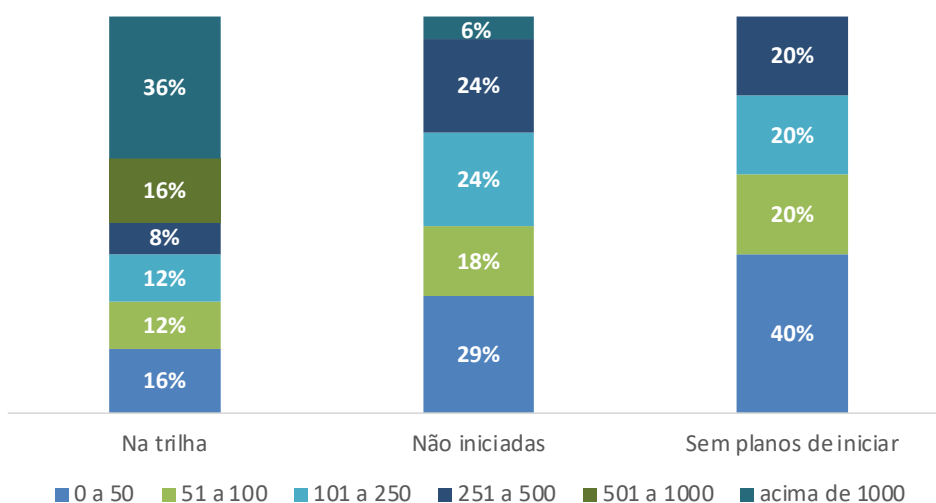


Figura 10: Tamanho das empresas em quantidade de colaboradores x iniciação em sustentabilidade

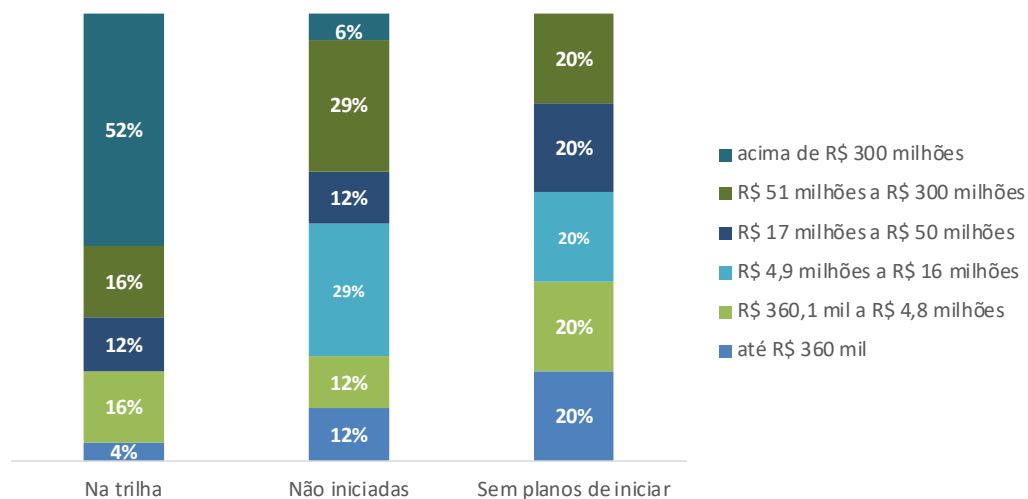


Figura 11: Tamanho das empresas em faixa de faturamento x iniciação em sustentabilidade

4.3.3. Idade das empresas

As empresas participantes da pesquisa são em grande maioria (83%) empresas maduras e estabelecidas há mais de 10 anos.

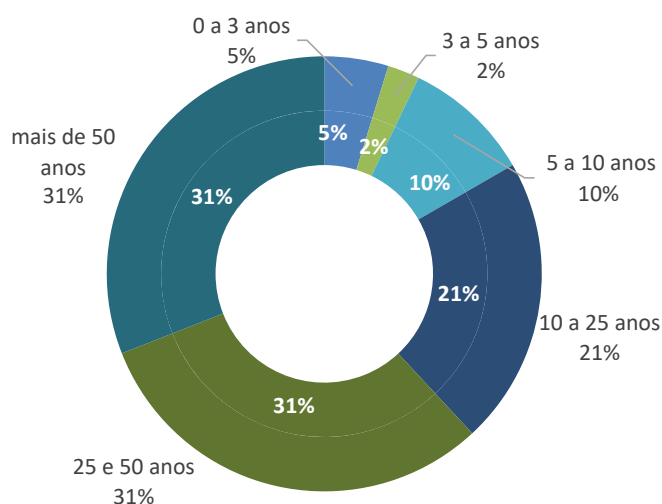


Figura 12: Empresas por faixa etária

No recorte de empresas que já se encontram na trilha da sustentabilidade, 92% são empresas nas faixas de idade superior a 10 anos. Nas empresas ainda não iniciadas na trilha, a participação das empresas com idade superior a 10 anos reduz ligeiramente para 71%.

4.3.4. Abrangência de atuação

As empresas participantes da pesquisa possuem diferentes abrangências de atuação, sendo majoritariamente nacionais, sem grandes alterações no perfil entre os recortes das empresas já iniciadas ou não iniciadas na trilha da sustentabilidade.

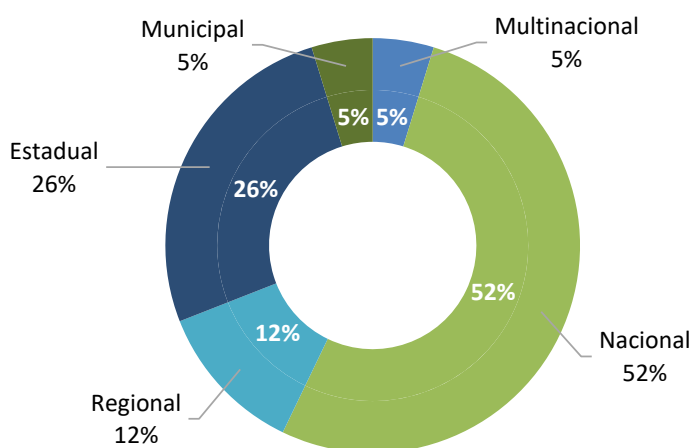


Figura 13: Distribuição das empresas por abrangência de atuação

4.3.5. Estrutura de controle, governança e gestão

Dentre as empresas participantes da pesquisa, 33 empresas (79% do universo) são de controle unifamiliar e nove (21%) são de controle multifamiliar.

Do universo total de empresas, 69% já realizaram a transição para novas gerações. Ao se analisar a estrutura geracional das empresas iniciadas e não iniciadas, percebe-se clara correlação entre o avanço na pauta da sustentabilidade e a transição geracional: apenas 20% das empresas na trilha da sustentabilidade ainda se encontram na 1ª geração enquanto este percentual sobe para 47% nas empresas ainda não iniciadas na trilha da sustentabilidade.

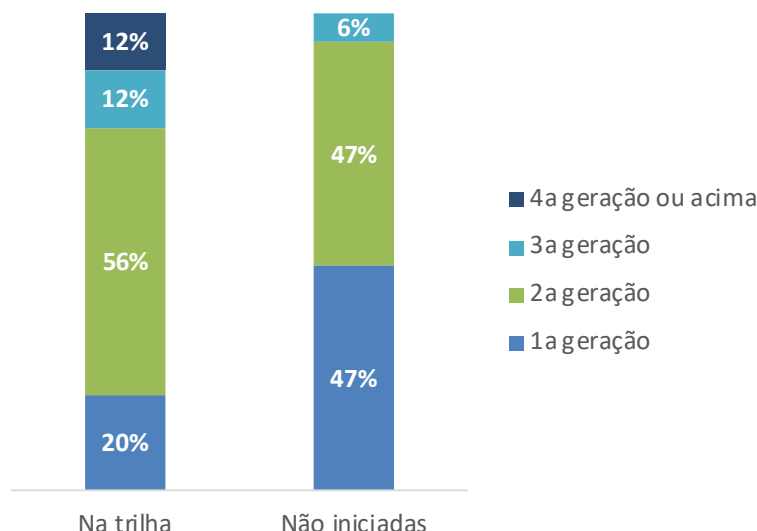


Figura 14: Perfil geracional dos sócios nas empresas na trilha da sustentabilidade x empresas não iniciadas

Do universo total de empresas participantes, 31 empresas (74%) já possuem estrutura de governança implementada, 20 empresas através do Conselho Consultivo e 11 através do Conselho de Administração. Como órgãos adicionais de governança, 14 empresas possuem Auditoria Externa e 12 possuem Comitês de assessoramento ao Conselho, sendo os Comitês mais frequentes o de Finanças, Auditoria e Riscos (presente em 10 empresas) e Pessoas (presente em nove empresas). O Comitê de Sustentabilidade / ESG está presente em sete empresas.

O Conselho Consultivo costuma ser o órgão de governança predominante nas empresas familiares de capital fechado, representando 65% no universo de empresas participantes da presente pesquisa.

Ao analisar a estrutura de governança e o tamanho das empresas, fica clara a correlação entre estas duas variáveis. As pequenas empresas, com faturamento anual até R\$ 360 mil em maioria não possuem estrutura de governança implementada. O Conselho de Administração começa a aparecer em empresas com faturamento anual na faixa entre R\$ 4,9milhões e R\$ 16 milhões e somente nas grandes empresas, com faturamento anual superior a R\$ 300 milhões, o Conselho de Administração passa a ser tão representativo quanto o Conselho Consultivo, em igual proporção. Importante ressaltar que todas as empresas participantes com faturamento acima de R\$ 300 milhões possuem estrutura de governança implementada.

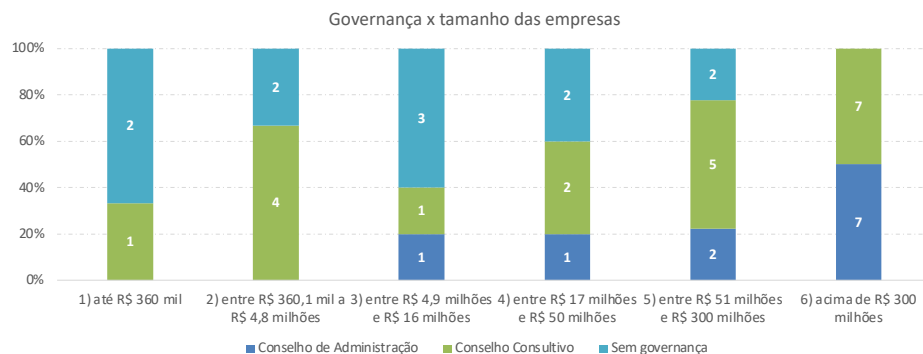


Figura 15: Correlação entre estrutura de governança e tamanho das empresas (em faturamento anual)

Analisando o perfil do atual CEO, há variação relevante entre o grupo de empresas já iniciadas na trilha da sustentabilidade e as não iniciadas, em que o sócio fundador ainda ocupa esta posição em 53% das empresas, contra 24% nas iniciadas, demonstrando correlação direta entre o grau de maturidade na gestão com a transição de comando já realizada e a iniciação na trilha da sustentabilidade.

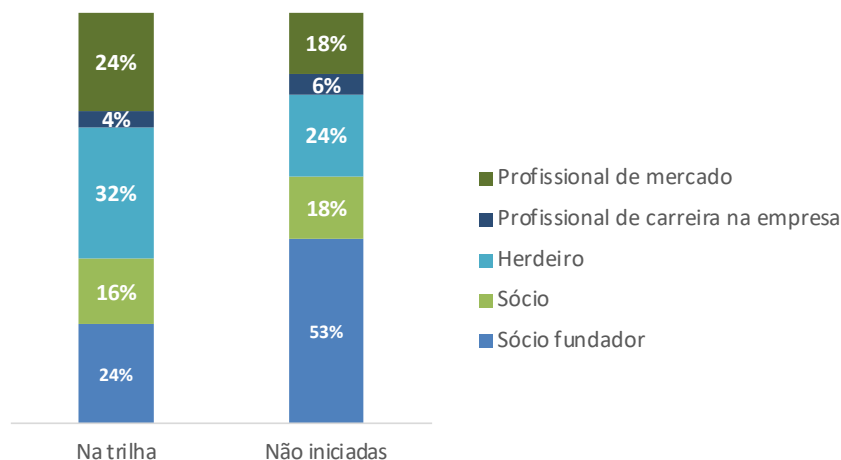


Figura 16: perfil do CEO nas empresas na trilha da sustentabilidade x empresas não iniciadas

Dentre as empresas participantes da pesquisa, apenas nove possuem plano de sucessão para pessoas chave na organização, quatro possuem especificamente para a diretoria e 5 apenas para o CEO, indicando a necessidade e oportunidade de as empresas familiares de capital fechado estruturarem melhor a sucessão na sua gestão, como fator crítico para a longevidade da empresa, corroborando dados trazidos no referencial teórico sobre a importância do planejamento sucessório para a perenização das empresas familiares para além das gerações.

Sobre ter uma declaração de propósito, 31 empresas participantes (74% do universo de pesquisa) possuem uma declaração formal de propósito, sete (17%) ainda não possuem, mas estão trabalhando o tema, e apenas quatro empresas não possuem e não percebem necessidade de ter um propósito declarado.

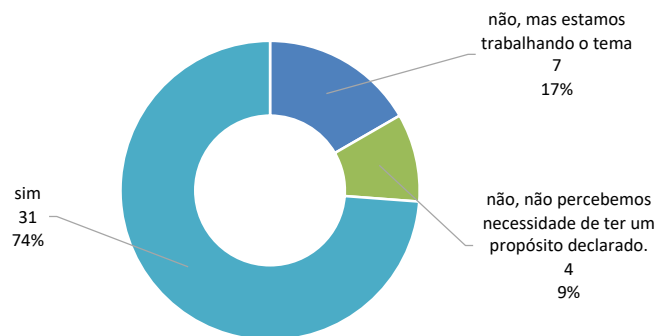


Figura 17: Resposta das empresas sobre existir uma declaração formal de propósito

Sobre gerenciamento de riscos, apenas 22 empresas (53% do universo da pesquisa) possuem processo ativo de gerenciamento de riscos. Dentre as 31 empresas que possuem estrutura de governança implementada, 19 possuem gerenciamento de riscos (61%), enquanto no universo de empresas sem governança implementada, apenas três realizam gerenciamento de riscos (27%). Por outro lado, há forte correlação entre a presença de auditoria externa e gerenciamento de riscos: 11 empresas com auditoria externa possuem gerenciamento de riscos (79%).

Sobre a estrutura de capital, 32 empresas (76% do universo de pesquisa) acessam capital de terceiros, sendo a fonte mais usual bancos, seguida por cooperativas de crédito.

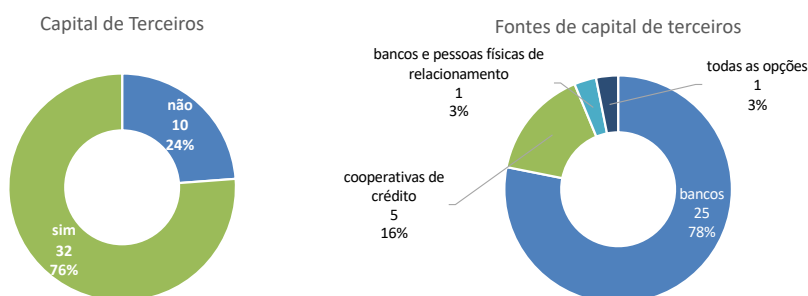


Figura 18: Capital de terceiros

18a: % das empresas que acessam capital de terceiros

18b: fontes de capital de terceiros das empresas que já o acessam

Sobre práticas e políticas de diversidade e inclusão, 17 empresas declaram possuir políticas de recrutamento e seleção que apoiam a diversidade e inclusão (40% do universo da pesquisa). Dentre estas, seis possuem metas de diversidade e inclusão e presença de mulheres em conselho e/ou diretoria. Do total de empresas que participaram da pesquisa, 22 empresas ou 52% possuem mulheres em conselho e/ou diretoria, ou seja, mesmo empresas que não possuem políticas formais de diversidade, praticam diversidade de gênero na alta gestão. E mesmo sem ter políticas de recrutamento e seleção que apoiam a diversidade e inclusão nem possuir mulheres na alta direção, três empresas declaram possuir metas de diversidade e inclusão a serem perseguidas nos próximos anos. Por outro lado, 11 empresas ou 26% da amostra não possuem políticas nem práticas de diversidade e inclusão.

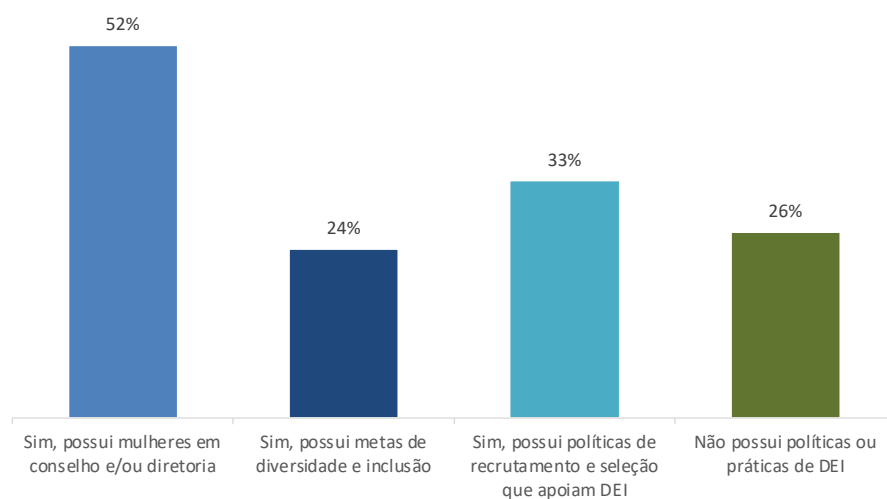


Figura 19: Práticas de diversidade e inclusão (DEI)

Sobre a importância da inovação para o negócio, 50% das empresas declaram que a inovação é uma grande oportunidade para o negócio e investem muito nisso, outros 45% reconhecem a importância da inovação e a importância de investir nisso, mas ainda não o fazem. Apenas duas empresas (5%) consideram que inovação não tem impacto para o seu negócio.

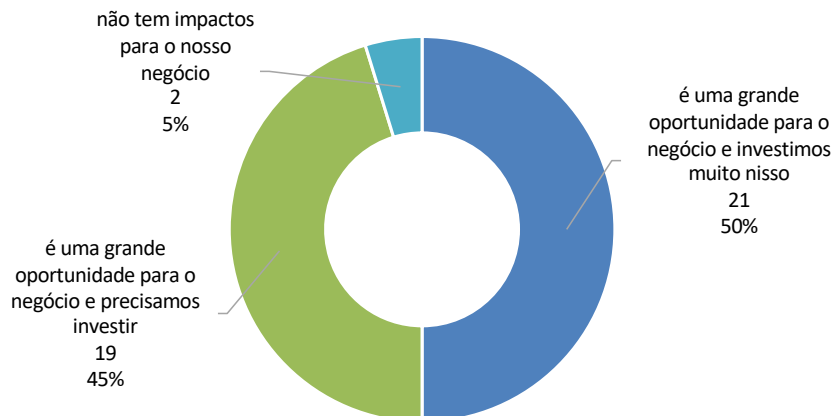


Figura 20: Inovação – a percepção de sua importância para o negócio

4.4. A trilha da sustentabilidade das empresas familiares de capital fechado

4.4.1. Tempo de jornada

A trilha da sustentabilidade das empresas familiares de capital fechado é relativamente recente: no universo de empresas participantes 11 empresas (44%) iniciaram sua jornada no período entre 1 e 3 anos, quatro empresas o fizeram entre 3 e 5 anos e outras quatro empresas iniciaram há mais de 5 anos. As empresas que já estão há mais tempo nesta trilha já se encontram entre a 2ª e 4ª geração de sócios e três já possuem governança instituída.

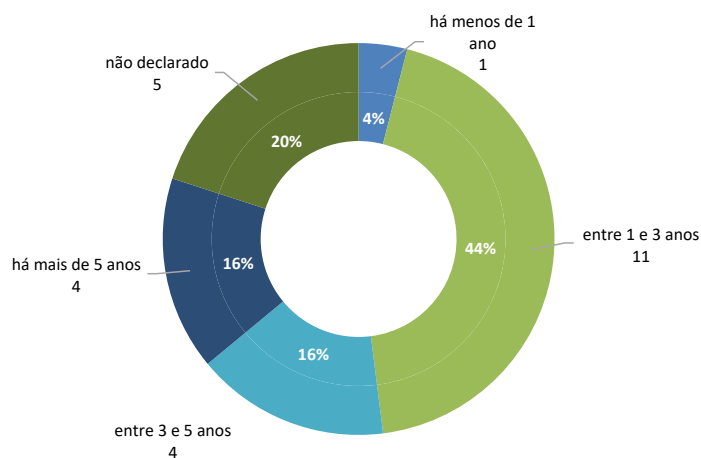


Figura 21: Tempo de jornada de sustentabilidade

4.4.2. Motivação para a sustentabilidade

A motivação destas empresas para a trilha da sustentabilidade trouxe um direcionamento relevante para valores pessoais e/ou familiares, com 15 empresas, ou 71% das empresas que já iniciaram sua trajetória na trilha da sustentabilidade indicando os valores como principal fator motivador para esta iniciativa. Em segundo lugar, surgem em condições de igualdade a motivação pela atração e retenção de talentos e obtenção de vantagem competitiva, indicadas por 48% das empresas como fatores motivadores. No grupo de fatores intermediários em frequência, aparecem motivações financeiras relacionadas a busca por ecoeficiência, gestão de riscos e acesso a crédito. E por último, em igual participação, regulação e clientes.

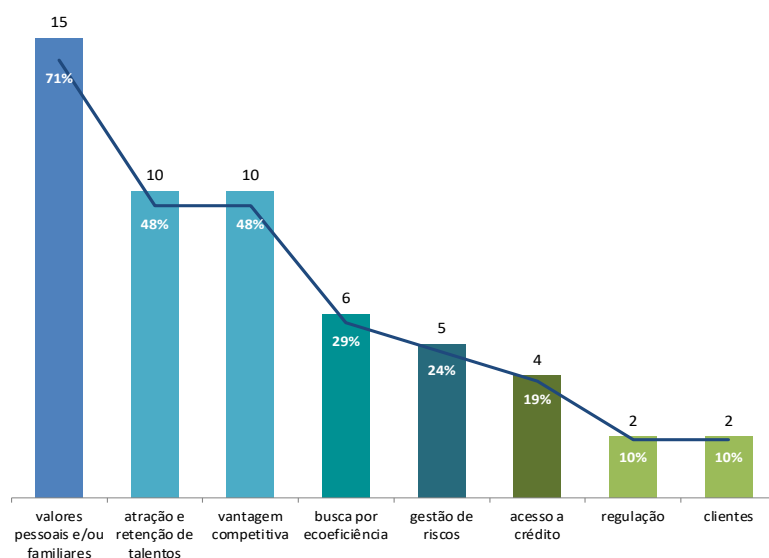


Figura 22: Motivação para a trilha da sustentabilidade

4.4.3. Públicos relevantes para a sustentabilidade

Apesar de clientes terem sido indicados com baixa representatividade na motivação das empresas para a trilha da sustentabilidade, eles aparecem em primeiro lugar quando se pergunta sobre os públicos mais relevantes para a estratégia da sustentabilidade, seguidos pelos funcionários e comunidades do entorno. Já os sócios, apesar da forte motivação causada por valores pessoais e/ou familiares, aparecem em posição intermediária como público relevante, seguidos por fornecedores, conselho e governo em último lugar.

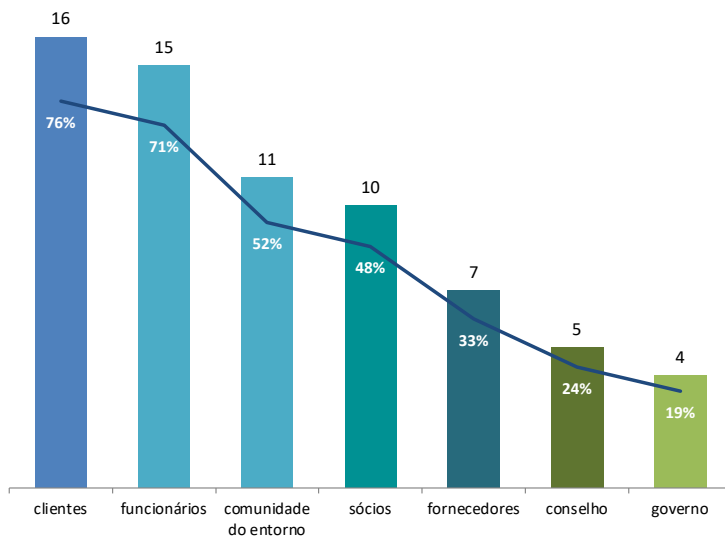


Figura 23: Públicos relevantes para a estratégia de sustentabilidade

Sobre a forma de se relacionar com os públicos de interesse, 38% das empresas indicam a participação no desenvolvimento de produtos e serviços, seguida de perto pelos canais de denúncias ou sugestões, indicados por 35% das empresas e, por fim, por práticas regulares de diálogo, tais como *focus group* ou pesquisas de satisfação.

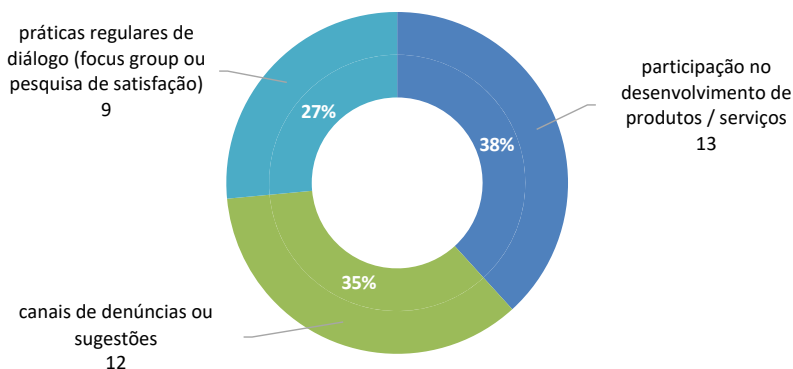


Figura 24: Formas de relacionamento com principais públicos

4.4.4. Área responsável pela agenda da sustentabilidade

A maioria das empresas tem como áreas responsáveis pela agenda de sustentabilidade a própria Diretoria ou uma Gerência dedicada ao assunto, cada uma representada por sete empresas no universo de pesquisa (28%). Foram

mencionadas outras áreas como Comitê de assessoria ao Conselho, o próprio Conselho e a área de RH.

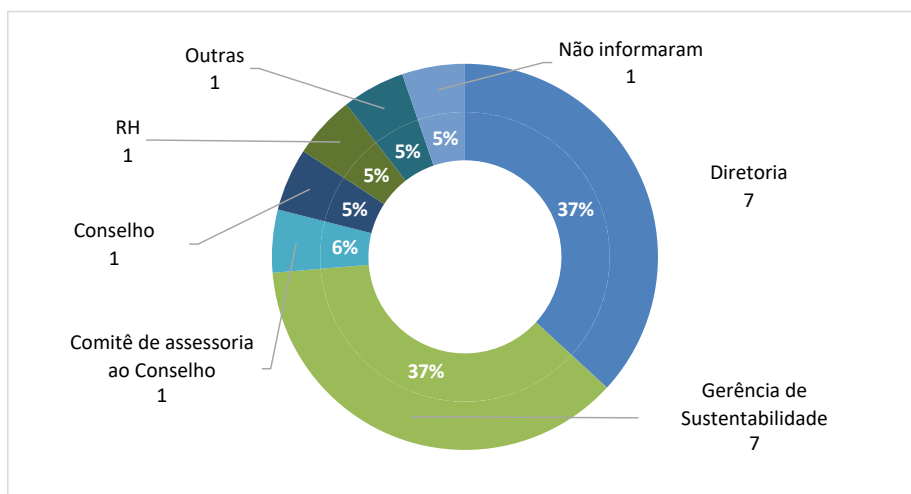


Figura 25: Área responsável pelas ações de sustentabilidade

Ao correlacionar a estrutura de governança da agenda de sustentabilidade com o tamanho da empresa em faturamento, percebe-se que em empresas menores a introdução da pauta é feita através da própria Diretoria. Nas empresas de médio porte, o Conselho ou seus comitês de assessoramento passam a assumir a agenda da sustentabilidade. A gerência de sustentabilidade começa a ser instituída em empresas com faturamento a partir da faixa entre R\$ 17 milhões a R\$ 50 milhões, tornando-se mais frequente nas grandes empresas, com faturamento acima de R\$ 300 milhões.

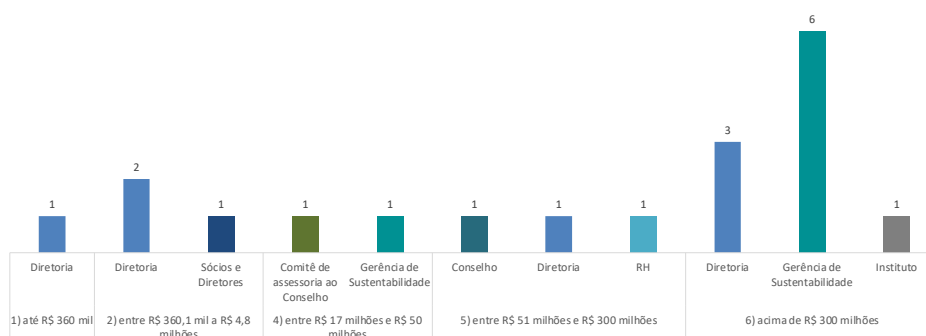


Figura 26: Áreas responsáveis pela agenda de sustentabilidade nas empresas, por faixa de faturamento

Dentre as empresas que possuem Gerência de Sustentabilidade, prevalece o orçamento anual superior a R\$ 500 mil adotado por três empresas, seguido de orçamento anual de até R\$ 100 mil em duas empresas.

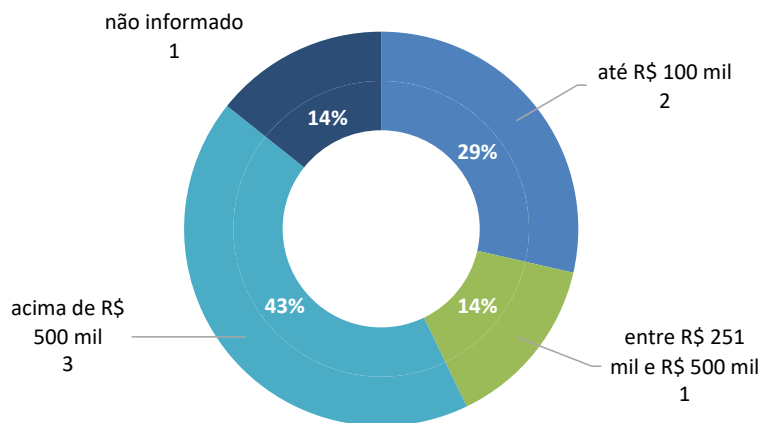


Figura 27: Orçamento anual para a sustentabilidade

4.4.5. Relevância dos temas em sustentabilidade para o negócio

Quanto à relevância dos temas em sustentabilidade, a governança corporativa aparece em primeiro lugar, indicada como muito relevante por 56% das empresas participantes, seguida pela gestão de resíduos e economia circular e ética nas relações, ambos indicados por 52% das empresas. O tema de ética nas relações tem sua relevância praticamente unânime, com apenas uma empresa indicando como menos relevante.

No extremo oposto, o tema pegada de carbono aparece como muito relevante para apenas 24% das empresas participantes.

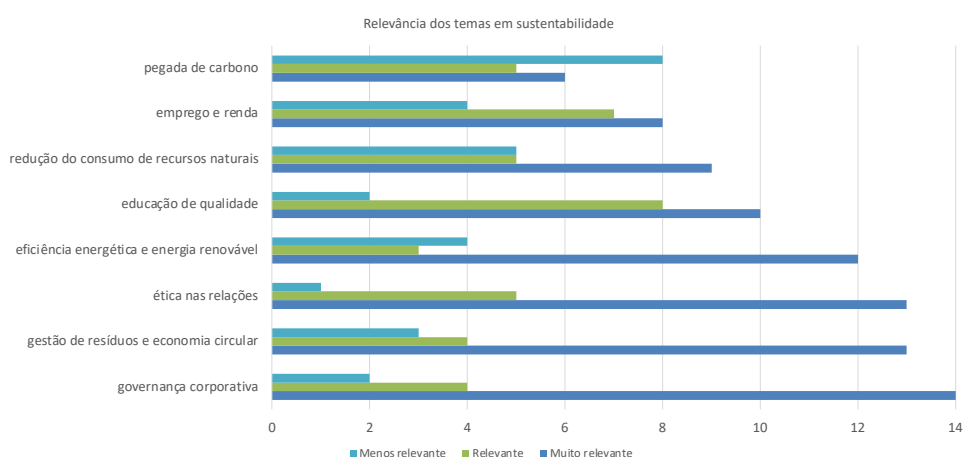


Figura 28: Relevância dos temas em sustentabilidade

Sobre como os temas relevantes foram definidos, a maioria das empresas adotou discussão interna a nível dos sócios e conselho (16 empresas representando 36% dos respondentes), seguido da discussão interna a nível da gestão (12 empresas correspondendo a 27% dos respondentes) e, em terceiros, através de *benchmarkings* de mercado (seis empresas, correspondendo a 14% do universo).

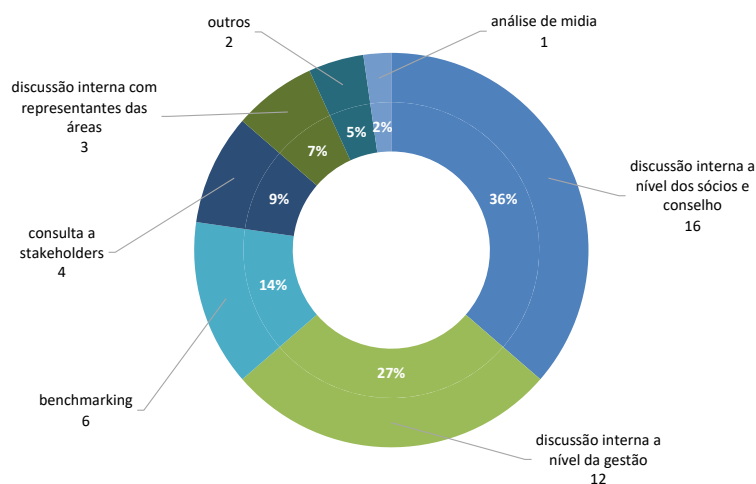


Figura 29: Como os temas relevantes foram definidos

Sobre a estratégia das empresas para trabalhar os temas relevantes na pauta da sustentabilidade, a maior parte das empresas documenta os processos e condutas em políticas corporativas (oito empresas, correspondendo a 29% dos respondentes), seguido pelo monitoramento por comitês, grupos de trabalho ou áreas, sem indicadores específicos (sete empresas, correspondendo a 25% do universo). Outros recursos utilizados são o estabelecimento de objetivos e metas corporativos, vinculados ou não a remuneração variável, e objetivos de áreas, neste caso não vinculados a remuneração variável.

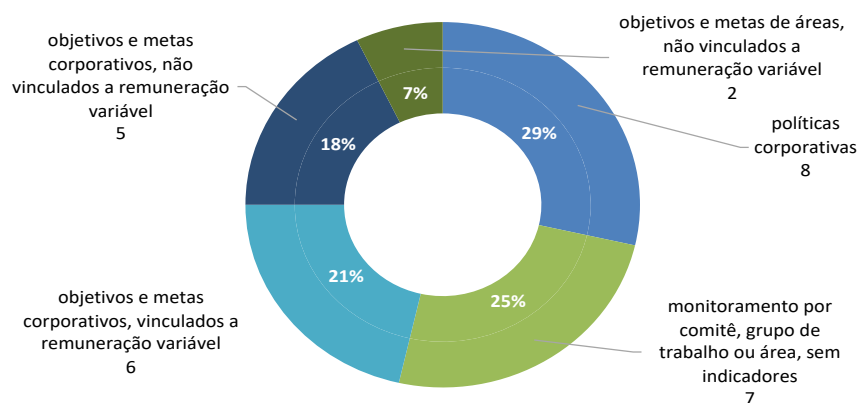


Figura 30: Como os temas prioritários em sustentabilidade são trabalhados nas empresas

Os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) são uma agenda global estabelecida pela Organização das Nações Unidas (ONU) em 2015, composta por 17 objetivos e 169 metas a serem alcançadas até 2030. Os ODS servem como um guia para a ação em todos os níveis da sociedade, influenciando políticas nacionais e internacionais, orientando estratégias empresariais e motivando a sociedade civil a se envolver em ações concretas. Eles representam um esforço coletivo para enfrentar desafios globais, promovendo um futuro mais justo, equitativo e sustentável para todos e podem representar uma importante ferramenta para o direcionamento das estratégias de sustentabilidade corporativa das empresas. Entretanto, dentre o universo de empresas participantes da pesquisa, as empresas que utilizam os ODS para o estabelecimento de objetivos e metas corporativos são minoria, mesmo dentre as empresas já iniciadas na trilha da sustentabilidade (nove empresas correspondendo a 36% de universo da pesquisa).

A matriz de materialidade em sustentabilidade é uma ferramenta estratégica utilizada por organizações para identificar e priorizar questões relevantes que impactam seu desempenho e suas partes interessadas, especialmente em contextos de sustentabilidade e responsabilidade social. Essa matriz auxilia as empresas a alinhar suas práticas com as expectativas dos diferentes *stakeholders*, permitindo a identificação das questões mais relevantes e que podem afetar a capacidade da empresa em gerar valor econômico, social e ambiental, e que devem ser priorizadas na implementação da agenda de sustentabilidade corporativa. O conceito de materialidade é discutido também no contexto de relatórios integrados e de sustentabilidade. A matriz de materialidade é posicionada como uma ferramenta essencial para definir quais informações são importantes para a criação de valor a longo prazo (Eccles, Serafeim & Krzus, 2011).

Apesar da grande importância e utilidade desta ferramenta, apenas seis empresas a utilizam, correspondendo a 24% das participantes da pesquisa que já se encontram na trilha da sustentabilidade, enquanto oito empresas, ou 32% do universo da pesquisa desconhecem o conceito ou não julgam uma ferramenta adequada ou necessária.

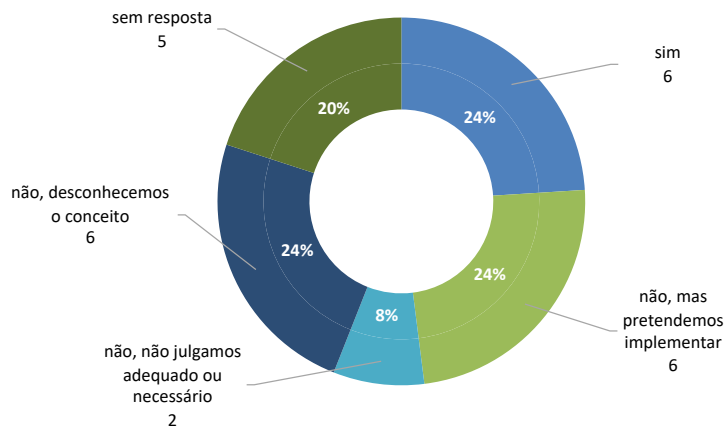


Figura 31: Uso da matriz de materialidade

Sobre os impactos esperados na pauta da sustentabilidade, 85% das empresas participantes que já iniciaram a trilha de sustentabilidade esperam contribuir para a preservação do meio ambiente. Tal resposta aparenta alguma incoerência com a identificação dos temas mais relevantes em sustentabilidade, visto que a pegada de carbono foi classificada como tema de menor importância (Figura 28), ao passo em que sua estratégia de redução é uma das ações mais urgentes e necessárias por parte das empresas e indivíduos para combater o aquecimento global. Em segundo lugar, com 65% de respostas, encontram-se o aumento em eficiência operacional e a inovação em produtos e/ou serviços.

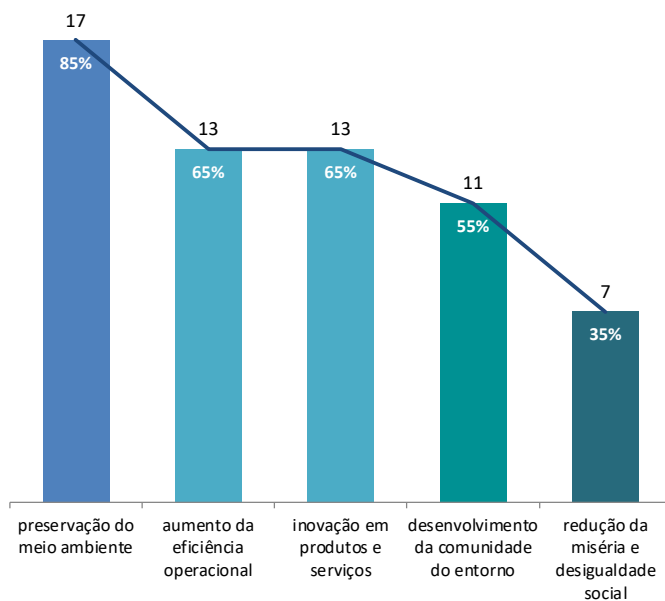


Figura 32: Impactos que a empresa espera promover com a agenda de sustentabilidade

Para 12 empresas a sustentabilidade já se encontra incorporada à estratégia do negócio, sete empresas declaram que as agendas ainda não estão integradas, mas que estão trabalhando para tal e apenas uma empresa reconhece que o tema não é visto como estratégico para a empresa, apesar da sua importância pelo alinhamento com valores familiares e/ou dos sócios.

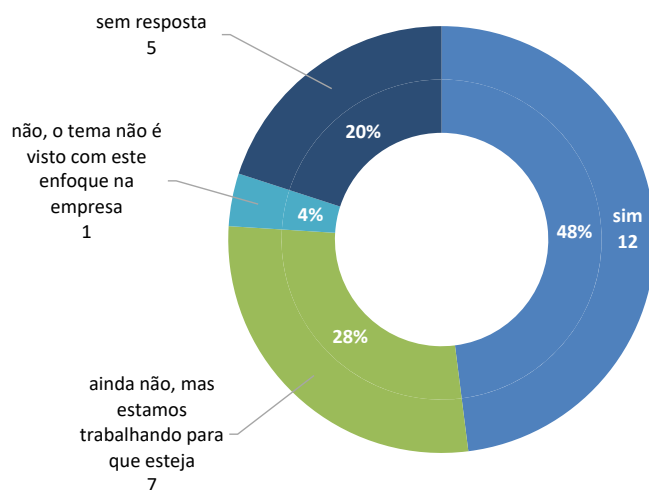


Figura 33: Integração da sustentabilidade à estratégia do negócio

4.4.6. Conhecimento técnico, ferramentas de gestão e divulgação da pauta da sustentabilidade

Sobre o conhecimento técnico científico necessário para a elaboração das ações de sustentabilidade, oito empresas (32% das respondentes) declaram manter uma equipe interna dedicada que lida com a maioria das necessidades técnicas e científicas para as ações de sustentabilidade, ocasionalmente buscando apoio externo para questões específicas. Outras seis empresas declaram não buscar ativamente suporte técnico ou científico para ações de sustentabilidade, confiando principalmente na experiência e conhecimento interno da equipe.

Sobre a divulgação da agenda da sustentabilidade, apenas oito empresas ou 32% do universo declaram publicar relatórios de sustentabilidade. E apesar de 12 empresas terem declarado que a sustentabilidade se encontra incorporada à estratégia de negócios, nenhuma delas publica relato integrado, capaz de fornecer uma visão mais ampla e integrada do desempenho da empresa, considerando seus diversos capitais (financeiro, manufaturado, intelectual, humano, social e natural), comunicando de forma mais transparente e integrada como as empresas criam valor

para seus *stakeholders*. O fato de as empresas serem todas de capital fechado, sem obrigatoriedade de publicação de resultados financeiros, seguramente impacta na não adoção de relato integrado.

Sobre a publicação de relatórios por empresas listadas, analisando a base de dados da iniciativa “Relate ou Explique” da B3, se verifica que mesmo neste universo o percentual de empresas que publicam seus resultados de sustentabilidade, seja no formato do relatório de sustentabilidade ou do relato integrado, é muito pequeno, na ordem de 30% apenas, em linha com o percentual identificado na pesquisa com empresas familiares de capital fechado. Entretanto, neste grupo de empresas que publicam, a distribuição entre relatórios de sustentabilidade e o relato integrado é mais equilibrada.

Dentre as empresas que publicam relatório de sustentabilidade, 62% o fazem no período recente de 1 a 3 anos.

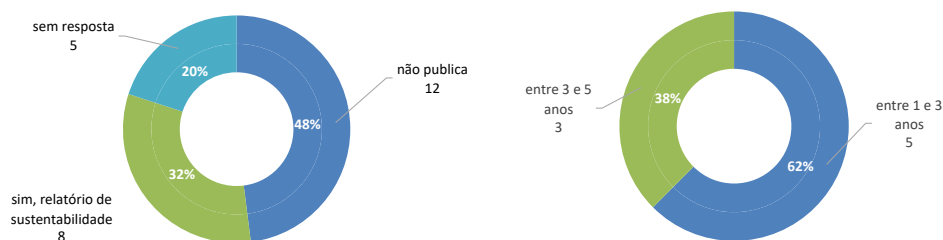


Figura 34: Publicação de relatórios de sustentabilidade

34a – Prática de publicação

34b – Tempo de publicação

Sobre a utilização de algum sistema de indicadores e/ou certificação relacionados a sustentabilidade para medir e reportar sua evolução no tema as empresas participantes da pesquisa utilizam predominantemente a certificação pelo Sistema B e os padrões da Global Reporting Initiative (GRI) e destacam como principais benefícios de sua utilização a padronização de conceitos e mensuração de resultados. Em menor escala são mencionados a comparabilidade com o mercado e crédito subsidiado.

Apesar da predominância de indústrias de transformação no universo de participantes da pesquisa, chama a atenção a baixa adesão ao GHG Protocol, com apenas quatro empresas participantes, três indústrias e uma empresa de energia.

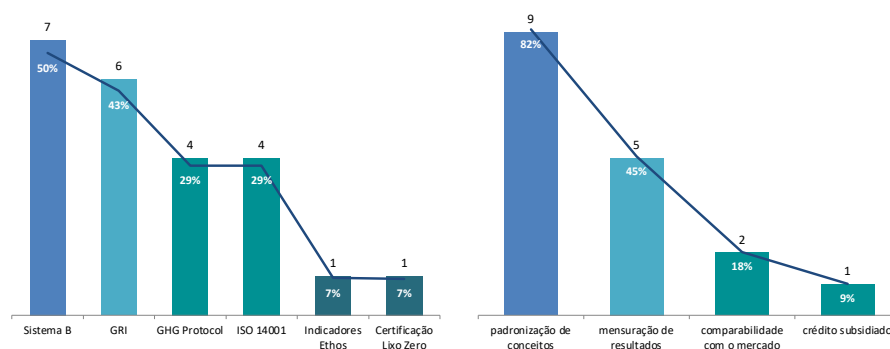


Figura 35: Sistemas de indicadores e/ou certificação adotados (34a) e seus benefícios (34b)

4.4.7. Benefícios e desafios percebidos com a implementação da estratégia de sustentabilidade

As empresas relatam como benefícios percebidos com a implementação da estratégia de sustentabilidade, por ordem de relevância: melhoria no clima organizacional e engajamento de colaboradores, melhoria de eficiência operacional, barateamento do crédito, aumento de receita, desenvolvimento de novo modelo de negócios como forma de inovação e melhoria na relação com clientes.

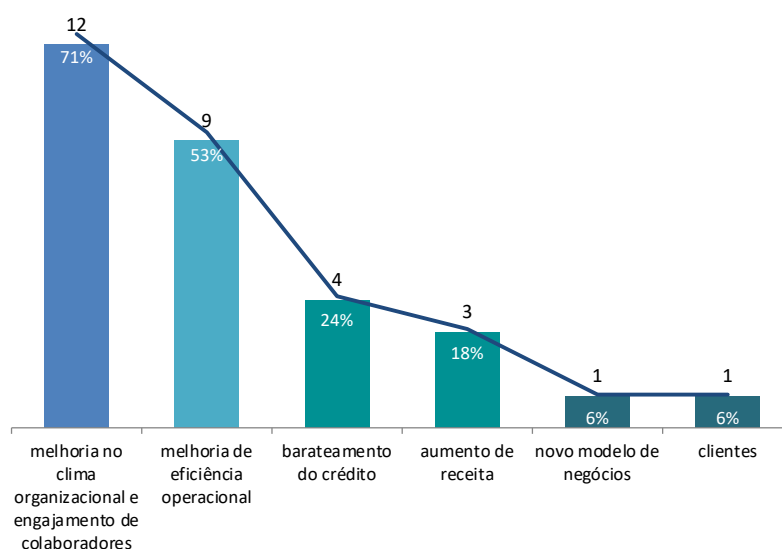


Figura 36: Principais benefícios e resultados alcançados com a implementação da trilha de sustentabilidade

Dentre os principais desafios encontrados na trajetória, as empresas relatam em primeiro lugar a complexidade do processo e a restrição orçamentária, seguidos da dificuldade de mensurar resultados, falta de mão de obra qualificada, baixo

engajamento do público interno e pressão nas margens por aumento de custos e/ou despesas.

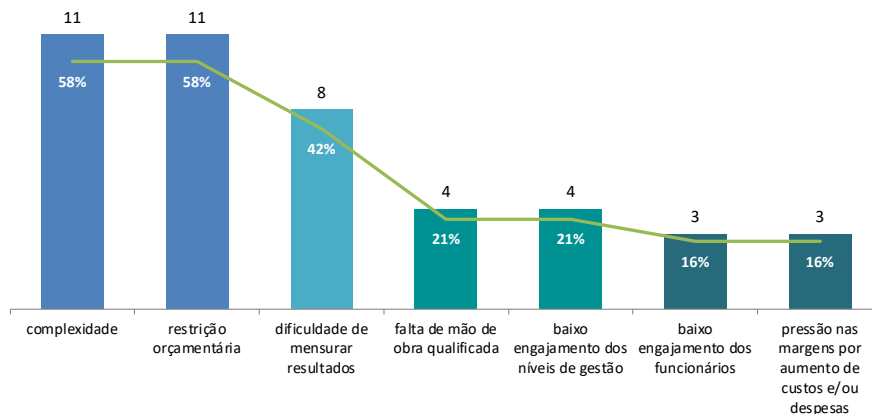


Figura 37: Principais dificuldades encontradas na trajetória da sustentabilidade corporativa

Como principal ferramenta de engajamento dos funcionários, as empresas declaram implementar ações educativas e de conscientização dos funcionários, exercendo seu importante papel na educação para a sustentabilidade. Como segunda ferramenta, ainda de forma tímida, declaram a implementação de metas corporativas de remuneração variável aos colaboradores, atreladas a projetos de sustentabilidade.

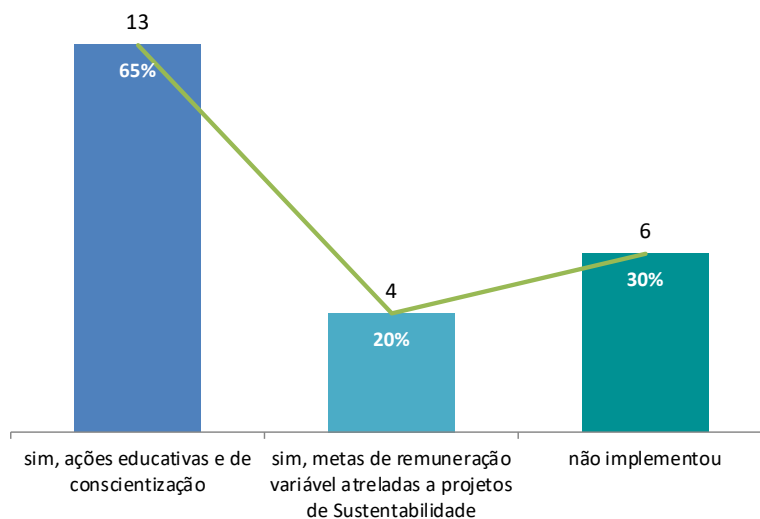


Figura 38: Ações de engajamento de funcionários

4.5. Fatores imobilizadores da estratégia de sustentabilidade nas empresas familiares de capital fechado

A pesquisa com empresas familiares de capital fechado que ainda não iniciaram sua trilha de sustentabilidade e seguem direcionadas predominantemente a lucro econômico teve como principal objetivo identificar as características e fatores que dificultam a incorporação da sustentabilidade a estratégia de negócios como um fator de sustentabilidade do próprio negócio, a médio e longo prazo.

A primeira pergunta visa identificar o grau de conhecimento e preocupação do respondente com o tema da sustentabilidade: 73% dos respondentes declaram ter grande preocupação com o tema, mas reconhecem falta de conhecimento suficiente para colocar o assunto em pauta e 18% declaram ser profundos conhecedores do tema, mas incapazes de mobilizar os sócios e/ou a alta direção da empresa sobre a sua importância. Apenas um respondente correspondendo a 6% do universo declara não ter conhecimento e entender que o tema não é prioritário no momento, sendo problema das futuras gerações.

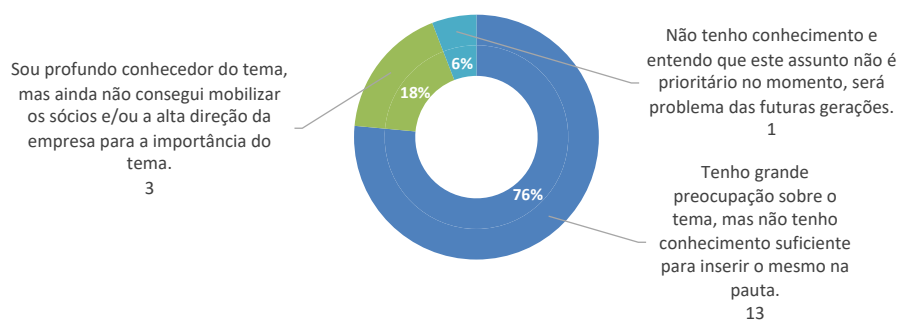


Figura 39: Grau de conhecimento e preocupação sobre sustentabilidade

Sobre a preocupação com o impacto ambiental da operação, 56% das empresas declaram se preocuparem com seu impacto, mas declaram não conseguir priorizar o tema na empresa e 44% declaram não haver preocupação com o tema, seja por não ser prioritário e/ou pelo negócio não ter margem para nenhuma iniciativa relacionada ao tema ou ainda por acreditar que o negócio não gera impacto ambiental.

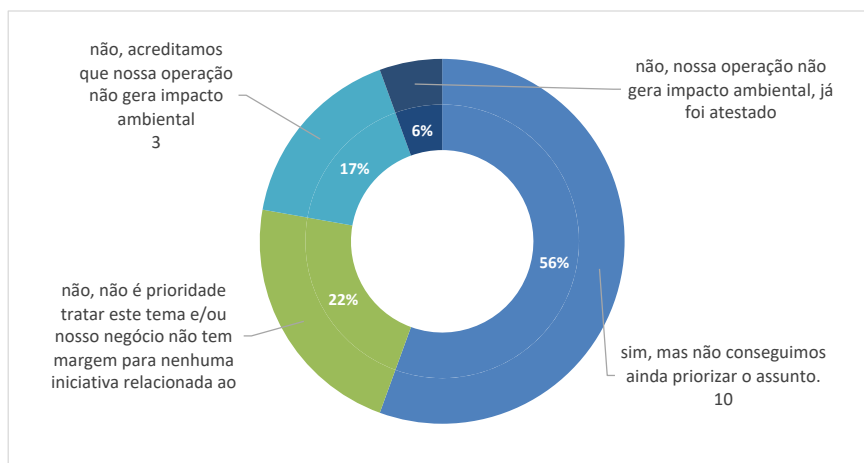


Figura 40: Preocupação com o impacto ambiental da operação

Sobre a percepção da empresa quanto a sua responsabilidade social corporativa, 41% das empresas participantes declaram que sua responsabilidade social abrange também melhorar a vida da comunidade do entorno. Entretanto, expressivos 35% compreendem que sua responsabilidade social se restringe a gerar trabalho e pagar impostos. Apenas quatro empresas (24%) compreendem que a responsabilidade social corporativa abrange também contribuir para a redução da desigualdade social e melhoria da qualidade de vida da população através de ações que se conectem com propósito e valores da empresa.

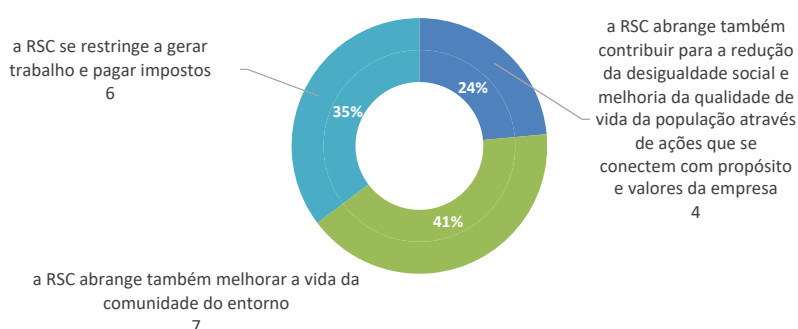


Figura 41: Entendimento quanto à abrangência da responsabilidade social corporativa

Sobre iniciativas que tenham sido implementadas para praticar a responsabilidade social corporativa, sete empresas promoveram campanhas pontuais de doação e eventos de apoio a comunidade em situações de crise, seis empresas declaram não ter implementado nenhuma iniciativa, incluindo dentre elas duas empresas que compreendem o maior papel da sua responsabilidade social.

Somente duas empresas declaram promover campanhas permanentes de apoio às comunidades, atreladas à estratégia do negócio em frentes consideradas prioritárias (educação, saúde, restauração, etc.).

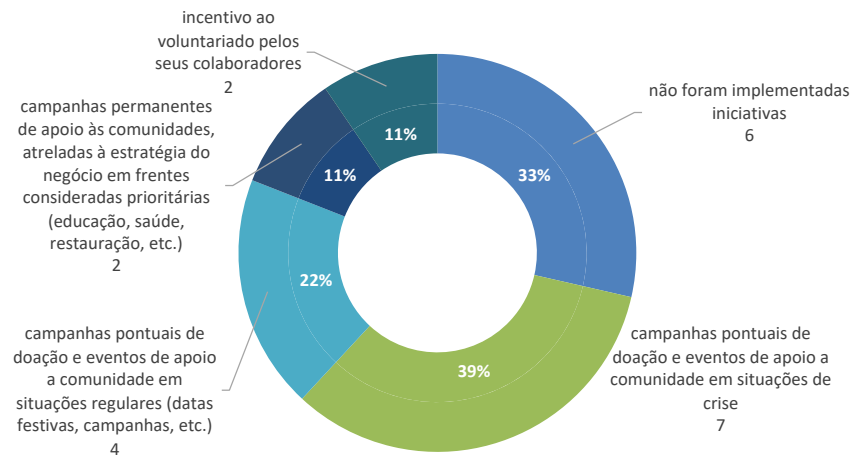


Figura 42: Iniciativas de responsabilidade social corporativa (RSC)

Sobre o conhecimento conceitual dos Objetivos do Desenvolvimento Sustentável (ODS) e a análise de correlação dentre os objetivos e as operações, produtos e serviços da empresa, sete empresas correspondentes a 41% declaram não conhecerem o conceito e apenas 30% declaram conhecer e já ter analisado, mas sem ter conseguido fazer nenhuma correlação de metas internas aos ODS.

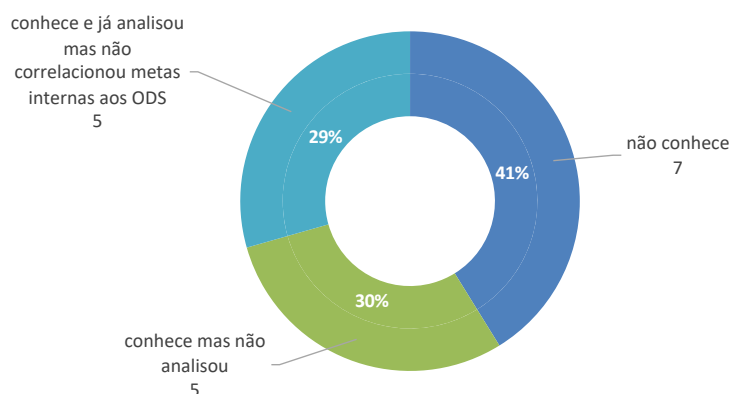


Figura 43: Utilização dos Objetivos do Desenvolvimento Sustentável como ferramenta para apoiar ações de sustentabilidade da empresa

Sobre a utilização de orçamento anual como ferramenta de gestão, nove empresas declaram possuir orçamento anual e rituais de gestão para seu monitoramento, quatro empresas declaram possuir orçamento anual, mas seu

acompanhamento é função exclusiva do diretor financeiro. Outras quatro empresas sequer possuem orçamento anual, incluindo dentre elas empresa com faturamento expressivo na faixa entre R\$ 51 milhões e R\$ 300 milhões.

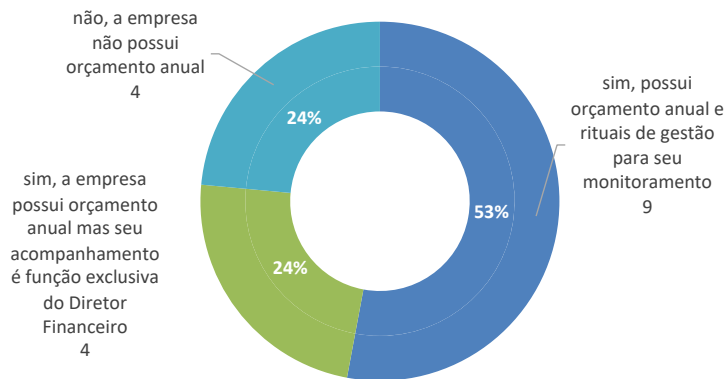


Figura 44: Prática e rituais de gestão do orçamento anual como ferramenta de gestão

Sobre a adoção de iniciativas que promovam a ecoeficiência, 59% declaram não possuir nenhuma iniciativa e 29% declaram possuir iniciativas relacionadas à otimização do uso de energia.

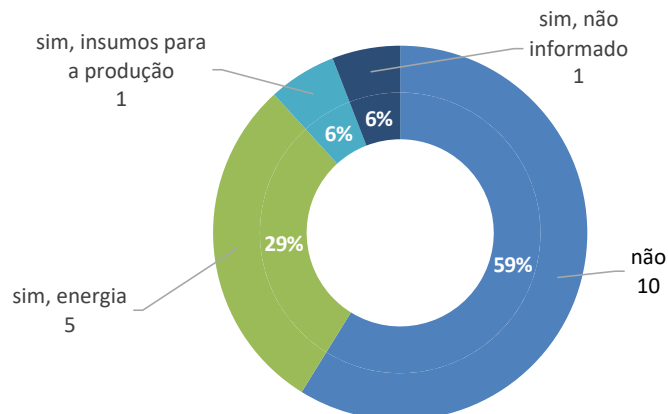


Figura 45: Iniciativas de ecoeficiência

Sobre a manifestação de preocupação com o impacto socioambiental da operação por algum stakeholder, 59% declaram haver manifestação, predominantemente por parte dos sócios (em 67% das empresas), seguidos por clientes, fornecedores e gestores.

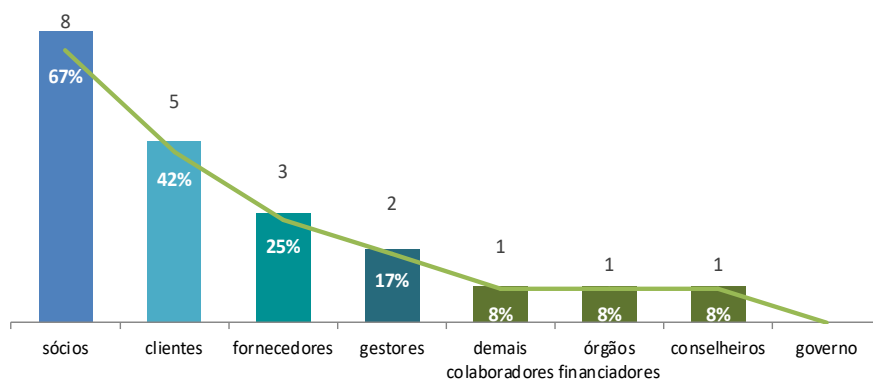


Figura 46: Manifestação de stakeholders sobre a preocupação quanto ao impacto socioambiental da operação

Sobre o que dificulta fazer com que a empresa efetivamente pense em iniciativas de sustentabilidade, nove empresas, correspondentes a 50% do universo de respostas declaram como principal fator a falta de recursos para investir em pessoas e ferramentas necessárias para apoiar às iniciativas. Em segundo lugar aparece a preocupação com a possível falta de foco nos desafios de resultado econômico no presente. Em terceiro lugar, com mesmo número de respostas, aparece a falta de reconhecimento quanto a importância do tema e a falta de engajamento dos sócios, o que de certa forma demonstra-se contraditório à resposta anterior que identifica, dentre algumas destas empresas, três que indicam que os sócios manifestam preocupação com o tema, mas aparentemente não o suficiente para que se engajem na agenda.

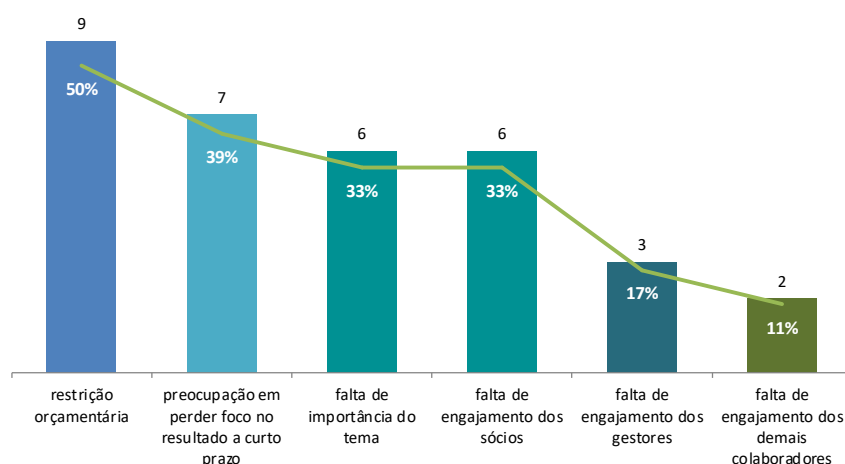


Figura 47: Resposta sobre o que dificulta a implementação de iniciativas de sustentabilidade

Por fim, ao se perguntar o que seria capaz de mobilizar a empresa para o tema da sustentabilidade, a maioria das empresas relata incentivos fiscais, seguidos pela pressão dos consumidores e comunidades, comprometendo a imagem e/ou licença para operar da empresa, e, em terceiro lugar, a oferta de crédito para financiamento das ações, em condições diferenciadas.

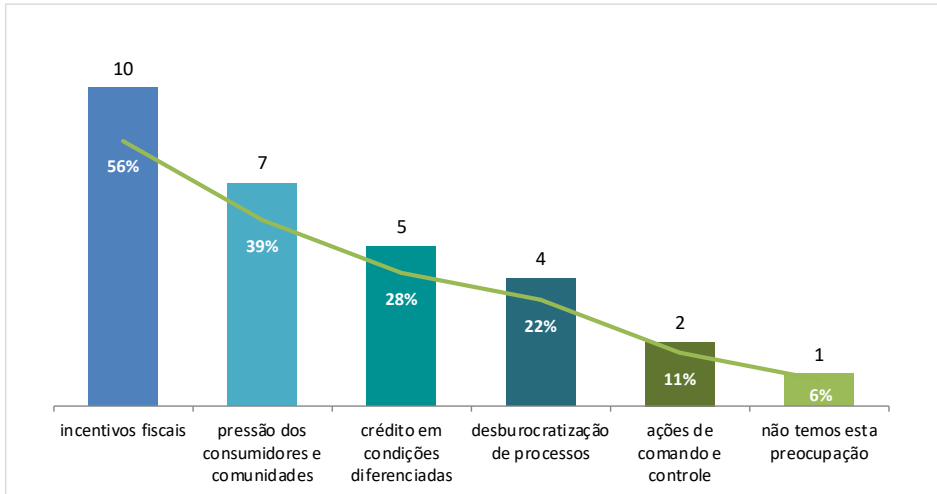


Figura 48: Fatores mobilizadores para a sustentabilidade

5. Recomendações e Considerações Finais

Diante da urgência e complexidade dos desafios globais de desenvolvimento sustentável, é evidente que a solução para os grandes problemas socioambientais não pode depender de uma esfera isolada. Empresas, governos, organizações do terceiro setor e indivíduos precisam atuar juntos, mobilizando seus conhecimentos e forças para promover mudanças sustentáveis. Para as empresas familiares, essa missão é ainda mais relevante: além de sua representatividade na economia, sua estrutura de valores e visão de longo prazo as coloca em posição privilegiada para liderar ações de impacto socioambiental.

Construir um futuro sustentável requer mudanças significativas, porém acessíveis. É necessário adotar uma abordagem pragmática que enfatize pequenas ações, mas com grande potencial quando somadas, promovendo uma atuação em rede. A educação ambiental inclusiva, a colaboração entre diferentes saberes e competências, e o desenvolvimento de iniciativas concretas convergindo para objetivos comuns são pilares essenciais neste caminho. As empresas familiares, com sua flexibilidade e influência nas comunidades, podem ser catalisadoras de transformações sustentáveis que transcendem suas operações, gerando impacto positivo, em larga escala.

Este estudo contribui para impulsionar o protagonismo das empresas familiares brasileiras na agenda de sustentabilidade, trazendo dados sobre a evolução dessa pauta nas empresas familiares de capital fechado, área até então com poucos dados e estudos publicados.

Simultaneamente à elaboração destas recomendações e considerações finais, foi publicada a pesquisa “A Maturidade ESG nas Empresas Brasileiras AVANÇOS E DESAFIOS | 2024”, (Beon, 2024), a qual analisa a maturidade ESG nas empresas brasileiras. Embora a pesquisa aborde empresas de diferentes portes e setores, não inclui uma análise específica sobre o formato de capital (aberto ou fechado) ou controle (familiar ou não familiar). Até o momento, essa é a única pesquisa sobre práticas de sustentabilidade realizada no Brasil com amostra representativa: foram entrevistados 401 empresários de empresas de médio e grande porte, entre março e maio de 2024, distribuídas em indústria, agronegócios, comércio e serviços. Essa pesquisa revela que 51% das empresas entrevistadas

possuem uma estratégia de sustentabilidade, embora com progresso ainda aquém do necessário.

Em paralelo, foi divulgada também uma importante pesquisa correlata realizada pelo IBGC (2024), que demonstra uma modesta evolução na governança corporativa dessas empresas entre 2018 e 2023, destacando a necessidade de avanços significativos, especialmente entre as empresas familiares, que ainda se concentram nos estágios embrionário e inicial de governança. A Métrica de Governança Corporativa, pesquisa do IBGC citada acima, trouxe um referencial importante para o presente estudo à medida em que reporta uma participação média anual de 63 empresas familiares como usuárias da ferramenta de autoavaliação disponibilizada. Observa-se, portanto, um número de respondentes próximo ao tamanho da amostra considerada no presente estudo, que é de 42 empresas, mesmo com o reconhecido desafio das pesquisas acadêmicas em obterem respostas.

A partir dos resultados do presente estudo, corroborados pela Pesquisa de Maturidade ESG e Métrica de Governança Corporativa, acima mencionadas, seguem as recomendações para acelerar a agenda de sustentabilidade nas empresas familiares de capital fechado:

5.1. Recomendações para empresas familiares que ainda não iniciaram sua trilha de sustentabilidade ou ESG

Para que as empresas familiares de capital fechado possam iniciar a jornada de incorporação da sustentabilidade em sua estratégia de negócios, recomenda-se que iniciem por melhorias no seu processo de governança e gestão, tendo como premissa que a sustentabilidade corporativa precisa efetivamente estar ancorada na geração de lucro econômico, mas também contemplar sua responsabilidade socioambiental, assim como a redução de suas externalidades. Espera-se que a implementação da governança seja capaz de apoiar a necessária ampliação do papel empresarial e da cultura organizacional no contexto do desenvolvimento sustentável, tendo como referência as evoluções conceituais do capitalismo consciente, empresas humanizadas, distribuição tripla de lucros, dentre outras trazidas no referencial teórico do presente estudo. A boa governança, o fortalecimento da cultura organizacional e melhorias na gestão do negócio formam

o tripé do plano de iniciação sugerido para a trilha da sustentabilidade, conforme detalhamento abaixo:

(i) Governança:

- (a) Garantir a necessária separação de papéis entre família, propriedade e gestão (Davis, 1996) com a implementação de acordos formais, se necessário, conforme o tamanho e características da família e da empresa. A correta separação dos diferentes papéis dos sócios é uma medida essencial para garantir a longevidade do negócio, sobretudo à medida em que se faz necessário lidar com o crescimento da família, a incorporação de novas gerações e o crescimento de certa forma exponencial à medida em que novos integrantes e seus respectivos cônjuges passam a integrar o contexto. Regras claras são um importante instrumento para evitar e dirimir conflitos.
- (b) Estabelecer regras para sucessão e participação dos sócios na gestão. Ter as regras de participação na gestão acordadas e um plano de sucessão estabelecido são medidas essenciais para garantir a longevidade do negócio frente a mudanças repentinas e por vezes involuntárias que afetam sobremaneira a sustentabilidade das empresas e a harmonia das famílias, sobretudo em empresas multifamiliares e em situações difíceis relacionadas ao adoecimento ou falecimento repentino de entes familiares e/ou pessoas chave nas empresas.
- (c) Implementar um modelo de governança, com a instituição de um Conselho Consultivo que agregue perfis e competências diversas e complementares aos sócios e gestores, atuando como importante agente de transformação e consolidação da cultura e estratégia da empresa.

(ii) Cultura Organizacional:

- (a) Refletir e definir claramente o propósito e valores da organização, elaborar um Código de Conduta e avaliar os ODSs que se correlacionam ao negócio, como direcionadores da macroestratégia ESG. Institucionalizar o propósito e os valores é uma medida essencial não só para garantir o legado das famílias empresárias, mas para engajar os *stakeholders* das novas gerações, seja no papel de sócios, executivos, colaboradores e/ou clientes.

- (b) Planejar ações de diversidade e inclusão a partir de mapeamento sociodemográfico do seu público interno. Conhecer seu perfil é o primeiro passo para o entendimento dos desafios e oportunidades de melhoria de resultados e do clima organizacional ao se potencializar maior diversidade na equipe.
- (c) Implementar programa de intraempreendedorismo como catalisadores significativos da cultura de inovação dentro das empresas, ao incentivar os colaboradores a pensarem e agirem como empreendedores. Esses programas não apenas geram ideias inovadoras, mas também ajudam a transformar a cultura organizacional, com mais comprometimento, responsabilização, sentimento de dono e agilidade na tomada de decisão.
- (d) Implementar programas de voluntariado para sensibilizar e engajar o time em desafios socioambientais.

(iii) Gestão:

- (a) Implementar ferramentas de gestão como planejamento estratégico, orçamento anual, indicadores de performance, gerenciamento de riscos e a matriz de materialidade. O espírito empreendedor e intuição do fundador nem sempre são traços herdados por outros membros da família. Adicionalmente, o ambiente de negócios muitas vezes se torna mais complexo seja pela mudança de fatores macroeconômicos, regulatórios, concorrência ou em decorrência do crescimento e expansão do próprio negócio. Ampliar o ferramental de gestão da empresa para lidar de modo mais estruturado com o cenário e poder reagir tempestiva e proativamente às mudanças é fator crítico de sucesso para os negócios.

(iv) Iniciativas socioambientais e projetos de inovação:

- (a) Identificar e implementar iniciativas para otimizar o uso de recursos (energia, materiais), através de sensibilização, conscientização, educação e parcerias, com mensuração de impacto e implementação de metas, idealmente vinculadas a remuneração variável. Estas ações atuam na convergência direta entre ações de responsabilidade ambiental e geração de resultado financeiro para a empresa

e devem ser um importante ponto de partida para tangibilizar resultados e gerar engajamento.

- (b) Mapear ações socioambientais eventualmente já existentes de forma dispersa. As empresas familiares sempre se destacaram pelo compromisso sobretudo social e, em geral, já possuem diversas ações em prática, mas muitas vezes desconectadas de sua estratégia de negócios. Identificar e reavaliar as iniciativas buscando maior conexão com a responsabilidade social corporativa e com seus públicos relevantes tende a criar maior potência e efetividade nas ações.
- (c) Identificar causas socioambientais alinhadas ao propósito da empresa e explorar incentivos fiscais disponíveis para apoiar projetos. As empresas alegam que falta de orçamento são um grande fator imobilizador das estratégias de sustentabilidade e que a obtenção de incentivos fiscais seria um recurso potencializador da estratégia. Hoje já há alternativas de apoio a projetos incentivados a partir da renúncia fiscal, sem qualquer impacto financeiro para o negócio, mas com um potencial de gerar valor com maior engajamento e senso de propósito de seus colaboradores, clientes e parceiros.
- (d) Estruturar projetos de inovação em processos e produtos, buscando otimização de recursos, redução de resíduos e outras externalidades, preferencialmente que possam ser financiados com base em renúncias fiscais, no âmbito dos programas da Lei do Bem ou outros que venham a surgir a partir da reforma tributária ou através de linhas de crédito subsidiadas para ações de sustentabilidade. Lembrando a importância da inovação como peça-chave para equilibrar resultados das esferas ambiental e social com resultados financeiros (Prahalad, 2009).

As duas últimas iniciativas elencadas (iv.c e iv.d) são fundamentais para superar a limitação de recursos, apontada por 50% das empresas participantes da pesquisa do presente estudo, como principal fator imobilizador da estratégia de sustentabilidade. Convergem ainda para a utilização do principal fator mobilizador sugerido por 56% das empresas participantes, os incentivos fiscais, ainda tímidos no Brasil, mas já existentes para os primeiros passos.

De modo transversal, há o desafio de engajar a equipe, mensurar e divulgar resultados e celebrar as conquistas, como um processo contínuo, crescente e retroalimentado.

Abaixo diagrama que representa resumidamente a trilha de introdução à sustentabilidade para as empresas familiares:



Figura 49: Trilha de introdução à sustentabilidade para empresas familiares

O plano de introdução da sustentabilidade à estratégia de negócios das empresas familiares ora formulado permite às mesmas se inserir no modelo de criação de valor sustentável proposto por Hart (2003), no quadrante inicial de redução de custos, riscos e externalidades e gradativamente ampliando seu olhar para o amanhã, deslocando-se para o quadrante superior, através das iniciativas de inovação. A trilha pretende ainda conduzir as empresas na trajetória de incorporação da sustentabilidade à estratégia de negócios (Zadek, 2004), saindo do estágio inercial defensivo para os estágios de conformidade e gerencial, conforme diagrama abaixo:

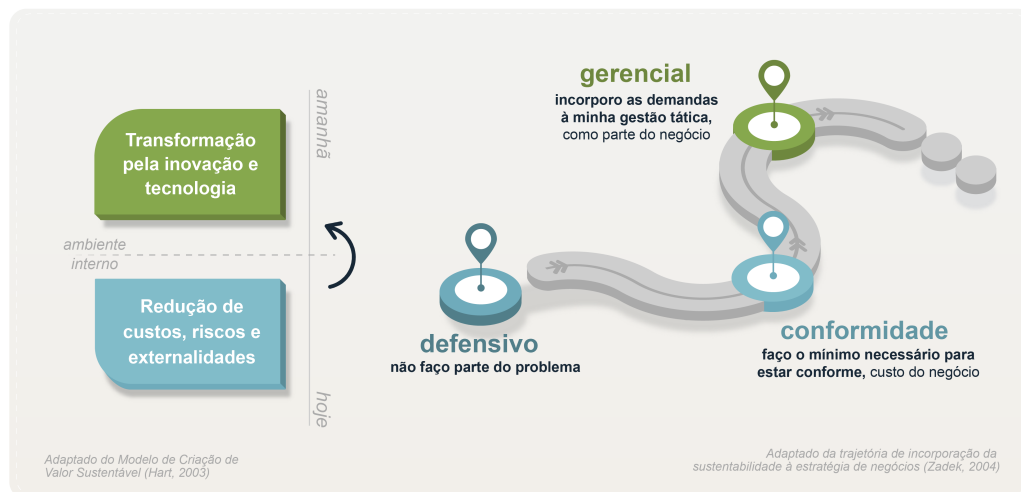


Figura 50: Evolução esperada a partir da trilha de introdução à sustentabilidade para empresas familiares

5.2. Oportunidades de melhorias para as empresas familiares que já iniciaram sua trilha de sustentabilidade

Dentre as empresas participantes da pesquisa que já se encontram na trilha da sustentabilidade, há casos inspiradores de empresas centenárias ou quase centenárias, que possuem atuação exemplar nos aspectos de governança, relacionamento com *stakeholders* e responsabilidade socioambiental. À exceção de duas empresas de pequeno porte, todas já possuem estrutura de governança implementada, tendo a mesma contribuído de modo relevante para a priorização dos temas em sustentabilidade. Entretanto, mesmo dentre as empresas que já iniciaram sua trajetória, é possível identificar oportunidades de melhoria de práticas que potencializem a geração de valor (Porter e Kramer, 2011) a partir de sua estratégia de sustentabilidade, classificadas em três frentes principais: práticas de gestão para maior efetividade dos resultados, redução das externalidades de sua operação e ampliação do seu protagonismo para além da sua própria operação, conforme recomendações abaixo:

(i) Ferramentas e práticas de gestão:

Utilizar metodologias e ferramentas de gestão visando apoiar nos desafios de priorização, mensuração, engajamento e percepção do valor das iniciativas pelas

empresas e seus *stakeholders*. Dentre as diversas opções, recomenda-se priorizar a adoção de:

- (a) matriz de materialidade: utilizada por apenas 24% das empresas já iniciadas na trilha da sustentabilidade participantes do presente estudo e por 27% das empresas participantes do estudo Maturidade ESG;
- (b) ODSs: fornecem um quadro de referência e objetivos comuns e podem ajudar as organizações a integrar a sustentabilidade em suas operações, decisões e impacto social, estabelecendo metas internas e alinhando suas estratégias com metas globais. Entretanto, são utilizados por apenas 36% das empresas que participaram da pesquisa, mesmo percentual apurado também no estudo Maturidade ESG;
- (c) Indicadores (KPIs) e sistemas de mensuração de resultados, levando em conta a máxima do que não se mede não se gerencia, mas considerando também que o custo de medir não pode superar os benefícios dos projetos / processos em si. A gestão de indicadores e resultados em sustentabilidade não deve ser vista apenas como uma ferramenta de *compliance* ou prestação de contas, mas como um investimento estratégico que amplia a capacidade de gestão, potencializa os impactos positivos e conecta sustentabilidade a resultados financeiros e reputacionais. A mensuração de resultados é um desafio que merece ser objeto de estudos específicos, visando a uma simplificação dos modelos desenvolvidos por consultorias e grandes empresas, visando viabilizar sua adoção por empresas menores e sem estruturas dedicadas para o tema.

Merece ser citado o iP&L (*Profit & Loss Integrado*), ferramenta de gestão integrada desenvolvida pela Natura, que permite contabilizar, além dos resultados financeiros, o impacto da atuação empresarial nas dimensões ambiental, social e humana. Os resultados do estudo consideram diversas outras frentes de atuação da empresa, como emissão e compensação de carbono, circularidade de resíduos, regeneração e conservação de biomas, geração de renda para a rede (e seus impactos em saúde e bem-estar). Segundo aplicação do modelo e dados divulgados pela empresa com base nos resultados de 2022,

para cada R\$ 1 de receita da Natura, a marca gerou retorno líquido de R\$2,7 em benefícios para a sociedade²⁹;

- (d) estabelecimento de metas vinculadas à remuneração variável. Apenas 21% das participantes do presente estudo possuem objetivos e metas atrelados à remuneração. Na pesquisa Maturidade ESG este percentual sobe para 33%, mas ainda assim considerado muito baixo frente ao desafio de maior engajamento e aceleração desta pauta;
- (e) gerenciamento de riscos: os eventos climáticos extremos já têm demonstrado a importância da mitigação dos riscos climáticos pelos governos e empresas. No entanto, apenas 52% das empresas participantes do presente estudo possuem processo de gerenciamento de riscos, percentual praticamente equivalente ao percentual de empresas que medem os riscos e oportunidades de 51%, segundo a pesquisa Maturidade ESG. O gerenciamento de riscos é apontado como fator motivador da estratégia da sustentabilidade por apenas 24% das empresas participantes, enquanto pode representar uma importante forma de se valorar os benefícios da agenda da sustentabilidade. Elaborar e revisar periodicamente uma efetiva matriz de riscos e investir no seu gerenciamento é um fator decisivo para a resiliência e longevidade das empresas, oferecendo retornos financeiros mensuráveis e intangíveis que impactam diretamente a competitividade das empresas.
- (f) contratação de linhas de crédito subsidiadas, oferecidas pelas instituições financeiras para financiar não apenas as iniciativas de sustentabilidade, mas investimentos corporativos de modo mais amplo, comprovada a integração da sustentabilidade ao negócio. Apenas quatro empresas, correspondente a 10% das participantes da presente pesquisa declaram usufruir do barateamento de crédito em decorrência da incorporação da sustentabilidade em sua estratégia de negócios. Considerando que 32 empresas (76% do universo de pesquisa) acessam capital de terceiros e que as instituições financeiras brasileiras vêm oferecendo condições de crédito mais atrativas para empresas que buscam alinhar seus negócios aos princípios ambientais, sociais e de governança, esta é uma forma bastante objetiva e mensurável de correlacionar a estratégia de

²⁹ <https://ri.naturaeco.com/gestao-por-impacto-ipl-2/>, acessado em 27/12/24.

sustentabilidade a melhores resultados financeiros. Importante que o Governo, BNDES e outros bancos de fomento e demais instituições de crédito, públicas ou privadas, também sejam protagonistas e facilitadoras da sustentabilidade, divulgando de forma espontânea, proativa e ampla as linhas subsidiadas atreladas a chamada agenda de finanças sustentáveis ou agenda verde.

(ii) Redução das externalidades de sua operação:

(a) mensuração e plano de redução das emissões de GEE, como iniciativa essencial para que possam assumir compromissos com a agenda climática e contribuir para o desafio de conter o aquecimento global. A pegada de carbono é apontada como tema relevante por apenas 24% das empresas participantes deste estudo, dentre as empresas que já se encontram na trilha da sustentabilidade. O GHG Protocol é a metodologia mais usada globalmente para medição de emissões. Disponibiliza planilhas e guias gratuitos para cálculo de emissões diretas (Escopo 1) e indiretas (Escopo 2 e 3). Começar pelo básico, focando em energia elétrica (escopo 2) e transporte (escopo 3), que são os maiores emissores, pode facilitar o diagnóstico inicial. E em vez de medir diretamente, é possível usar fatores de emissão publicados para estimar as emissões de acordo com dados de consumo (por exemplo, kWh consumidos ou litros de combustível usados). À medida que evoluem, podem adotar metodologias mais robustas e plataformas de monitoramento.

(b) investimento estruturado em inovação, superando potencial inércia das empresas familiares causada pela cultura de comando e controle e incentivando um ambiente mais propício à inovação: 45% das empresas participantes da presente pesquisa reconhecem a importância da inovação, mas ainda não investem nesta agenda. Importante destacar mais uma vez que inovação é peça chave para garantir a correlação entre resultados ESG e resultados financeiros. Cultura e processos de inovação tem o potencial não só de reduzir as externalidades da empresa, otimizar a utilização de recursos, mas também de criar novos negócios, serviços e mercados.

(iii) **Ampliação do protagonismo na agenda da Sustentabilidade, para além das suas operações:**

- (a) Publicar os resultados de sustentabilidade, o que pode incentivar outras empresas e consolidar a trajetória de transformação: dentre as empresas participantes da pesquisa, apenas 32% declaram publicar relatórios de sustentabilidade. Este número cai para 20% na pesquisa de Maturidade ESG. Investir na publicação dos resultados alcançados teria um potencial de mobilizar a própria empresa a continuar investindo na trajetória de sustentabilidade e sobretudo, teria o poder de incentivar outras empresas a fazer o mesmo, ampliando seu poder de alcance para além das suas fronteiras diretas de atuação.
- (b) Atuar em *advocacy* liderando iniciativas setoriais e/ou influenciando políticas públicas, direcionando esforços para questões que tenham impacto material nas suas operações e na sociedade, como mudanças climáticas, economia circular, energia limpa e direitos humanos. Como possíveis caminhos de ampliar sua influência há possibilidade de participar de associações empresariais, ONGs e fóruns globais, trabalhar em colaboração com outras empresas para formar coalizões em prol de mudanças regulatórias e políticas públicas que favoreçam a sustentabilidade e dialogar com legisladores e reguladores para influenciar a criação ou atualização de políticas públicas voltadas para a sustentabilidade.

Abaixo diagrama que representa resumidamente a trilha de introdução à sustentabilidade para as empresas familiares:



Figura 51: Resumo da recomendação de melhorias de práticas para acelerar o protagonismo das empresas familiares que já se encontram na trilha de sustentabilidade.

As ações sugeridas para a melhoria de práticas das empresas familiares que já se encontram na trilha da sustentabilidade permitem que estas ampliem sua atuação em sustentabilidade para o ambiente externo e visão de futuro, transitando pelos quadrantes de criação de valor e integração de *stakeholders* e crescimento, novos produtos e mercados, no modelo de valor sustentável (Hart, 2003) e as conduzindo para os estágios estratégico e civil, como empresa cidadã (Zadek, 2004), conforme as figuras abaixo.

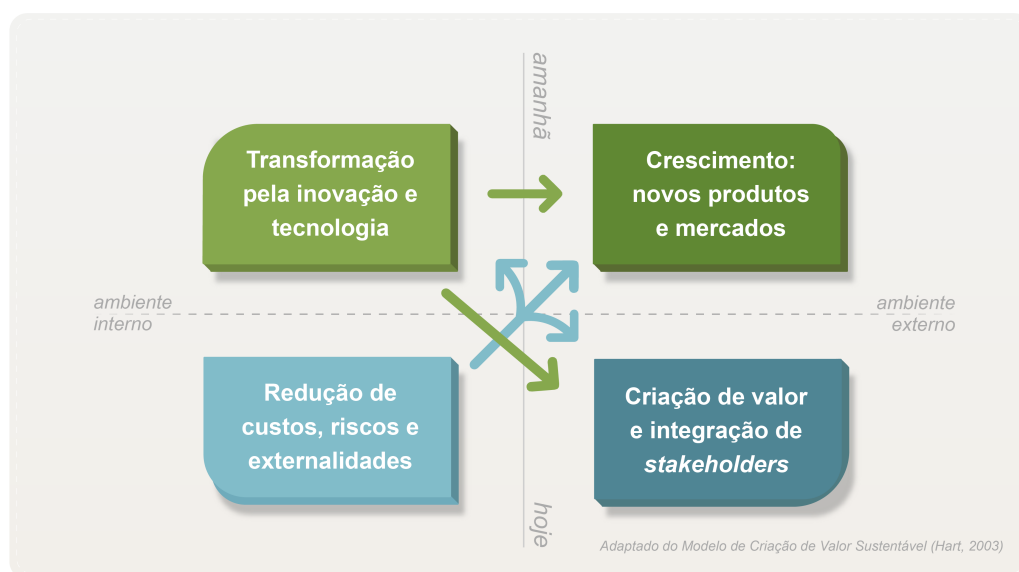


Figura 52: Evolução esperada em geração de valor sustentável a partir das melhorias de práticas recomendadas às empresas familiares já iniciadas na trilha da sustentabilidade

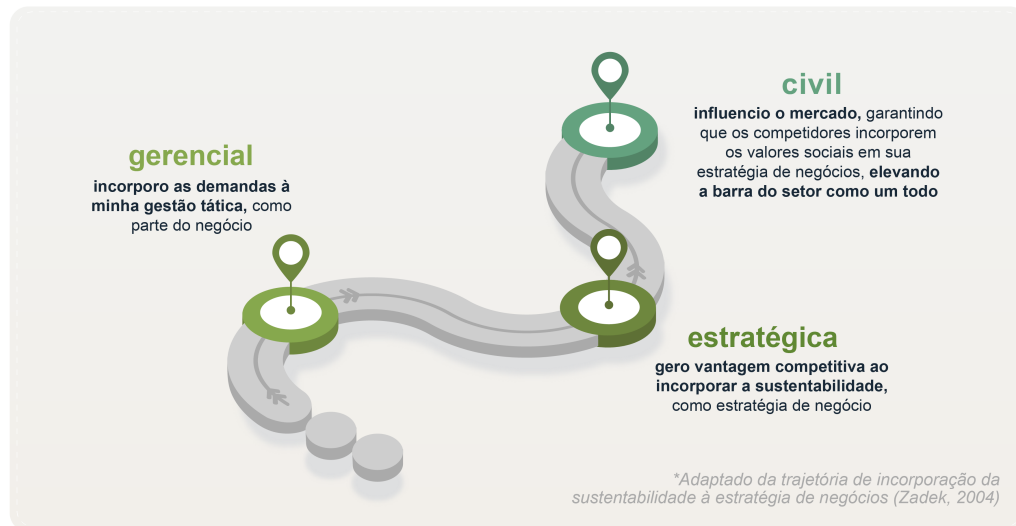


Figura 53: Evolução esperada na trajetória de incorporação da sustentabilidade a partir das melhorias de práticas recomendadas às empresas familiares já iniciadas na trilha da sustentabilidade

5.3. Considerações Finais

É necessário e urgente entender que a incapacidade dos indivíduos, empresas e governos de implementar mudanças efetivas capazes de conter as mudanças climáticas, o esgotamento de recursos naturais e combater a miséria e desigualdade social instauradas, compromete a sustentabilidade dos negócios num horizonte de tempo já alcançado pelo planejamento de médio prazo das empresas: em cinco anos apenas já alcançaremos o importante marco de 2030, estabelecido à época como horizonte do primeiro planejamento de longo prazo, compartilhado globalmente. Não se trata mais de um horizonte de tempo e perspectiva de futuro distante e inalcançável, mas sim de um futuro muito próximo. A Agenda 2030 foi elaborada em 2015 e já foram decorridos nove dos 15 anos de prazo sem a progressão esperada e necessária para o alcance dos objetivos.

Adotar o conceito de distribuição tripla de lucros, defendido por Satish Kumar (2013), ajuda as empresas no desafio de superar a falta de orçamento como imobilizador ou restritivo para as iniciativas de sustentabilidade.

O alinhamento de metas de sustentabilidade com a remuneração variável é uma ferramenta poderosa para engajar as equipes na agenda sustentável. Empresas brasileiras de capital aberto já utilizam essa prática, e as empresas familiares devem adotar essa abordagem para alcançar maior efetividade e tração nas iniciativas. Além disso, é essencial investir em educação ambiental e capacitação das lideranças, conselheiros e colaboradores para impulsionar a governança climática. As empresas devem ampliar seu engajamento, transformando seus colaboradores em agentes de mudança tanto dentro quanto fora da organização (Claro e Amâncio, 2008).

A autora desta pesquisa defende a proposta de que as empresas deveriam ir além no engajamento dos funcionários, atuando como propulsoras da pauta da educação ambiental para além das fronteiras da empresa, alcançando os lares, escolas e universidades e outras instituições por eles frequentadas, e que possam ser impactadas na trajetória de sustentabilidade de seus colaboradores, em seu papel de cidadãos. Para que mudem hábitos e padrões dentro da empresa, é necessário que comecem a fazê-lo dentro de suas próprias casas.

A comunicação das histórias de sucesso e o "otimismo pragmático", defendido por Andrew Balmford (2012), são cruciais para motivar empresas e pessoas em geral a se engajarem mais intensamente com a sustentabilidade. Focar apenas nos aspectos negativos das crises ambientais pode levar à apatia e ao desalento. Por outro lado, compartilhar casos de sucesso – como restauração de ecossistemas, políticas públicas efetivas ou projetos de empresas que geraram impacto positivo – demonstra que a mudança é possível, gerando otimismo e encorajando a ação.

À luz das mudanças climáticas e da desigualdade social instaurada, o desenvolvimento sustentável precisa ser uma prioridade inadiável e central para todos os atores. Mais do que nunca, é necessário que as empresas familiares brasileiras de capital fechado assumam seu protagonismo, comprometendo-se a integrar a sustentabilidade em suas práticas cotidianas e a inspirar mudanças além de suas fronteiras.

Ao longo desta pesquisa sobre sustentabilidade corporativa, emergiu a necessidade de refletir sobre o papel da pesquisadora, suas ambições em termos de inovação e alcance de contribuições ao presente campo de estudo. Como resultado

desta reflexão, sua expectativa é produzir contribuições que sejam de fácil implementação e que possam ser executadas em seu próprio trabalho em consultoria e gestão de empresas familiares. Isso pois, conforme corrobora o amplo referencial teórico sobre a sustentabilidade corporativa, a urgência não está necessariamente em criar modelos ou metodologias, mas em implementar o amplo conhecimento já existente e superar a inércia ou mesmo negacionismo que ainda caracterizam muitas organizações diante da agenda da sustentabilidade. A verdadeira transformação não advém da criação de novos conceitos, mas, sobretudo, da maior aceleração e alcance às iniciativas bem-sucedidas já em curso nas empresas que iniciaram essa jornada e adesão do maior número possível de outras empresas a esta agenda.

Entretanto, a Academia pode e deve também seguir apoiando governos e empresas no desafio do desenvolvimento sustentável. Emergem do presente estudo sugestões de duas pesquisas correlatas, uma sobre os desafios de mensuração de resultados e impacto econômico, social e ambiental das estratégias de sustentabilidade corporativa, tendo como problema central o equilíbrio entre a obtenção de dados concretos e representativos e o esforço em produzi-los, sobretudo para as pequenas e médias empresas que não possuem recursos e estrutura para suportar os sistemas mais robustos desenvolvidos. O segundo objeto de pesquisa sugerido seria sobre o importante papel que empresas devem desempenhar no enorme desafio da educação ambiental. Hoje esta pauta vem sendo introduzida às crianças que têm acesso à educação básica de qualidade, mas estas não possuem apoio de seus pais em suas casas, pois em maioria ignoram a matéria e não possuem conhecimento para as pequenas práticas diárias, como a correta segregação e destinação de resíduos domiciliares. As empresas têm um enorme poder de alcance e transformação, complementar ao papel das escolas, fornecendo educação ambiental de qualidade a seus *stakeholders*. Adicionalmente, as universidades de administração no Brasil também precisam apoiar a agenda incorporando a disciplina de sustentabilidade corporativa em sua grade curricular.

A agenda de sustentabilidade corporativa não deve ser vista como uma tendência passageira como eventualmente o ESG, mas como um imperativo de sobrevivência e legado para as gerações futuras. O exemplo positivo das empresas familiares que lideram, podem e devem liderar esse movimento tem o potencial de inspirar uma nova era de responsabilidade coletiva, onde cada ação, cada meta

alcançada e cada história de sucesso se tornam catalisadores para mudanças mais amplas e profundas. Este é um chamado para que todos unam forças para tornar a sustentabilidade uma realidade concreta, construindo um futuro mais justo, inclusivo e regenerativo para o planeta e para a sociedade.

6. Referências bibliográficas

ALMEIDA, F. **“O bom negócio da sustentabilidade”**. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 2002.

AON. **Q3 Global Catastrophe Recap**. 2023.

ARRHENIUS, S. XXXI. **On the influence of carbonic acid in the air upon the temperature of the ground**. The London, Edinburgh, and Dublin Philosophical Magazine and Journal of Science, v. 41, p. 237-276, 1896.

BAIN, D. **Family Businesses Fall Behind Non-Family Companies on ESG and Lose Their Trust Premium**. Bain & Company, 2021.

BALMFORD, A. **Wild Hope: On the Front Lines of Conservation Success**. Chicago: University of Chicago Press, 2012.

BANSAL, P.; DESJARDINE, M. R. **Business Sustainability: It Is about Time**. Strategic Organization, v. 12, p. 70-78, 2014.

BARBIER, E. B. **From Limits to Growth to Planetary Boundaries: The Evolution of Economic Views on Natural Resource Scarcity**. In: 2020 Conference (64th), February 12-14, 2020, Perth, Western Australia, 2020. 305259.

BARBOSA, J.; SILVA, M.; OLIVEIRA, P. **Taxa de sobrevivência das empresas familiares e suas influências intergeracionais**. São Paulo: Editora Acadêmica, 2021.

BELTRAMELLO, Andrea; FAYLE, Laura; PILAT, Dirk. **Why New Business Models Matter for Green Growth**. OECD Green Growth Papers, n. 2013-01, OECD Publishing, Paris, 2013.

BERNHOEFT, R. **"Empresa familiar: sucessão profissionalizada ou sobrevivência comprometida"**. 2ª.Ed. São Paulo: Ed. Nobel. 1989.

BERNHOEFT, R. **Empresas familiares: como maximizar seu desempenho e minimizar os conflitos**. São Paulo: Nobel, 1989.

BETHLEM, E. **Estratégia Empresarial: Conceitos, Processo e Administração Estratégica**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

BISANI, L; MILANO L. **Fatores de sobrevivência de empresas familiares brasileiras que atravessam a terceira geração de sucessão**. *Research, Society and Development*, v. 12, n. 12, p. e133121244112-e133121244112, 2023.

BORNHOLDT, W. **Governança na Empresa Familiar**, 2005.

BOUTILIER, R. G.; THOMSON, I. **Modelling and measuring the social license to operate**: Fruits of a dialogue between theory and practice. Social Licence Network, 2011. Disponível em: <https://sociallicense.com>. Acesso em: 3 nov. 2024.

BOWEN, H. R. **Social responsibilities of the businessman**. 1. ed. New York: Harper & Brothers, 1953.

BRANCO, P. D.; VERGARA, S. **Constant. Empresa humanizada**: a organização necessária e possível. Revista de Administração de Empresas, São Paulo, v. 41, n. 2, p. 20-30, abr./jun. 2001.

BROWN, L. **A terra em crise: o futuro da vida**. São Paulo, 1988.

BRUNDTLAND, G. H. **Our Common Future**. Environmental Conservation, v. 14, n. 04, p. 391-396, 1987.

CARSON, R. **Primavera silenciosa**. São Paulo, 1962.

CAVALCANTI SILVA, J. P. S. C. **Empresas Familiares**: Processo de sucessão e seus desafios. Rio de Janeiro, 2018.

CAVAZOTTE, F.; COUTINHO, R. B.; MARTINI, A. C. **Famílias empresárias centenárias**: investigando fatores associados à longevidade no Brasil. Pesquisa com empresas familiares centenárias no Brasil, 2023.

CLARO, P. B. O.; CLARO, D. P.; AMÂNCIO, R. **Entendendo o conceito de sustentabilidade nas organizações**. Revista de Administração, v. 43, n. 4, p. 289-300, 2008.

CLUBE DE ROMA. **Limites do crescimento**. 3. ed. Rio de Janeiro, 1972.

COSTANZA, R. et al. **The value of the world's ecosystem services and natural capital**. Nature, v. 387, n. 6630, p. 253-260, 1997.

DAVIDSON, E. et al. **Ciclo do carbono na Amazônia: a importância das florestas tropicais na regulação do clima**. Science Advances, v. 3, n. 7, e5004, 2008.

DAVIS, J. **Enduring Advantage**: Collected Essays on Family Enterprise Success, Cambridge: Cambridge Family Enterprise Group, 2018.

DUPAS, G. et al. **Governando a empresa familiar**. Qualitymark, 2003.

ECCLES, R. G.; SERAFEIM, G.; KRZUS, M. P. **Integrated Reporting for a Sustainable Strategy**. Harvard Business School Working Paper, 2011.

ECCLES, R. G.; MILLER PERKINS, K.; SERAFEIM, G. **How to Become a Sustainable Company**. Harvard Business Review Press, 2021.

EDGECLIFFE-JOHNSON, A. **Propósito antes dos lucros**. Financial Times, 11 jan. 2019.

FLORIANI, O. P.; RODRIGUES, L. C. **Sucessão empresarial: processo sucessório em empresas familiares**. São Paulo: Atlas, 2000.

FREEMAN, R. E. **Strategic management: a stakeholder approach**. Boston: Pitman, 1984.

FREITAS, F. C. **Empresas familiares no Brasil: uma perspectiva histórica e contemporânea**. 1996.

FREITAS, M. E. **Empresas familiares no Brasil: principais características e desafios**. São Paulo: Makron Books, 1996.

FRIEDE, G.; BUSCH, T.; BASSEN, A. **ESG and financial performance: aggregated evidence from more than 2000 empirical studies**. Journal of Sustainable Finance & Investment, v. 5, n. 4, p. 210–233, 2015.

FRIEDMAN, M. **The social responsibility of business is to increase its profits**. The New York Times Magazine, New York, 13 set. 1970.

FRUGIS, L. F. **As Empresas Familiares e a Continuidade na Gestão das Terceiras Gerações**. FAPESP, 2007.

GALLO, M. A. **Leadership in Family Business**. Madrid: Instituto de Empresa, 1995.

GARCIA, A. **O Desafio da Sucessão em Empresas Familiares**. São Paulo: Thomson Learning, 2001.

GARCIA, P. R. J. M. et al. **Perceived parental behaviors and next-generation engagement in family firms: A social cognitive perspective**. Entrepreneurship: Theory and Practice, v. 43, n. 2, p. 224–243, 2019.

GERSICK, K. E. et al. **Generation to Generation: Life Cycles of the Family Business**. Boston: Harvard Business School Press, 1997.

GOMES, G. A. M. M. **Desafios para implementação do REDD+ no Brasil: análise das ameaças e oportunidades**, 2016.

GONÇALVES, S. R. C. **As empresas familiares no Brasil**. Revista de Administração de Empresas – EASP/FGV, v. 7, n. 1, 2000.

GRZYBOVSKI, D.; TEDESCO, J. C. **Empresa familiar: tendências e racionalidade em conflito**. 2000.

HANDLER, W. C. **Methodological Issues and Considerations in Studying Family Businesses**. Family Business Review, v. 2, n. 3, p. 257-276, 1989.

HARDIN, G. **The Tragedy of the Commons**. Science, v. 162, n. 3859, p. 1243-1248, 1968.

HART, S. **A natural resource-based view of the firm**. Academy of Management Review, v. 20, n. 4, p. 966-1003, 1995.

HART, S. **Creating Sustainable Value**. Academy of Management Perspectives, v. 17, n. 2, p. 56-67, 2003.

HART, S. **Capitalism at the Crossroads: The Unlimited Business Opportunities in Solving the World's Most Difficult Problems**. Wharton School Publishing, 2007.

HARTMANN, F. **Governance structures in family businesses: Managing conflicts and succession effectively**. Journal of Family Business Management, v. 5, n. 2, p. 120-135, 2010.

HARTMANN, R. **Administração de empresas familiares no Brasil: estratégias de continuidade e sucesso**. São Paulo: FGV Editora, 1997.

HAYNES, G.; et al. **Family business research: Reviewing the past, contemplating the future**. Journal of Family and Economic Issues, v. 41, n. 1, p. 1-15., 2020.

HOLLIDAY, C.; SCHMIDHEINY, S.; WATTS, P. **Cumprindo o prometido: casos de sucesso de desenvolvimento sustentável**. Rio de Janeiro: Campos, 2002.

IBRAHIM, A. B.; SOUFANI, K.; LAM, J. **A Study of Succession in a Family Firm**. Family Business Review, v. 14, n. 3, p. 245-258, 2001.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA - IBGE, **Empresas Familiares**, 2014.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA - IBGE, **Pesquisa de Inovação Semestral 2021 Indicadores básicos – PINTEC**.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA. **Métrica de governança corporativa [recurso eletrônico]: os caminhos trilhados pelas empresas de capital fechado**. 2. ed. São Paulo: IBGC, 2024.

IOANNOU, I.; SERAFEIM, G. **Corporate Sustainability: A Strategy?** Cambridge: Harvard Business School, 2019.

KUMAR, S. **Soil, Soul, Society: A New Trinity for Our Time**. Totnes: Leaping Hare Press, 2013.

KUZMA, E.L. et al, **Competências para a sustentabilidade organizacional: uma revisão sistemática**, 2017.

LAIMER, C. G.; TONIAL, R. B. **Os padrões comportamentais que influenciam na longevidade da empresa familiar.** RAIMED - Revista de Administração IMED, v. 4, n. 1, p. 123-140, 2014.

LAMBRECHT, J. **Multigenerational transition in family business:** a new explanatory model. Family Business Review, v. 18, n. 4, p. 267-282, 2005.

LEITE, A. **Empresas Familiares:** um enfoque estratégico. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2002.

LEWIS, M. M. **Millennials and Generation Z in the Workplace:** What Do We Know About Them? Human Resource Management Review, v. 29, n. 4, p. 343-354, 2019.

MACKEY, J.; SISODIA, R. **Conscious capitalism:** liberating the heroic spirit of business. Boston: Harvard Business Review Press, 2013.

MARQUES, A. P.; SILVA, L. A. **Portuguese and Brazilian Family Business:** in Between Urgency and Delay Perceptions in the Succession Process. 2023.

MAYER, Colin. **The future of the corporation:** Towards humane business. Oxford Review of Economic Policy, v. 37, n. 4, p. 664-677, 2018.

MONK, A.; ROOK, D. **Resilience as an Analytical Filter for ESG Data.** Oxford Review of Economic Policy, 2022.

MUNCK, L.; SOUZA, R. B. **Responsabilidade social empresarial e sustentabilidade organizacional:** a hierarquização de caminhos estratégicos para o desenvolvimento sustentável. 2010.

NASCIMENTO, E. P. do. **Trajetória da sustentabilidade:** do ambiental ao social, do social ao econômico. USP: Revista Estudos Avançados, v. 26, n. 74, 2012.

NETO, R. D. **Da empresa familiar à empresa profissional.** 1998.

NETZ, Roberto. **Estrutura e Evolução das Empresas Familiares no Brasil.** In: SCHEFFER, José. Organizações familiares e os desafios da sucessão. Porto Alegre: Bookman, 1993.

NIDUMOLU, R.; PRAHALAD, C.K.; RANGASWAMI, M.R. **Why Sustainability Is Now the Key Driver of Innovation.** Harvard Business Review, v. 87, n. 9, p. 56-64, 2009.

NOBRE, C. et al. **Amazônia: mudanças climáticas e o papel das florestas.** Natureza e Conservação, v. 5, n. 1, p. 39-48, 2007.

PAINEL INTERGOVERNAMENTAL SOBRE MUDANÇA DO CLIMA (IPCC). **Relatório de Síntese do Sexto Relatório de Avaliação (AR6).** Genebra, Suíça: IPCC, 2023.

PORTER, M. E.; KRAMER, M. R. **Creating shared value: Redefining capitalism and the role of the corporation in society.** Harvard Business Review, v. 89, n. 1/2, p. 62-77, 2011.

PORTER, M. E.; KRAMER, M. R. **The link between competitive advantage and corporate social responsibility.** Harvard Business Review, v. 84, n. 12, p. 78-92, 2006.

PUTT DEL PINO, S.; METZGER, Eliot; DREW, D.; MOSS, K. **The Elephant in the Boardroom: Why Unchecked Consumption is Not an Option in Tomorrow's Markets.** Washington, DC: World Resources Institute, 2017.

PWC. **Family Business Survey 2022/2023.**

PWC. **Pesquisa Global NextGen 2022: Competência e ousadia para liderar em tempos incertos.**

SCHANBERT, S. **Six Cents an Hour:** Life Magazine Article. 1996.

SCHEFFER, L. **A empresa familiar: desafios e perspectivas.** 1993. Apud Freitas, 1996.

SERAFFEIM, G.; ECCLES, R. G. **The Performance Frontier: Innovating for a Sustainable Strategy.** Harvard Business Review, v. 91, n. 5, p. 50-60, 2013.

SISODIA, R.; WOLFE, D. B.; SHETH, J. N. **Firms of Endearment: How World-Class Companies Profit from Passion and Purpose.** 1. ed. Upper Saddle River: Pearson Education, 2007.

SOARES, G. G. et al. **Corporate entrepreneurship education's impact on family business sustainability: A case study in Brazil.** 2020.

SOUZA-SILVA, J.; FISCHER, R. M.; DAVEL, E. **Empresas Familiares no Brasil: Uma Visão Estratégica.** In: Anais do Encontro Anual da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração – ENANPAD, 1999. p. 1-15.

SROUFE, R.; RAMOS, D. A. **Sustainable Development: Small Businesses as a Critical Piece of the Puzzle.** Journal of Small Business Management, v. 49, n. 1, p. 1-4, 2011.

TAGIURI, R.; DAVIS, J. A. **Bivalent attributes on the family firm.** Family Business Review, v. 9, n. 2, p. 199-208, 1996.

UNGERER, M.; MIENIE, C. **A Family Business Success Map to enhance the sustainability of a multi-generational family business.** International Journal of Family Business and Management Studies, v. 2, n. 1, p. 1-13, 2018.

UNEP (UNITED NATIONS ENVIRONMENT PROGRAMME). **Integrated Governance: A New Model of Governance for Sustainability**. Nairobi: UNEP, 2014.

VANDENBERGH, M. P.; STEINEMANN, A. C. **The Carbon-Neutral Individual**. New York University Law Review, v. 82, n. 6, p. 1673-1745, 2007.

VEIGA, J. E. **Sustentabilidade: o que é?** São Paulo, 1998.

WAIANDT, C. B.; JUNQUILHO, R. S. **Empresas Familiares no Brasil: Conflitos e Profissionalização**. Vitória: UFES, 2005.

WEF (WORLD ECONOMIC FORUM). **Global Risks Perception Survey 2022-2023**.

WEF (WORLD ECONOMIC FORUM). **The Global Risks Report 2023**: 18th Edition. Geneva: World Economic Forum, 2023. Disponível em: <https://www.weforum.org/reports/global-risks-report-2023>. Acesso em: 10 out. 2024.

WIEDMANN, T.; MINX, J. **A definition of 'carbon footprint'**. In: PERTSOVA, C. C. (Ed.). *Ecological Economics Research Trends*. Nova Science Publishers, 2008.

WILLIAMS, S. J. R. **Understanding Generation Z and How They Are Changing the Workplace**. International Journal of Human Resource Management, v. 31, n. 9, p. 1179-1198, 2020.

ZADEK, S. **The path to sustainability: how business leaders create value through social responsibility**. Londres: Earthscan, 2004.

7. Anexo: Formulário de Pesquisa

Pesquisa acadêmica de mestrado profissional em
Ciências da Sustentabilidade - PUC/RJ

Bem-vindo à minha pesquisa acadêmica.

Pesquisa acadêmica de mestrado profissional em
Ciências da Sustentabilidade - PUC/RJ

Termo de Consentimento Livre Esclarecido - TCLE

Meu nome é Silvia Pereira de Jesus Lucas, sou aluna do **Mestrado Profissional em Ciências da Sustentabilidade**, da **Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro (PUC-RJ)**, e convido você a participar, como voluntário(a), do Projeto de Pesquisa conduzido por mim, sob o título: **“Promovendo o protagonismo das empresas familiares brasileiras na agenda da sustentabilidade”**.

O objetivo da pesquisa é analisar quais os principais fatores mobilizadores das estratégias de sustentabilidade corporativa de empresas familiares brasileiras, de capital fechado, para que incorporem voluntariamente a Sustentabilidade em suas estratégias de negócios. Adicionalmente, pretende entender também que fatores tem dificultado que outras empresas familiares iniciem voluntariamente sua trajetória nesta agenda.

A análise quali-quantitativa dos dados da pesquisa auxiliará na elaboração do produto do mestrado profissional: um guia de introdução à trilha da sustentabilidade corporativa para empresas familiares de capital fechado no Brasil, com o intuito de promover o seu protagonismo na agenda da sustentabilidade.

Caso concorde em participar da pesquisa, poderá fazê-lo respondendo ao questionário online, composto por perguntas predominantemente de múltipla escolha, sobre o perfil da empresa, conhecimentos e práticas de sustentabilidade, o que levará cerca de 20 a 30 minutos, a depender do perfil.

A sua participação na pesquisa não será remunerada, de forma que você não receberá qualquer valor em dinheiro ou compensação por sua participação. Sua identificação através do e-mail é opcional, ficando assegurados o sigilo e a privacidade de todos os participantes. Todos os dados serão armazenados em ambiente seguro e acessível apenas ao pesquisador e, eventualmente, ao(s) seu(s) orientador(es). Se você se sentir desconfortável respondendo ao questionário, pode desistir de responder a qualquer momento, bastando clicar no botão "sair" no canto superior direito da página.

Sua participação contribuirá com informações valiosas para o campo da governança das empresas familiares brasileiras, de capital fechado, e a incorporação da sustentabilidade em suas estratégias de negócios, contribuindo também para os desafios nacionais e globais da sustentabilidade.

Se você tiver alguma dúvida sobre o estudo ou sua participação, não hesite em contatar a pesquisadora, preferencialmente através do e-mail silvialucas.pv@gmail.com ou pelo celular (21) 99570-6574. Esta pesquisa está sendo conduzida sob a orientação formal da Anna Carolina Fornero Aguiar, que também pode ser contatada preferencialmente através do e-mail annacfaguilar@gmail.com ou alternativamente pelo celular (32) 99123-4127.

Os dados obtidos pelo questionário serão utilizados para a pesquisa e poderão ser publicados. Qualquer informação divulgada em relatório ou publicação será feita sob forma anônima para que a sua identidade seja preservada e a confidencialidade mantida. Caso você tenha interesse em acessar estes resultados em futuras publicações, basta sinalizá-lo deixando seu e-mail de contato ao final do formulário ou solicitar esses produtos através do e-mail da pesquisadora.

A Câmara de Ética em Pesquisa da PUC-Rio é a instância na Universidade que tem como atribuição analisar do ponto de vista ético os projetos de pesquisa de seus professores, pesquisadores e discentes, quando solicitada. Se você tiver dúvidas éticas sobre este projeto de pesquisa você também poderá contatá-los na Rua Marquês de São Vicente, 225 - Edifício Kennedy, 2º andar. Gávea, Rio de Janeiro, RJ. CEP: 22453-900, ou pelo telefone (21) 3527-1618.

* 1.

Eu li este Termo de Consentimento e compreendi a natureza e objetivo do estudo. Eu entendi que sou livre para interromper minha participação a qualquer tempo sem justificar minha decisão e sem qualquer prejuízo para mim.

Ao concordar com este termo e prosseguir para o questionário reconheço que li e compreendi todas as informações fornecidas acima.

☐ Concordo

☐ Não concordo

Pesquisa acadêmica de mestrado profissional em
Ciências da Sustentabilidade - PUC/RJ

Perfil da Empresa

1. Que cargo você ocupa na empresa?

- ☐ sócio
- ☐ conselheiro / membro de comitês
- ☐ diretor
- ☐ gestor
- ☐ Outro (especifique)

2. Informe por favor o nome da sua empresa (reforçamos a confidencialidade no tratamento dos dados)

3. Qual o setor de atuação da empresa?

- | | |
|--|--|
| ☐ Comércio | ☐ Ativ. financeiras, seguros e serviços relacionados |
| ☐ Construção | ☐ Atividades imobiliárias |
| ☐ Indústria de transformação | ☐ Educação |
| ☐ Logística | ☐ Saúde e serviços sociais |
| ☐ Hotelaria e alimentação | ☐ Artes, cultura, esporte e recreação |
| ☐ Informação e comunicação | |
| ☐ Outro (especifique) | |

4. Quantos colaboradores possui (próprios e/ou terceirizados)?

- | | |
|---------------------------------|-------------------------------------|
| ☐ 0 a 50 | ☐ 251 a 500 |
| ☐ 51 a 100 | ☐ 501 a 1000 |
| ☐ 101 a 250 | ☐ acima de 1000 |

5. Qual o faturamento anual da empresa?

- | | |
|--|--|
| ☐ até R\$ 360 mil | ☐ entre R\$ 17 milhões e R\$ 50 milhões |
| ☐ entre R\$ 360,1 mil a R\$ 4,8 milhões | ☐ entre R\$ 51 milhões e R\$ 300 milhões |
| ☐ entre R\$ 4,9 milhões e R\$ 16 milhões | ☐ acima de R\$ 300 milhões |

6. Qual a região de atuação?

- ☐ Municipal
- ☐ Estadual
- ☐ Regional

- ☐ Nacional
- ☐ Multinacional

Especificar com o nome do Município, Estado ou Região do Brasil

7. Qual a formação societária da empresa?

- ☐ familiar
- ☐ multifamiliar, indicar a quantidade de famílias:

8. A empresa existe há quanto tempo?

- ☐ entre 0 e 3 anos
- ☐ entre 3 e 5 anos
- ☐ entre 5 e 10 anos
- ☐ entre 10 e 25 anos
- ☐ entre 25 e 50 anos
- ☐ há mais de 50 anos

9. Qual a geração atual dos sócios?

- ☐ 1a geração
- ☐ 2a geração
- ☐ 3a geração
- ☐ 4a geração ou acima
- ☐ já houve a transferência do controle

10. Quem ocupa a posição de CEO?

- ☐ Sócio fundador
- ☐ Herdeiro
- ☐ Sócio
- ☐ Profissional de carreira na empresa
- ☐ Profissional de mercado

11. A empresa possui estrutura de Governança implementada?

- ☐ sim
- ☐ não

12. Se sim, que órgãos de Governança foram implementados?

- ☐ Conselho de Administração
- ☐ Conselho Consultivo
- ☐ Conselho Fiscal
- ☐ Auditoria Externa
- ☐ Comitês de Assessoramento ao Conselho (especifique quais)

13. A empresa possui plano de sucessão?

- ☐ sim, para o CEO
- ☐ sim, para a diretoria
- ☐ sim, para posições chave
- ☐ não

14. A empresa possui uma declaração clara de propósito?

- ☐ sim
- ☐ não, mas estamos trabalhando o tema
- ☐ não, não percebemos necessidade de ter um propósito declarado.

15. A empresa possui planejamento estratégico?

- ☐ sim
- ☐ não

16. A empresa possui gerenciamento de riscos?

- ☐ sim
- ☐ não

17. A empresa acessa capital de terceiros? Se sim, qual a fonte? (é admitida mais de uma opção de resposta)

- ☐ não
- ☐ sim, mercado de capitais
- ☐ sim, bancos
- ☐ sim, pessoas físicas do seu relacionamento
- ☐ sim, cooperativas de crédito
- ☐ outros (especifique)

18. A empresa possui alguma política ou prática relacionada a diversidade, equidade e inclusão? (é admitida mais de uma opção de resposta)

- ☐ sim, possui mulheres no Conselho e/ou Diretoria
- ☐ sim, possui metas de diversidade e inclusão
- ☐ sim, possui políticas de recrutamento e seleção que apoiam DEI
- ☐ não

19. Como a empresa percebe a inovação?

- ☐ é uma grande oportunidade para o negócio e investimos muito nisso
- ☐ é uma grande oportunidade para o negócio e precisamos investir
- ☐ não tem impactos para o nosso negócio

* 20. A empresa possui alguma iniciativa relacionada a Sustentabilidade?

- ☐ sim
- ☐ não, mas pretendemos implementar a curto prazo
- ☐ não, mas pretendemos implementar a longo prazo
- ☐ não

Pesquisa acadêmica de mestrado profissional em
Ciências da Sustentabilidade - PUC/RJ

Trejetória das empresas que já iniciaram a trilha da Sustentabilidade

1. Há quanto tempo a trajetória de Sustentabilidade começou a ser trilhada?

- ☐ há menos de 1 ano
- ☐ entre 1 e 3 anos
- ☐ entre 3 e 5 anos
- ☐ há mais de 5 anos

2. O que motivou a empresa a começar a pensar em Sustentabilidade? (é admitida mais de uma opção de resposta)

- ☐ regulação
- ☐ busca por ecoeficiência
- ☐ gestão de riscos
- ☐ valores pessoais e/ou familiares
- ☐ acesso a crédito
- ☐ atração e retenção de talentos
- ☐ vantagem competitiva
- ☐ pressão de stakeholders (especificar qual/quais):

3. Quais são os públicos mais relevantes para a estratégia de sustentabilidade da sua organização? (é admitida mais de uma opção de resposta)

- | | |
|---|--|
| ☐ sócios | ☐ fornecedores |
| ☐ funcionários | ☐ governo |
| ☐ conselho | ☐ comunidade do entorno |
| ☐ clientes | |
| ☐ outros (especifique) | |

4. Como a empresa se relaciona com estes públicos? (é admitida mais de uma opção de resposta)

- ☐ canais de denúncias ou sugestões
- ☐ práticas regulares de diálogo (focus group ou pesquisa de satisfação)
- ☐ participação no desenvolvimento de produtos / serviços
- ☐ outros (especifique)

5. Que área é responsável pela elaboração e implementação das ações relacionadas a sustentabilidade?

- ☐ Conselho
- ☐ Comitê de assessoria ao Conselho
- ☐ Diretoria
- ☐ outra (especifique)
- ☐ Gerência de Sustentabilidade
- ☐ Operações
- ☐ RH

6. Se houver uma Gerência de Sustentabilidade na empresa, quantos colaboradores atuam na mesma?

- ☐ até 3 colaboradores
- ☐ de 4 a 10 colaboradores
- ☐ mais de 10 colaboradores

7. Qual o orçamento anual para Sustentabilidade?

- ☐ até R\$ 100 mil
- ☐ de R\$ 101 mil a R\$ 250 mil
- ☐ entre R\$ 251 mil e R\$ 500 mil
- ☐ acima de R\$ 500 mil

8. Sua empresa possui temas prioritários para atuação em sustentabilidade? Quais?
Classifique pelo grau de relevância

	Muito relevante	Relevante	Menos relevante
eficiência energética e energia renovável	☐	☐	☐
redução do consumo de recursos naturais	☐	☐	☐
gestão de resíduos e economia circular	☐	☐	☐
pegada de carbono	☐	☐	☐
emprego e renda	☐	☐	☐
educação de qualidade	☐	☐	☐
governança corporativa	☐	☐	☐
ética nas relações	☐	☐	☐

Outro (especifique)

9. Como estes temas foram definidos? (é admitida mais de uma opção de resposta)

- | | |
|--|---|
| ☐ benchmarking | ☐ discussão interna com representantes das áreas |
| ☐ discussão interna a nível dos sócios e conselho | ☐ consulta a stakeholders |
| ☐ discussão interna a nível da gestão | ☐ análise de mídia |
| ☐ outro (especifique) | |

10. E como estes temas prioritários são trabalhados?

- | | |
|--|---|
| ☐ objetivos e metas corporativos, vinculados a remuneração variável | ☐ objetivos e metas de áreas, não vinculados a remuneração variável |
| ☐ objetivos e metas corporativos, não vinculados a remuneração variável | ☐ monitoramento por comitê, grupo de trabalho ou área, sem indicadores |
| ☐ objetivos e metas de áreas, vinculados a remuneração variável | ☐ políticas corporativas |

Em caso de políticas corporativas, por favor especifique quais.

11. A empresa utilizou ou utiliza os Objetivos do Desenvolvimento Sustentável (ODS) para o estabelecimento de metas objetivas e mensuráveis alinhadas aos objetivos globais?

- ☐ sim
- ☐ não

12. A empresa possui matriz de materialidade para a Sustentabilidade?

- ☐ sim
- ☐ não, mas pretendemos implementar
- ☐ não, desconhecemos o conceito
- ☐ não, não julgamos adequado ou necessário

13. Quais impactos sua empresa busca promover na pauta de sustentabilidade? (é admitida mais de uma opção de resposta)

- | | |
|---|---|
| ☐ preservação do meio ambiente | ☐ redução da miséria e desigualdade social |
| ☐ aumento da eficiência operacional | ☐ inovação em produtos e serviços |
| ☐ desenvolvimento da comunidade do entorno | |
| ☐ outro (especifique) | |

14. Você considera que a pauta da Sustentabilidade está integrada à estratégia dos seu negócio?

- ☐ sim
- ☐ ainda não, mas estamos trabalhando para que esteja
- ☐ não, o tema não é visto com este enfoque na empresa

15. A empresa publica relatório de sustentabilidade ou relato integrado?

- ☐ sim, relatório de sustentabilidade
- ☐ sim, relato integrado
- ☐ não publica

16. Se a empresa publica relatórios citados na questão anterior, há quanto tempo o faz?

- ☐ entre 1 e 3 anos
- ☐ entre 3 e 5 anos
- ☐ há mais de 5 anos

17. A empresa conta com suporte técnico/científico para elaboração das ações de sustentabilidade?

- ☐ Não busca ativamente suporte técnico ou científico para ações de sustentabilidade, confiando principalmente na experiência e conhecimento interno da equipe.
- ☐ Mantém uma equipe interna dedicada que lida com a maioria das necessidades técnicas e científicas para as ações de sustentabilidade, ocasionalmente buscando apoio externo para questões específicas.
- ☐ Busca regularmente suporte técnico e científico externo para orientar e fortalecer estratégias de sustentabilidade, complementando nossa equipe interna.
- ☐ Depende inteiramente de consultores externos e especialistas para fornecer suporte técnico e científico para nossas iniciativas de sustentabilidade, não mantendo equipe interna dedicada para essas questões.

18. A empresa conhece, utiliza ou utilizou algum sistema de indicadores / certificação relacionados a Sustentabilidade para medir / reportar sua evolução no tema? (é admitida mais de uma opção de resposta)

- | | |
|---|---------------------------------------|
| ☐ Sistema B | ☐ GHG Protocol |
| ☐ GRI | ☐ ISO 14001 |
| ☐ Indicadores Ethos | |
| ☐ Outros (especifique) | |

19. Caso utilize ou tenha utilizado algum sistema de indicadores, quais foram os principais benefícios percebidos na sua implementação? (é admitida mais de uma opção de resposta)

- ☐ padronização de conceitos
- ☐ mensuração de resultados
- ☐ comparabilidade com o mercado
- ☐ Outro (especifique)

20. Quais foram os principais benefícios percebidos / resultados alcançados com a trajetória da Sustentabilidade? (é admitida mais de uma opção de resposta)

- ☐ melhoria de eficiência operacional
- ☐ aumento de receita
- ☐ melhoria no clima organizacional e engajamento de colaboradores
- ☐ barateamento do crédito
- ☐ Outro (especifique)

21. E quais foram as principais dificuldades encontradas? (é admitida mais de uma opção de resposta)

- | | |
|---|--|
| ☐ complexidade | ☐ baixo engajamento dos funcionários |
| ☐ falta de mão de obra qualificada | ☐ pressão nas margens por aumento de custos e/ou despesas |
| ☐ restrição orçamentária | ☐ dificuldade de mensurar resultados |
| ☐ baixo engajamento dos níveis de gestão | |
| ☐ outras (especifique) | |

22. A empresa implementou alguma iniciativa para engajamento dos funcionários na pauta da Sustentabilidade? (é admitida mais de uma opção de resposta)

- ☐ não implementou
- ☐ sim, ações educativas e de conscientização
- ☐ sim, metas de remuneração variáveis atreladas a projetos de Sustentabilidade
- ☐ sim, outras (especifique)

23. Gostaria de compartilhar alguma informação relevante sobre a implementação da estratégia de sustentabilidade que não tenha sido contemplada neste questionário?

24. Caso tenha interesse em receber uma cópia do produto final da pesquisa, por favor deixe seu e-mail (ressaltamos mais uma vez a confidencialidade no tratamento dos dados).

Pesquisa acadêmica de mestrado profissional em
Ciências da Sustentabilidade - PUC/RJ

Fim do questionário

Agradeço imensamente pelo tempo dedicado a responder o questionário e por sua importante participação nesta pesquisa acadêmica.

Pesquisa acadêmica de mestrado profissional em
Ciências da Sustentabilidade - PUC/RJ

Questionário para as empresas que não iniciaram a Trilha da Sustentabilidade

1. Qual o seu grau de conhecimento e preocupação com o tema da sustentabilidade?

- ☐ Sou profundo conhecedor do tema, mas ainda não consegui mobilizar os sócios e/ou a alta direção da empresa para a importância do tema.
- ☐ Tenho grande preocupação sobre o tema, mas não tenho conhecimento suficiente para inserir o mesmo na pauta.
- ☐ Não tenho conhecimento e entendo que este assunto não é prioritário no momento, será problema das futuras gerações.
- ☐ Não tenho conhecimento, entendo a importância do tema mas considero que não é relevante para a nossa empresa.

2. Existe alguma preocupação na empresa com o impacto ambiental da sua operação?

- ☐ não, nossa operação não gera impacto ambiental, já foi atestado
- ☐ não, acreditamos que nossa operação não gera impacto ambiental
- ☐ não, não é prioridade tratar este tema e/ou nosso negócio não tem margem para nenhuma iniciativa relacionada ao tema
- ☐ sim, mas não conseguimos ainda priorizar o assunto.

3. Qual a percepção da empresa sobre sua responsabilidade social corporativa (RSC)?

- ☐ a RSC se restringe a gerar trabalho e pagar impostos
- ☐ a RSC abrange também melhorar a vida da comunidade do entorno
- ☐ a RSC abrange também contribuir para a redução da desigualdade social e melhoria da qualidade de vida da população através de ações que se conectem com propósito e valores da empresa

4. Que iniciativas foram implementadas para praticar a RSC? (é admitida mais de uma opção de resposta)

- | | |
|--|---|
| ☐ não foram implementadas iniciativas | ☐ campanhas permanentes de apoio às comunidades, atreladas à estratégia do negócio em frentes consideradas prioritárias (educação, saúde, restauração, etc.) |
| ☐ campanhas pontuais de doação e eventos de apoio a comunidade em situações de crise | ☐ implementação de um programa de voluntariado corporativo, com coordenação da empresa |
| ☐ campanhas pontuais de doação e eventos de apoio a comunidade em situações regulares (datas festivas, campanhas, etc.) | ☐ incentivo ao voluntariado pelos seus colaboradores |

5. Os 17 Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) foram estabelecidos pela Organização das Nações Unidas (ONU) em 2015 e compõem uma agenda mundial para a construção e implementação de políticas públicas que visam guiar a humanidade até 2030. A empresa conhece os ODS e já analisou quais deles estão mais relacionados às suas operações, produtos e serviços?

- ☐ sim, conhece mas não analisou
- ☐ sim, conhece e já analisou mas não correlacionou metas internas aos ODS
- ☐ não, não conhece

6. A empresa possui planejamento orçamentário anual e rituais de gestão para seu monitoramento?

- ☐ sim, possui orçamento anual e rituais de gestão para seu monitoramento
- ☐ sim, a empresa possui orçamento anual mas seu acompanhamento é função exclusiva do Diretor Financeiro
- ☐ não, a empresa não possui orçamento anual

7. A empresa possui alguma iniciativa visando a maior eficiência na utilização de recursos naturais?

- ☐ sim
- ☐ não

8. Se sim, qual (quais)?

- ☐ energia
- ☐ água
- ☐ insumos para a produção
- ☐ outras (especifique)

9. Algum stakeholder já manifestou preocupação com impacto sócio ambiental da sua empresa?

- ☐ sim
- ☐ não

10. Se sim, qual (quais)?

- | | |
|---|---|
| ☐ sócios | ☐ fornecedores |
| ☐ gestores | ☐ órgãos financiadores |
| ☐ demais colaboradores | ☐ governo |
| ☐ clientes | |
| ☐ outros (especifique) | |

11. O que dificulta a empresa pensar em iniciativas de Sustentabilidade? (é admitida mais de uma opção de resposta)

- | | |
|---|--|
| ☐ falta de reconhecimento quanto a importância do tema | ☐ falta de engajamento dos sócios |
| ☐ preocupação com a possível falta de foco nos desafios de resultado econômico no presente | ☐ falta de engajamento dos gestores |
| ☐ falta de recursos para investir em pessoas e ferramentas necessárias para apoiar | ☐ falta de engajamento dos demais colaboradores |

12. O que seria capaz de mobilizar a empresa para o tema da Sustentabilidade? (é admitida mais de uma opção de resposta)

- | | |
|--|---|
| ☐ incentivos fiscais | ☐ pressão dos consumidores e comunidades, comprometendo a imagem e/ou licença para operar da empresa |
| ☐ oferta de crédito para financiamento das ações, em condições diferenciadas | ☐ ações de comando e controle |
| ☐ desburocratização de processos (facilidade de licenciamentos e redução de obrigações, p.ex.) | |
| ☐ Outros (especifique) | |

13. Caso tenha interesse em receber uma cópia do produto final da pesquisa, por favor deixe seu e-mail (ressaltamos mais uma vez a confidencialidade no tratamento dos dados).

Pesquisa acadêmica de mestrado profissional em
Ciências da Sustentabilidade - PUC/RJ

Fim do questionário

Agradeço imensamente pelo tempo dedicado a responder o questionário e por sua importante participação nesta pesquisa acadêmica.