



Revista de Administração da Universidade

Federal de Santa Maria

E-ISSN: 1983-4659

rea@mail.ufsm.br

Universidade Federal de Santa Maria

Brasil

Martins Turano, Lucas; Cherman, Andrea; Santos Franca, Letícia

SUSTENTABILIDADE EM UMA GRANDE CORPOERAÇÃO: UMA ANÁLISE DA DISCREPÂNCIA  
ENTRE DISCURSO E PRÁTICA

Revista de Administração da Universidade Federal de Santa Maria, vol. 7, noviembre, 2014, pp. 111-  
127

Universidade Federal de Santa Maria  
Santa Maria, Brasil

Disponível em: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=273432632008>

- ▶ Como citar este artigo
- ▶ Número completo
- ▶ Mais artigos
- ▶ Home da revista no Redalyc

redalyc.org

Sistema de Informação Científica

Rede de Revistas Científicas da América Latina, Caribe, Espanha e Portugal  
Projeto acadêmico sem fins lucrativos desenvolvido no âmbito da iniciativa Acesso Aberto

# SUSTENTABILIDADE EM UMA GRANDE CORPORAÇÃO: UMA ANÁLISE DA DISCREPÂNCIA ENTRE DISCURSO E PRÁTICA

*SUSTAINABILITY IN A BIG CORPORATION: AN ANALYSIS OF THE DISCREPANCY BETWEEN DISCOURSE AND PRACTICE*

Recebido: 28-02-2014  
Aceite: 04-03-2013

Lucas Martins Turano<sup>1</sup>  
Andrea Cherman<sup>2</sup>  
Letícia Santos Franca<sup>3</sup>

## RESUMO

Os discursos de sustentabilidade estão cada vez mais em pauta nas organizações, contudo, ainda é visto um elevado número de *greenwashers*. Tendo isso em vista, este estudo buscou analisar a discrepância entre o discurso e a prática da sustentabilidade em uma grande corporação. Na presente pesquisa, foi adotado um estudo qualitativo, com base em dados primários e secundários, visando analisar uma multinacional atuante em mais de 35 países. Coletaram-se dados em documentos disponíveis no site da empresa e em notícias que saíram na imprensa e foram realizadas, ainda, quatro entrevistas concedidas por funcionários/estagiários da organização. Concluiu-se que as políticas de sustentabilidade da organização apresentam determinadas falhas, refletindo diretamente no discurso da organização e no que, efetivamente, realiza na prática. Para mitigar e solucionar esses *gaps*, foram sugeridas alternativas. Os conceitos de sustentabilidade, aliados a outras práticas de responsabilidade social, devem ser amplamente difundidos na organização, de forma que todos os funcionários possam estar engajados para a realização dessas ações.

**Palavras-chave:** Responsabilidade social, Desenvolvimento sustentável, *Greenwash*, Sustentabilidade, Estudo de caso.

---

<sup>1</sup> Possui graduação em Administração pela Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro – PUC Rio. Atualmente é mestrando em Administração de Empresas pela Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro – PUC Rio. Rio de Janeiro, Rio de Janeiro. Brasil. Email: lucas.turano2@gmail.com

<sup>2</sup> Possui graduação em Comunicação Social pela Universidade Federal do Rio de Janeiro – UFRJ. Mestrado e Doutorado em Administração de Empresas pela Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro – PUC Rio. Atualmente é professora do departamento de Administração da PUC Rio. Rio de Janeiro, Rio de Janeiro. Brasil. Email: a.cherman@globo.com

<sup>3</sup> Possui graduação em Administração pela Pontifícia Católica do Rio de Janeiro – PUC Rio. Rio de Janeiro, Rio de Janeiro. Brasil. Email: leticiafranca89@yahoo.com.br

**ABSTRACT**

*This study investigates the discrepancy between discourse and practice of sustainability in a big corporation. The discourse of sustainability are increasingly on the agenda in organizations, however, is still seen a high number of greenwashers. In this study, was adopted a qualitative study, based on primary and secondary data, which aimed to analyze a multinational organization which operates in more than 35 countries. Data were collected through documents available in the company's site, news that came out in the press and also four interviews were conducted with other employees/trainees of the organization. It was concluded that the organization's sustainability policies have certain flaws, and thereby directly reflected in the organization speech and what, effectively, it do in practice. To mitigate and address these gaps were suggested alternatives. The concepts of sustainability, allied to other social responsibility practices, should be widely disseminated within the organization so that all employees can be engaged to carry out these actions.*

**Keywords:** Social Responsibility, Sustainable Development, Greenwash, Sustainability, Case study.

## 1 INTRODUÇÃO

Com a revolução industrial e, mais tarde, com o surgimento da mentalidade fordista, os problemas ambientais intensificaram-se de forma acelerada (BARBIERI, 2007). A extração de matérias-primas e o despejo de resíduos nos solos e rios sem qualquer tratamento, oriundos de atividades empresariais desempenhadas ao longo das últimas décadas, representam alguns dos principais causadores desse nocivo cenário (BARBIERI, 2007). Atualmente, a humanidade utiliza 20% a mais de recursos naturais do que o planeta é capaz de repor (PRADO FILHO, 2002).

De um lado, está a busca por lucros organizacionais crescentes, de outro, observa-se um aumento na demanda por processos empresariais menos impactantes. Sob essa perspectiva, Silva e Reis (2011, p. 3) afirmam que os problemas socioambientais que se apresentaram estão proporcionando uma “postura mais preocupada” por parte das organizações, fruto do desenvolvimento de uma legislação ambiental e de uma crescente exigência do mercado e da sociedade em geral por uma atividade empresarial menos agressiva ao meio ambiente. Devido a esse fato, nos últimos anos, começaram a surgir determinadas práticas organizacionais que visam mitigar as externalidades causadas no ambiente (SILVA e REIS, 2011).

Nesse sentido, Schutel e Campos (2011) ressaltam que a questão da sustentabilidade e da responsabilidade socioambiental foi claramente enfatizada na última década, tendo sido a temática principal nas discussões organizacionais da sociedade atual. As preocupações supracitadas, que emergiram na década de 70, passaram a influenciar em mudanças práticas do dia a dia organizacional. Congressos, debates e legislações envolvendo sustentabilidade corporativa são alguns exemplos que demonstram a relevância e força deste tema que está diariamente atrelado à vida de milhões de cidadãos em todo o mundo (SCHUTEL e CAMPOS, 2011). Por outro lado, percebe-se que certas informações acerca desse tema ainda não são de conhecimento de todos.

Como forma de ilustrar este quadro, um estudo intitulado “Negócios Sustentáveis” mostrou que apenas 79% dos gestores organizacionais e 55 % dos cidadãos ouviram falar de sustentabilidade empresarial, além de ambos os grupos possuírem conceitos diferentes sobre o tema. Para os executivos, sustentabilidade empresarial está diretamente atrelada aos conceitos de responsabilidade social (59%) e preservação do meio ambiente (58%) (IPEA, 2012).

Apesar de os discursos e debates acerca da sustentabilidade estarem cada vez mais em pauta (SILVA e REIS, 2011), muitas organizações discorrem sobre o tema de forma apelativa, gerando discursos tendenciosos e falsos. O discurso utilizado com essas características foi reco-

nhecido e denominado mundialmente como *greenwash* ou lavagem verde (ABDALA *et al.*, 2010). Nesse sentido, faz-se necessário promover novos estudos de forma a corroborar para a não adoção desse comportamento por parte das organizações, promovendo, assim, um desenvolvimento genuinamente sustentável.

Dessa forma, o objetivo do presente estudo é analisar a discrepância entre o discurso e a prática da sustentabilidade em uma grande corporação. Para tanto, adotou-se um estudo qualitativo descritivo, com base em dados primários e secundários disponíveis no site da organização e mídia disponível, visando, então, perceber e analisar o distanciamento dessa relação entre discurso e prática. A empresa escolhida é uma grande multinacional, atuante em mais de 35 países.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

### 2.1 Responsabilidade Social

Os primeiros discursos no Brasil referentes à promoção de uma mudança da mentalidade não responsável socialmente vista nas empresas ocorreu em meados da década de 60, com a publicação, em 1965, da “Carta de Princípios do Dirigente Cristão de Empresas”, que representou um marco do início da utilização do termo “responsabilidade social”. Esse termo estava diretamente ligado à ação social empresarial no país e começou a ser difundido até fazer parte de uma pequena parcela do empresariado paulista (TORRES, 2002).

Quanto a uma definição precisa do termo, Machado Filho (2011) explica que ainda não existe um conceito de responsabilidade social que seja plenamente aceito. Para Serpa e Fourneau (2007), as definições existentes apresentam consideráveis imprecisões. De forma frequente, responsabilidade social é confundida com “ações sociais”, o que acaba por reduzir seu escopo para simples atividades de cunho filantrópico. Esse reducionismo se mostra inadequado, uma vez que reflete uma distorção na essência do que se espera de uma conduta responsável socialmente das organizações (MACHADO FILHO, 2011). Por outro lado, quando se faz necessário atribuir uma definição, uma das mais comumente vistas, atualmente, é a desenvolvida pelo Instituto Ethos (2010):

“responsabilidade social empresarial é a forma de gestão que se define pela relação ética e transparente da empresa com todos os públicos com os quais ela se relaciona e pelo estabelecimento de metas empresariais que impulsionem o desenvolvimento sustentável da sociedade, preservando recursos ambientais e culturais para as gerações futuras, respeitando a diversidade e promovendo a redução das desigualdades sociais” (INSTITUTO ETHOS, 2010).

De acordo com Serpa e Fourneau (2007), a responsabilidade social possui duas principais vertentes: a teoria econômica clássica, que é defendida por Milton Friedman, e a teoria contemporânea, também conhecida como visão socioeconômica, difundida por Amartya Sen. A visão clássica considerava que a função fundamental e única da empresa é a geração de lucros, devendo envolver, portanto, somente os acionistas e investidores (*stockholders*) nas tomadas de decisões organizacionais (MACHADO FILHO, 2011). O principal argumento de Friedman era o de que, quando os gestores promovem a lucratividade e utilizam esse lucro em prol da empresa, eles estão alinhados com os direitos de propriedade dos acionistas e cotistas e, por isso, não apresentariam um conflito de agência, ou seja, desalinhamento de interesses entre o principal (acionista) e o agente (gestor). Para ele, os esforços em responsabilidade social são incompatíveis com uma efetiva realização do objetivo primordial da empresa: a maximização dos lucros. Acredi-

tava-se que as atividades de promoção do bem-estar social deveriam ser somente consequências do objetivo da empresa (MACHADO FILHO, 2011).

Em contraposição a essa perspectiva, Amartya Sen criticava essa visão clássica e buscava dissemear uma nova concepção. Para ele, a empresa deveria considerar os diversos *stakeholders* no processo decisório intraorganizacional e não somente os acionistas e cotistas. O argumento consistia no fato de que o meio ambiente, o governo, os fornecedores, os clientes e as outras partes eram impactadas pelas empresas, de modo que o saldo final da atividade organizacional deveria levar em consideração os interesses de todos os envolvidos e influenciados por essas atividades (MACHADO FILHO, 2011).

Hoje, a visão acerca do papel das empresas na sociedade mudou bastante em relação ao passado. Antes, as organizações eram vistas como instituições meramente financeiras e precisavam se preocupar apenas com a eficiência dos processos produtivos. Contudo, aos poucos, elas estão começando a ter um enfoque mais sociopolítico. Além disso, essas companhias vêm desenvolvendo uma mentalidade mais voltada para o longo prazo do que antes se percebia (DONAIRE, 1999). Como consequência, elas tendem a desempenhar um papel mais relevante no desenvolvimento sustentável da sociedade em seus três pilares: econômico, social e ambiental.

Em todo o ambiente organizacional, a responsabilidade social também vai sendo incorporada à medida que há um aumento de uma consciência ambiental e ecológica, proveniente de uma crescente necessidade pela manutenção dos recursos utilizados no processo produtivo (SHRIVASTAVA, 1994). Ademais, cabe ressaltar que grande parte dos discursos socialmente responsáveis relaciona-se fortemente com a temática ambiental (CARRIERI *et al*, 2009) e com as ideias de desenvolvimento sustentável e sustentabilidade.

## 2.2 Desenvolvimento sustentável e sustentabilidade

Muitos estudiosos, até hoje, tratam os conceitos de desenvolvimento sustentável e sustentabilidade de forma bastante homogênea. Por isso, ainda não há uma definição de sustentabilidade amplamente aceita (BARBOSA, 2008).

Cientificamente, pode-se afirmar que o termo sustentabilidade se originou nas áreas de Biologia e Ecologia, onde seu significado estava essencialmente ligado a uma integração e manutenção equilibrada das relações entre seres humanos e natureza. Nesse período, o termo possuía como finalidade definir a coexistência do maior número de espécies possíveis (BOFF, 2010). Entretanto, nos últimos anos, esse conceito passou a ser usado com diferentes sentidos, de maneira indiscriminada e acrítica (SILVA e REIS, 2011), dando origem, assim, a conceituações diversas entre estudiosos.

Da forma usualmente tratada, o conceito de desenvolvimento sustentável surgiu na década de 80 como resposta à crítica, por parte da Organização das Nações Unidas (ONU), sobre o comportamento predatório do desenvolvimento econômico. Na época, foi publicado o relatório “Nosso Futuro Comum”, mais conhecido como Relatório de Brundtland, elaborado mais precisamente no período de 1983 a 1987. No documento, a Comissão Mundial sobre o Meio Ambiente e Desenvolvimento (CMMAD) criticava o modelo adotado pelos países desenvolvidos e defendia um novo tipo de desenvolvimento, capaz de manter o progresso em todo o planeta e de, em longo prazo, partilhá-lo entre países em desenvolvimento e desenvolvidos (WECD, 1987).

Segundo o relatório, o desenvolvimento sustentável pode ser compreendido como “aquele que satisfaz as necessidades do presente sem comprometer as possibilidades de as gerações futuras atenderem suas próprias necessidades” (WECD, 1987, p. 12). Além da conceituação, esse documento também definiu três princípios considerados fundamentais a serem cumpridos: desenvolvimento econômico, proteção ambiental e equidade social (WECD, 1987).

Seguindo essa vertente, Elkington (1998) buscou trabalhar com esses princípios, focando, de forma mais acentuada, a parte operacional e prática e estudando diversas estratégias com o intuito de implantar as três dimensões (social, ambiental e econômica) no contexto empresarial. Com isso, o autor propôs um modelo que objetivava auxiliar as indústrias de petróleo e gás a compilar e implantar essas esferas no planejamento e nas atividades do negócio (ELKINGTON, 1998). Para Elkington (1994), sustentabilidade significa “um conjunto de valores, objetivos e processos que uma empresa deve focar, com o objetivo de criar valor econômico, social e ambiental e, por meio desse conjunto, minimizar qualquer dano resultante de sua atuação” (ELKINGTON, 1994, p. 90).

Com o aumento dessa busca por uma operacionalização dos conceitos de sustentabilidade, após a implementação do modelo no arcabouço empresarial, começaram a surgir determinadas críticas a essa teoria, evidenciando-se fortes preocupações a respeito da complexidade de tratar os pilares de forma conjunta e ao mesmo tempo (JUNQUEIRA *et al.*, 2011). Por outro lado, observou-se uma verdadeira necessidade de tratar mais do tema do desenvolvimento sustentável nas organizações, incluindo-o nas decisões estratégicas empresariais (COHEN *et al.*, 2010).

### **2.3 O Discurso da Sustentabilidade nas Organizações**

O discurso acerca do tema da sustentabilidade tem estado cada vez mais na pauta das organizações, com utilização de termos que variam de acordo com o contexto em que essa sustentabilidade é adotada. Esse discurso se apresenta como forma de justificar as externalidades produzidas pelas atividades organizacionais no ambiente e, minimizar, com isso, quaisquer impactos que elas possam estar ocasionando (SILVA e REIS, 2011).

Tal comportamento empresarial foi impulsionado por dois motivos principais: a criação de leis e normas ambientais (como a ISO 14001) e a crescente exigência, por parte da sociedade, por uma atividade corporativa menos impactante no que concerne tanto à dimensão social quanto à ambiental (SILVA e REIS, 2011). Nesse sentido, fez-se necessário criar um novo paradigma a fim de incentivar a promoção de mudanças nas instituições, objetivando responder a esses novos anseios da sociedade atual (MUNCK *et al.*, 2011). Então, como maneira de expressar a realização de melhorias nos procedimentos operacionais e a diminuição da atividade nociva ao meio ambiente, surgiu o relatório de sustentabilidade (SILVA e REIS, 2011).

O relatório de sustentabilidade, também intitulado como balanço social, é um documento produzido pela empresa, de forma voluntária, para avaliar e divulgar o seu nível de responsabilidade socioambiental. Assim, os dados presentes no instrumento possuem natureza qualitativa e quantitativa, fornecendo uma grande transparência às atividades desenvolvidas pela organização no ano anterior. Além disso, o documento visa, também, ampliar o diálogo e diminuir as barreiras entre a corporação e a sociedade (INSTITUTO ETHOS, 2012).

Por outro lado, apesar do aspecto positivo proporcionado pelo aumento da consideração da sustentabilidade nos objetivos da organização, é evidenciada uma forte preocupação com empresas que utilizam esses discursos de forma apelativa, sem apresentar medidas legítimas e efetivas para a realização da sustentabilidade. Esse falso discurso da empresa, com um caráter ambientalmente apelativo, para a sociedade tornou-se mundialmente conhecido como *greenwash* (ABDALA *et al.*, 2010).

O termo *greenwash* foi desenvolvido na década de 90, com base na expressão *whitewash*, que significa o fato de esconder, intencionalmente, falhas e enganos de uma pessoa ou organização em prol de uma reputação limpa (ABDALA *et al.*, 2010). Mais tempo e dinheiro são gastos com publicidades para ganhos de imagem do que realmente aderindo a práticas que visem a uma diminuição do impacto ambiental (GREENWASHINGINDEX, 2012).

*Greenwash*, apesar da definição ampla supracitada, abrange diversos comportamentos, dentre os quais é possível destacar: afirmações vagas sem provas, uso da linguagem de forma enganosa, uso de selos sem credibilidade, utilização de imagens enganosas e, até mesmo, afirmação de ser melhor baseada em uma comparação com algo muito prejudicial (ABDALA *et al.*, 2010). Na visão do Greenwashingindex (2012), ambiente, consumidores e empresas são impactados com esses comportamentos, levando a diversas consequências negativas (GREENWASHINGINDEX, 2012).

Abdala *et al.* (2010) explicam que, no Brasil, materiais específicos sobre o tema *greenwash* são raramente vistos, tanto na academia e em fontes governamentais quanto no terceiro setor, o que ilustra a importância do presente estudo, reforçando a ideia de que é necessária uma maior discussão acerca dessa temática. Os autores, também, concluíram que a empresa foco da pesquisa (que é a mesma do presente estudo) foi uma das que atingiram o escore máximo de *greenwash* em seus anúncios. Segundo a análise realizada, as afirmações presentes nesses anúncios são vagas e possuem uma linguagem que engana o leitor (ABDALA *et al.*, 2010).

Na visão de Silva e Reis (2011), o discurso de grande parte das organizações, por meio de documentos fornecidos em seu site e inclusive em seus relatórios de sustentabilidade, restringe-se, na maior parte das vezes, à construção de uma imagem positiva da organização, em que se constata apoio a projetos socioambientais e atividades que conferem valor para o acionista. Evidenciou-se que não há uma real preocupação com as futuras gerações, como proposto pela definição do WECD na década de 80, mas sim um intuito de atração e retenção de investidores. Concluiu-se, ainda, que os relatórios de sustentabilidade, de uma forma geral, utilizam determinadas técnicas em sua metodologia de elaboração que abrem caminho para enfatizar as ações positivas e disfarçar aquelas de caráter negativo (SILVA e REIS, 2011).

### 3 METODOLOGIA

Este estudo é de natureza qualitativa e descritiva (GIL, 2002; VERGARA, 2010). Embora a pesquisa que adote esse caráter forneça subsídios que servem como base para explicar algum fenômeno, seu objetivo não engloba a explicação propriamente dita desse fenômeno (VERGARA, 2010). Adotou-se uma pesquisa qualitativa, com base em fontes primárias e secundárias de uma grande corporação, considerada multinacional, aqui referenciada por meio do pseudônimo Corporação S.A.

A amostra foi escolhida por critério de intencionalidade, já que a empresa pode ser caracterizada como uma rica fonte para análise da discrepancia entre o discurso e a prática da sustentabilidade, devido ao fato de serem divulgadas, por parte da própria organização, diversas informações concernentes à temática, além de ser observada uma elevada discussão acerca do caráter “insustentável” de suas atividades pela mídia impressa. Além disso, na escolha da organização, utilizou-se também o critério de acessibilidade, já que o pesquisador possuía contato com funcionários, o que facilitou, portanto, a realização das entrevistas em profundidade.

**Quadro 1:** Perfil dos entrevistados

Entrevistados	Sexo	Tempo de empresa	Área	Situação
Empregado 1	Masc	18 meses	Atendimento e Comunicação	Funcionário
Empregado 2	Femin	10 meses	Faturamento do mercado externo	Estagiária
Empregado 3	Masc	26 meses	Suprimentos	Funcionário
Empregado 4	Masc	13 meses	Gestão de Projetos	Estagiário

**Fonte:** Elaborado pelos autores.

A coleta de dados ocorreu em duas etapas. Primeiramente, procedeu-se a uma pesquisa documental telematizada, visando analisar documentos da organização disponíveis em seu site, além de outros provenientes da internet. Na segunda etapa, foram realizadas entrevistas em profundidade com quatro funcionários e/ou estagiários da empresa foco do estudo, todas desenvolvidas fora do ambiente de trabalho.

Para a pesquisa de campo e realização das entrevistas em profundidade, elaborou-se um roteiro semiestruturado que serviu como instrumento de auxílio na condução das entrevistas. Os dados foram obtidos por meio de questões iniciais bem genéricas sobre o assunto, de maneira a estimular o respondente a falar sobre suas percepções, crenças e atitudes em relação ao tema. As entrevistas caracterizam-se como uma conversa pessoal que propicia, de forma verbal ao entrevistador, a informação procurada (MALHOTRA, 2001), tendo durado em média 30 minutos cada. Após a fase de coleta de dados, as entrevistas em profundidade foram integralmente transcritas para análise, e o tratamento dos dados foi feito de acordo com uma triangulação de três esferas diferentes para que, assim, fosse possível analisar os dados e responder a pergunta de pesquisa, conforme explícito no Quadro 2:

**Quadro 2:** Estrutura de análise de dados

Corporação S.A	Entrevistados	Stakeholders Externo
<b>Discurso Organizacional</b>	<b>Percepção dos Funcionários</b>	<b>Discurso da Mídia</b>
1. Como a organização define sustentabilidade? 2. Como a empresa implementou e administra as políticas de sustentabilidade? 3. Quais compromissos a empresa apresenta? 4. A empresa pode ser considerada sustentável? 5. Como a organização lida com as críticas que são divulgadas na mídia?	1. Como os empregados definem sustentabilidade? 2. Os funcionários conhecem as políticas de sustentabilidade da empresa? 3. A empresa pode ser considerada sustentável? 4. Os empregados conhecem as críticas à sustentabilidade da organização? 5. Os funcionários questionam o discurso da empresa?	1. Como a mídia define sustentabilidade? 2. Como a empresa e suas políticas são vistas pelos seus stakeholders? 3. Quais são os impactos negativos causados pela empresa? 4. A empresa pode ser considerada sustentável?
Discurso da Organização x Percepção dos funcionários		Percepção dos funcionários x Discurso da Mídia
Triangulação para comparar os dados coletados		

Fonte: Adaptado de Cherman (2004)

## 4 ANÁLISE DE RESULTADOS

### 4.1 Relatório de sustentabilidade da Corporação S.A.

O relatório de sustentabilidade da empresa analisada é publicado anualmente, de acordo com as diretrizes da *Global Reporting Initiative* (GRI), possibilitando que todos os interessados no negócio da organização estejam sempre informados das ações realizadas tanto na dimensão social como na ambiental de determinado período. Esta análise se concentrou primordialmente nos dados e resultados do último relatório publicado pela Corporação S.A., referente ao ano de 2011.

Após a leitura de todo o relatório, pôde-se observar que boa parte de seu conteúdo é permeado por informações vagas e subjetivas, não possibilitando, portanto, uma aná-

lise objetiva da legitimidade dessas afirmações. Evidenciou-se, também, uma forte presença de verbos que indicam conteúdo subjetivos no relatório, tais como buscar, pretender, tentar, entre outros. Um exemplo de trecho onde esses elementos podem ser vistos é transcreto a seguir:

“Para implementar os compromissos apresentados, bem como reforçar sua licença para operar, mas também para crescer, **faz-se necessário** adotar uma nova forma de engajamento com as partes interessadas, desenvolvendo mecanismos eficazes de escuta e resposta às demandas recebidas e tratando questões sensíveis à sociedade. Nesse sentido [...] a Corporação S.A. **pretende** fortalecer elos de confiança [...]” (Relatório de Sustentabilidade 2011, p. 14, grifos nossos).

Esse uso de informações subjetivas e vagas pode ser considerado, segundo o exposto por ABDALA *et al.* (2010), como um dos comportamentos que caracterizam um *greenwash* em uma organização.

Evidenciou-se, também, conforme já concluído por Silva e Reis (2011), que todo o relatório de sustentabilidade da organização utiliza determinadas expressões para supervalorizar as ações positivas que a organização realiza e minimizar os impactos negativos causados por suas operações. Esse fato pode ser caracterizado como um discurso parcial e tendencioso, com o objetivo de transmitir uma imagem mais positiva da organização para seus investidores. Os seguintes trechos a seguir ilustram tal fato.

**Impacto positivo:** “Ações conduzidas pela empresa, em 2011, beneficiaram, no Brasil, mais de 10 mil pessoas, de oito etnias diferentes” (Relatório de Sustentabilidade, 2011, p. 57).

**Impacto negativo:** “Os resultados da pesquisa de engajamento dos empregados não foram tão positivos no Canadá quanto em outras regiões [...] Hoje, a Corporação S.A. está muito atenta à necessidade de restaurar a confiança e quer estabelecer completamente os canais de comunicação entre empresa, empregados e representantes sindicais. Ela sabe que isso pode levar algum tempo e está totalmente comprometida” (Relatório de sustentabilidade, 2011, p. 39).

Quando expõe os impactos positivos, afirma, nesse caso, que mais de 10 mil pessoas, de oito etnias, serão beneficiadas. Contudo, ao expor os impactos negativos, ela não afirma quantos indivíduos são direta ou indiretamente afetados nem quantas etnias diferentes estão envolvidas e/ou quais são as críticas e os motivos para a atitude evidenciada. Nesse último caso, a empresa apenas explica estar totalmente comprometida com a melhoria das condições desses *stakeholders*, promovendo um discurso que não enfatiza um grave problema.

Segundo o documento, os gastos ambientais e sociais somaram cerca de US\$ 1,5 bilhão em 2011 (36% maior que 2010), tendo investido, ainda, US\$ 250 milhões em projetos de melhorias das condições de atividades críticas, com o intuito de mitigar acidentes fatais em suas operações. Apesar de esses investimentos apresentarem valores elevados, proporcionalmente ao lucro da empresa o valor não é tão considerável, já que a Corporação S.A. apresentou um saldo positivo de US\$ 21,7 e US\$ 22,23 bilhões em 2010 e 2011, respectivamente. Esse fato pode ser entendido como uma retenção de lucros, visando a uma maximização do valor para os acionistas, de modo que, se for esse o caso, a empresa poderia se caracterizar, conforme preconizado por Milton Friedman e exposto por Machado Filho (2011), como uma empresa detentora de uma visão clássica da economia.

Em seu relatório de sustentabilidade (2011, p. 13), a Corporação S.A. diz que desenvolvimento sustentável, na sua visão, “significa captar as inúmeras oportunidades de crescimento, reconhecendo os limites físicos do planeta”. Essa definição não se aproxima do modo como Elkington (1994) e o relatório de Brundtland (WECD, 1987) conceituaram desenvolvimento sustentável, além de demonstrar um enfoque na captação de oportunidades e, com isso, passar a ideia

de uma preocupação maior com a criação de valor econômico, demonstrando, portanto, um desequilíbrio entre os pilares da sustentabilidade.

#### **4.2 As percepções dos funcionários**

##### *Entrevistado E1 – Confuso*

O primeiro entrevistado (E1) explica que, na sua visão, sustentabilidade “é você conseguir se desenvolver sem prejudicar o sistema, o ecossistema [...] É você conseguir atuar dentro do mundo sem prejudicá-lo, no máximo criando algum valor pra ele de preferência” (E1). Nesse sentido, a definição dada pode ser classificada como confusa e incompleta, demonstrando haver somente um conhecimento mais genérico sobre o assunto. O E1 também afirmou, em sua entrevista, que a empresa sempre passou uma imagem positiva para ele, já que, segundo ele, a organização divulga fortemente suas “ações sustentáveis”, disponibilizando uma grande quantidade de informações sobre o tema para seus funcionários. Entretanto, conforme o próprio relatório de sustentabilidade da empresa, apenas algumas poucas pessoas realizaram, de fato, algum curso na área em 2011, representando somente cerca de 1% de sua força de trabalho. Ao final, quando perguntado se a empresa poderia ser considerada sustentável, o E1 explicou que não sabe, pois, ao mesmo tempo em que a empresa passa uma imagem positiva para ele, as críticas que já ouviu o fazem desconfiar disso. Portanto, por não se posicionar, foi classificado como confuso.

##### *Entrevistada E2 – Desmotivada*

Depreendeu-se a partir da entrevista com a E2 que ela, assim como o E1, apresenta uma definição confusa e incompleta do conceito de sustentabilidade. Além disso, para ela, a Corporação S.A. está muito mais preocupada com a forma como ela é vista pelos *stakeholders* externos e, muitas vezes, não atua nos aspectos internos relativos à sustentabilidade, fato que deixa os funcionários, frequentemente, desmotivados em suas tarefas diárias. Essa maior preocupação com a imagem da empresa do que com as ações de sustentabilidade propriamente ditas é claramente percebida como um falso discurso, já que para a empresa, a sustentabilidade é vista como um dos pilares estratégicos de sua gestão. Nesse contexto, a organização poderia se enquadrar na conceituação de *greenwash* exposta por Abdala *et al.* (2010). Ademais, essa menor preocupação com as ações internas também provoca desmotivação, como no caso da E2, prejudicando ainda mais a mudança de cultura. A E2 explicou, também, que a empresa atualmente está sendo muito mal vista no que diz respeito à sustentabilidade pela maioria de seus *stakeholders*, mas que, apesar disso, ela acredita que a empresa, por seu porte, sua grandiosidade e suas ações, pode ser considerada sustentável, mesmo com muitos erros internos.

##### *Entrevistado E3 – Defensor da organização*

O entrevistado E3 demonstrou total desconhecimento de um conceito e das políticas de sustentabilidade da organização. Segundo ele, “sustentabilidade é um conceito amplo que é difícil de definir, eu mesmo não sei qual é a minha própria crença sobre sustentabilidade”. (E3). Quanto às políticas, o E3 explica: “não tenho é... Conhecimento, não tenho intimidade com essas políticas porque a minha área fica um tanto distante. Eu não trabalho com as operações, nós estamos em uma área de compras, é... Então a gente não tem muita interação com essas

políticas” (E3). Além disso, o E3 não conhece nenhuma das críticas feitas à sustentabilidade da empresa. Esses achados demonstram o pouco grau de conscientização por parte do funcionário caracterizando uma atitude que pode ser considerada inapropriada, já que, para que a empresa possa ser realmente alinhada com a sustentabilidade, é importante que todos os funcionários estejam engajados, tanto nas micro como nas macro atividades que impactam direta e/ou indiretamente nos pilares do desenvolvimento sustentável. Por fim, para o entrevistado, a empresa pode ser considerada sustentável, pois, “apesar de ter uma atividade predatória, ela busca sim sempre ter investimentos em reparar os danos causados, mesmo que, em algumas vezes, talvez a área de extração não possa ser recuperada”. Nesse sentido, o E3 expõe um paradoxo, afirmando que, mesmo danificando irreversivelmente o ambiente e causando diversos impactos sociais, a empresa consegue promover um desenvolvimento sustentável, o que o fez ser classificado como defensor da organização.

*Entrevistado E4 – Ocupado*

O entrevistado E4, assim como os outros entrevistados, apresentou uma confusa definição acerca do conceito de sustentabilidade e mostrou, também, ao longo da conversa, que normalmente está muito ocupado com suas atividades, não conseguindo, portanto, informar-se de forma mais precisa sobre as políticas, as críticas e o tema de forma geral dentro da empresa. Por outro lado, ele afirma que certas ações “sustentáveis” estão atreladas à receita variável dos funcionários, o que afeta positivamente o engajamento por parte destes para a realização dessas ações. Ressalta-se, ainda, que, para o E4, a empresa procura se esforçar, tentando realizar determinadas decisões que visam a uma maior disseminação do tema internamente, além de buscar uma atuação de acordo com determinadas normas que visam mitigar alguns impactos ambientais.

Por fim, embora um dos funcionários/estagiários tenha expressado que “a Corporação S.A. foi listada por um *ranking* estrangeiro como uma das empresas mais sustentáveis do planeta”, averiguando-se tal informação, evidenciou-se que na lista da revista Corporate Knights (FORBES, 2011) a empresa não é citada e no *ranking* da Newsweek (THEDAILYBEAST, 2012) a Corporação S.A. ocupa a 315<sup>a</sup> posição. Outros *rankings* não foram encontrados.

#### 4.2.1 Consolidação das análises das entrevistas

Temas Entrevistados	E1	E2	E3	E4
Conceito de Sustentabilidade	Média proximidade com a teoria Elkington (1994)	Média proximidade com a teoria Elkington (1994)	Baixa proximidade com a teoria Elkington (1994)	Média proximidade com a teoria WECD (1987) (1994)
Avaliação do caráter sustentável	Média Proximidade com a definição de sustentabilidade da empresa Resposta: Não sabe	Baixa proximidade com a definição de sustentabilidade da empresa Resposta: Sim	Baixa proximidade com a definição de sustentabilidade da empresa Resposta: Sim	Baixa proximidade com a definição de sustentabilidade da empresa Resposta: Não sabe
Conhecimento das políticas de sustentabilidade da empresa	Alto nível de questionamento acerca do discurso da empresa	Médio nível de questionamento acerca do discurso da empresa	Baixo nível de questionamento acerca do discurso da empresa	Médio nível de questionamento acerca do discurso da empresa
Conhecimento das críticas às atividades da empresa	Baixo nível de conhecimento das políticas positivas	Baixo nível de conhecimento das políticas positivas	Baixo nível de conhecimento das políticas positivas	Baixo nível de conhecimento das políticas positivas
Satisfação com as ações de sustentabilidade que a empresa desempenha	Já havia ouvido algumas críticas Não sabe se concorda ou não com as críticas.	Não havia ouvido nenhuma crítica Não sabe se concorda ou não com as críticas.	Já havia ouvido algumas críticas Não concorda com as críticas.	Alto nível de satisfação com as atividades que a Corporação S.A. desempenha

Fonte: elaborado pelos autores

O Quadro 3 mostra, primeiramente, uma comparação entre os conceitos de sustentabilidade fornecidos pelos entrevistados e as teorias de Elkington (1994), do relatório de Brundtland (WECD, 1987) e da conceituação dada ao tema pela própria Corporação S.A. Em seguida, analisou-se a resposta dos entrevistados à pergunta que buscava entender se a organização poderia ser considerada sustentável na visão dos funcionários. Nesse quesito, foi averiguado, também, o grau de questionamento que cada entrevistado possuía em relação ao que a empresa defendia em seus discursos (quanto mais alto, mais duvidoso era o discurso da empresa para ele).

O assunto seguinte trata do grau de conhecimento e informação que os empregados possuíam acerca das políticas e do que a empresa promove que se relaciona com o tema da sustentabilidade, analisando tanto as políticas de impactos positivos quanto negativos. Observou-se, também, se os entrevistados acreditavam que as ações de sustentabilidade da empresa possuíam uma finalidade de prevenir ou de reagir a danos no tripé do desenvolvimento sustentável.

Depois, observou-se se os entrevistados possuíam conhecimento sobre a sustentabilidade da organização e se concordavam com as críticas feitas a ela. Por fim, agruparam-se os dados concernentes ao grau de satisfação do funcionário com as ações de sustentabilidade que a empresa promove, buscando entender se eles estão satisfeitos com os ideais da organização.

#### 4.3 O discurso da mídia

Em janeiro de 2012, o Greenpeace da Suíça e a Declaração de Berna elegeram, por votos populares, a Corporação S.A. como a pior empresa do mundo, devido a uma série de problemas ambientais, sociais e trabalhistas. O PublicEyeAwards, também conhecido como “Prêmio Nobel” da vergonha corporativa, recebeu, ao todo, cerca de 90 mil votos de indivíduos de todas as partes do mundo, dos quais mais de um quarto foi para a Corporação S.A., ficando, dessa forma, à frente até mesmo da empresa que foi responsável pelo desastre causado em Fukushima, em 2011.

Além disso, em abril de 2012, a Articulação Internacional de Atingidos pela Corporação S.A. apresentou e publicou um relatório que questiona, denuncia e critica as consideradas reorrentes e insustentáveis atividades da Corporação S.A. Segundo o grupo, essas ações causam diversos impactos ao tripé da sustentabilidade. De acordo com o Relatório de Insustentabilidade (2012, p. 3), a Corporação S.A. “se tornou uma empresa símbolo de violentos impactos socioambientais, desrespeito a leis trabalhistas e violações de direitos humanos”.

De acordo com o documento, a corporação lucrou mais de 20 bilhões de dólares em cada um dos últimos dois anos, ao passo que empregou somente US\$ 1 bilhão em atividades de responsabilidade social corporativa no ano de 2010. Na visão do grupo de atingidos, a maior parte desse valor investido em ações de responsabilidade social não foi empregada na reparação e prevenção de danos causados (Quadro 4), mas sim em atividades de maquiagem verde e propaganda, caracterizando portanto, a realização de *greenwash* (Relatório de Insustentabilidade, 2012).

**Quadro 4:** Síntese de danos e impactos socioambientais da Corporação S.A. em 2010

INDICADOR	QUANTITATIVO
Morte de trabalhadores	11
Mortes/lesões graves por acidentes nas ferrovias	175
Resíduos minerometalúrgicos gerados	726.000.000 toneladas
Emissão direta de CO <sub>2</sub>	18.700.000 toneladas
Emissão indireta de CO <sub>2</sub>	71.140.000 toneladas
Água captada da natureza	294.000.000 de M <sup>3</sup>
Efluentes líquidos gerados	76.100.000 de M <sup>3</sup>

Emissão de poluentes	519.600 toneladas
Resíduos gerados	446.000 toneladas
Área impactada em 2010	30,56 km <sup>2</sup>
Área de floresta amazônica impactada em 2010	18,26 km <sup>2</sup>
Total de áreas impactadas até hoje	741,8 km <sup>2</sup>

**Fonte:** Relatório de insustentabilidade (2012)

Nesse sentido, quanto às questões ambientais, o relatório aponta que a Corporação S.A. impactou, no último ano de registro, 18,26 km<sup>2</sup> de floresta amazônica. Suas emissões de poluentes cresceram 70% entre 2007 e 2010, e a empresa gerou 76 milhões de toneladas de efluentes líquidos e 446 mil toneladas de resíduos. Em Itabira, Minas Gerais, segundo grande parte da população, os problemas causados pelas operações da Corporação S.A. já renderam prejuízos de cerca de US\$ 868 milhões ao município. Outro exemplo exposto no documento é o ocorrido em Moçambique, onde a Corporação S.A., com o objetivo de possibilitar a abertura de minas de carvão, removeu 760 mil famílias campesinas de suas comunidades entre os anos de 2009 e 2010.

No concernente à segurança no trabalho da Corporação S.A., o relatório pontua o número de 11 mortes e 124 acidentes graves ou fatais somente na Ferrovia Carajás. Ademais, o documento denuncia que a empresa diminuiu os gastos no setor, trazendo o exemplo de dois funcionários canadenses soterrados e mortos na mina de Sudbury por motivos de negligência: acúmulo indevido de água nos canais de escavação. Ainda em relação à saúde e segurança, apesar de a empresa assegurar que há uma enorme preocupação com o tema, o grupo de atingidos explica que doenças psíquicas são vistas frequentemente entre os funcionários operacionais da Corporação S.A. A poeira, o ritmo intenso de trabalho, as metas inalcançáveis e o assédio moral também são problemas comumente enfrentados por esses trabalhadores.

Tendo em vista tais fatos, é possível perceber que esses impactos sociais e ambientais contrapõem o que a Corporação S.A. expõe em seu balanço social, afirmando que há um desenvolvimento de comunidades e pessoas por meio de educação, saúde e segurança, deixando sempre um legado positivo nessas regiões. Esse fato vai ao encontro de uma das classificações de *greenwash* dadas por Abdala *et al.* (2010), de que a empresa está, de certa forma, mentindo acerca da atuação positiva nas comunidades, no planeta e nos indivíduos.

Além disso, os casos mencionados demonstram diversos problemas provocados pela empresa, que muitas vezes se utiliza de seu forte poder econômico para sobrepor seus interesses ao de grupos menores. Percebe-se que o poder que a Corporação S.A. detém pode vir a ocasionar diversos desequilíbrios em sua relação com os *stakeholders*, – fornecedores, clientes, competidores e até mesmo governo – o que acaba prejudicando estes e favorecendo aquela no que diz respeito à conquista de seus objetivos.

## 5 CONCLUSÕES

Esta pesquisa teve como objetivo identificar e analisar as discrepâncias entre o discurso e a prática de uma grande corporação. Foram observados, na Corporação S.A., relevantes *gaps*, que puderam ser classificados, de acordo com as definições explicitadas por Abdala *et al.* (2010), como uma realização de *greenwash* por parte da organização. Essa classificação pode ser dada porque foi percebido, de modo consistente, que a Corporação S.A. promoveu um parcial e tendencioso discurso acerca de sustentabilidade com o intuito de criar uma imagem positiva para a organização.

Comparando, primeiramente, a fala dos funcionários com o texto da empresa, por meio

de documentos disponíveis em seu site, evidenciou-se que um dos principais problemas é o fato de esses empregados, muitas vezes, não possuírem conhecimento e, consequentemente, uma cultura em prol da sustentabilidade de suas ações. Depreendeu-se que a maioria dos entrevistados não conhecia as políticas ou o relatório de sustentabilidade nem tinham um conceito de sustentabilidade claramente definido em mente. Pelo que foi evidenciado, essa mazela advém da pouca avaliação e controle do grau de envolvimento com as ações de sustentabilidade por parte dos empregados. Quando os funcionários não possuem um denso conhecimento acerca do assunto, eles ficam sem direção, já que um objetivo não é vislumbrado. As ideias deveriam estar amplamente difundidas na organização, de forma a possibilitar o engajamento com suas práticas e a maximização dos resultados.

No que tange ao relatório de sustentabilidade da Corporação S.A., um dos achados vai ao encontro do que foi concluído por Silva e Reis (2011), de que o documento minimiza os impactos negativos e supervaloriza os positivos, de maneira a criar uma imagem boa, porém tendenciosa, de suas atividades a fim de atrair e reter investidores. Outro fator percebido, que está presente em todo o relatório, é a utilização de verbos de caráter mais subjetivo, o que acaba por não criar um compromisso efetivo com o que é exposto em seu discurso.

Percebeu-se, também, que, apesar do fato de os gastos com ações de sustentabilidade serem, em números absolutos, elevados, quando comparados proporcionalmente com os lucros obtidos pela empresa, não representam valores altamente significativos. Compreendeu-se que, para a empresa, a maior preocupação é a captação de oportunidades, a manutenção de resultados financeiros positivos e a promoção de uma boa imagem da organização para atração de investidores. Devido a esses fatos, este estudo classificou a Corporação S.A. como detentora de uma visão clássica de responsabilidade social (MACHADO FILHO, 2011), visto que praticamente todas as suas ações possuem como objetivo final um incremento da lucratividade e da maximização de valor para os acionistas.

Em relação às diversas críticas encontradas referentes à sustentabilidade da organização, depreendeu-se que muitos dos compromissos apresentados pela empresa em seu relatório e em seu sítio eletrônico não foram, efetivamente, cumpridos na prática, demonstrando notoriamente um falso discurso por parte da organização. A Corporação S.A. comprometeu-se a desenvolver pessoas e comunidades, com saúde, segurança e educação, deixando sempre legados positivos nas regiões onde atua. Contudo, o que foi evidenciado é que as atividades da empresa, muitas vezes, causaram diversos impactos socioambientais, desrespeitaram leis trabalhistas e violaram direitos humanos. Além disso, observou-se que a maioria dos entrevistados não possuía um integral conhecimento dessas críticas, maximizando a alienação dos funcionários e diminuindo o grau de questionamento dos mesmos para com as atividades da empresa.

Ademais, de acordo com as definições dadas pelo WECD (1987), com Elkington (1994) e com a análise realizada, conclui-se que a Corporação S.A. não pode ser considerada uma empresa que promove um desenvolvimento sustentável, já que, apesar de realizar diversas ações socioambientais positivas, causa, ainda, diversos impactos negativos em comunidades e em indivíduos, além de possuir como operação fim uma atividade extremamente predatória, que gera efeitos, muitas vezes, irrecuperáveis, como exposto na fala do E3.

Os resultados deste artigo apresentam relevante contribuição, uma vez que demonstram a existência de um cenário carente de uma administração com mais imparcialidade, transparência e ética. Até quando iremos nos deparar com empresas que, em busca de lucros crescentes, negligenciam sua atuação no contexto social e até mesmo a sobrevivência do planeta em longo prazo? As organizações deveriam ser sinônimo de desenvolvimento econômico, social e

ambiental, de forma a gerar bem-estar a todos, mas o que se percebe são discursos arraigados em uma ética egoísta. Ressalta-se que ações isoladas não são capazes de forjar comportamentos éticos e sustentáveis. Somente quando existe um alinhamento dos discursos dos agentes com suas práticas, por meio de um compartilhamento coletivo de valores, que o desenvolvimento sustentável é construído.

Por fim, à academia sugere-se a elaboração de novos estudos nessa área em outras organizações, de forma a observar o comportamento de empresas inseridas em outros contextos e setores. Aconselha-se, também, estudar o papel dos consumidores e da sociedade no aperfeiçoamento das práticas de sustentabilidade das organizações a fim de buscar caminhos efetivos para o desenvolvimento da geração atual sem prejuízos ao desenvolvimento das gerações futuras.

## REFERÊNCIAS

- ABDALA, P. R. Z.; GUZZO, R. F.; SANTOS, S. A. *Propaganda verde ou fachada verde? Uma análise do nível de greenwash nos anúncios com apelos ecológicos no Brasil.* XXXIV Encontro da ANPAD. Rio de Janeiro, 2010.
- AMAZONWATCH: *Relatório de insustentabilidade da Corporação S.A<sup>4</sup>.* Disponível em: <http://amazonwatch.org/assets/files/2011-corporação-unsustainability-report.pdf>. Acesso: 09/10/2012.
- BARBIERI, J. C. *Gestão ambiental empresarial: conceitos, modelos e instrumentos.* 2. Ed. São Paulo: Saraiva, 2007.
- BARBOSA, G. S. O desafio do desenvolvimento sustentável. *Revista Visões*, Rio de Janeiro, v. 1, n. 4, p. 1-11, Jan./Jun. 2008.
- BOFF, L. *O pecado maior do capitalismo: o risco do ecocídio e do biocídio.* Disponível em: <<http://www.leonardoboff.com/site/lboff.htm>>. Acesso em: 20 abr. 2012.
- CARRIERI, A. P; SILVA, A. R. L; PIMENTEL, T. D. O tema da proteção ambiental incorporado nos discursos da responsabilidade social corporativa. *Revista de Administração Contemporânea*. Curitiba, v. 13, n. 1, pp. 1-16, Jan./Mar. 2009.
- CHERMAN, A. *Código de Ética Corporativa e Tomada de Decisão – Instrumentos de Gestão e Orientação de Valores Organizacionais.* Rio de Janeiro: FUNENSEG, 2004.
- COHEN, M.; MELO, L. J.; SOUZA, R. L. Empreendimentos Inovadores e Sustentáveis? Percepção, Atitude e Comportamento sobre Sustentabilidade Empresarial na Rede de Incubadoras do Rio de Janeiro. *Anais do XIII ENGEMA*, São Paulo, 2011.
- CORPORAÇÃO<sup>5</sup>:** *Relatório de sustentabilidade*
- <sup>4</sup> O nome da empresa foi alterado para “Corporação” com o intuito de preservar seu anonimato.
- <sup>5</sup> O nome da empresa foi alterado para “Corporação” com o intuito de preservar seu anonimato.
2011. Disponível em: <http://www.corporacao6.com/PT/investors/Annual-reports/Sustainability-reports/Paginas/default.aspx>. Acesso em 12 Jul. 2012
- DONAIRE, D. *Gestão ambiental na empresa*, 2. ed. São Paulo: Atlas 1999.
- ELKINGTON, J. Towards the Sustainable Corporation: Win-Win-Win Business Strategies for Sustainable Development. *California Management Review*. Winter, v. 36, n. 2, p. 90-100, 1994.
- ELKINGTON, J. *Cannibals with forks: the triple bottom line of 21st Century Business.* Oxford, U.K. Capstone Publishing Limited. 1998. 416 p.
- FORBES: *Ranking The World's Most Sustainable Companies.* Disponível em: <<http://www.forbes.com/2011/01/28/most-sustainable-companies-leadrship-citizenship-100.html>>. Acesso em: 29 out. 2012.
- GIL, A. C. *Como elaborar projetos de pesquisa.* 4. ed. São Paulo: Atlas,2002.
- GREENWASHINGINDEX. *About greenwashing.* Disponível em: <>. Acesso em: 05 nov. 2012.
- INSTITUTO ETHOS. *O que é RSE.* Disponível em: <[http://www1.ethos.org.br/EthosWeb/pt/29/0\\_que\\_e\\_rse/o\\_que\\_e\\_rse.aspx](http://www1.ethos.org.br/EthosWeb/pt/29/0_que_e_rse/o_que_e_rse.aspx)>. Acesso em: 25 jul. 2012
- INSTITUTO ETHOS. *Relatórios de sustentabilidade.* Disponível em: <>. Acesso em: 08 set. 2012
- JUNQUEIRA, L. A. P.; MAIOR, J. S.; PINHEIRO, F. P. Sustentabilidade: a produção científica brasileira entre os anos de 2000 e 2009. *Revista de Gestão Social e Ambiental -RGSA*, São Paulo, v. 5, n. 3, pp. 36-52, set./dez. 2011.
- MACHADO FILHO, C. P. *Responsabilidade Social e Governança: o debate e as implicações.* 1. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2011.

<sup>6</sup> O nome da empresa foi alterado para “Corporação” com o intuito de preservar seu anonimato.

- MALHOTRA, N. *Pesquisa em Marketing: uma orientação aplicada.* 3<sup>a</sup>ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.
- MUNCK, L.; SOUZA, R. B.; ZAGUI, C. A gestão por competências e sua relação com ações de sustentabilidade. *Revista Pretexto.* Belo Horizonte, v. 12, n. 4, p. 55-79, out./dez. 2011.
- PRADO FILHO, H. R. do. *Os negócios da água e do lixo.* Banas Qualidade – Gestão, processos e meio ambiente, São Paulo, ano XI, n. 123, p. 75-78, agosto 2002.
- SCHUTEL, S. CAMPOS, S. A. P. de. *Educação Para a Sustentabilidade no Contexto de um Curso de MBA.* XIII ENGEMA. São Paulo, 2011.
- SERPA, D. A. F; FOURNEAU, L. F. Responsabilidade social corporativa: uma investigação sobre a percepção do consumidor. *Revista de Administração Contemporânea*, v. 11, n. 3, pp. 83-103, 2007.
- SILVA, S. S.; REIS, R. P. *Sustentabilidade nos discursos empresariais: uma luz no fim do túnel ou perfumaria?* XXXV Encontro da ANPAD. Rio de Janeiro, 2011.
- SHRIVASTAVA, P. Castrated environment: greening organizational studies. *Organization Studies*, v. 15, n. 5, pp. 705-726, 1994.
- THEDAILYBEAST: *Green rankings 2012: global companies.* Disponível em: <<http://www.thedailybeast.com/newsweek/2012/10/22/newsweek-green-rankings-2012-global-500-list.html>>. Acesso em: 29 out. 2012.
- TORRES, C. Responsabilidade social das empresas (RSE) e balanço social no Brasil. In: SILVA, César Augusto Tiburcio; FREIRE, Fátima de Souza. (Org.). *Balanço social: teoria e prática.* São Paulo: Atlas, 2001. pp. 15-30.
- VERGARA, S. C. *Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração.* São Paulo: Atlas, 2010.
- WCED - World Commission On Environment And Development. *The Brundtland Report - Our Common Future.* Oxford University Press: London, 1987.

SUSTENTABILIDADE EM UMA GRANDE CORPORAÇÃO: UMA ANÁLISE DA DISCREPÂNCIA ENTRE  
DISCURSO E PRÁTICA