

**Evento:** XXIV Jornada de Pesquisa

**ANÁLISE DO TRIPLE BOTTOM LINE EM UMA CORPORAÇÃO  
MULTINACIONAL NO BRASIL<sup>1</sup>**  
**ANALYSIS OF THE TRIPLE BOTTOM LINE IN A MULTINATIONAL  
CORPORATION IN BRAZIL**

**Cristiane Ivete Bugs Vione<sup>2</sup>, Caroline Da Rosa<sup>3</sup>, Maria Margarete Baccin  
Brizolla<sup>4</sup>, Daniel Knebel Baggio<sup>5</sup>**

<sup>1</sup> Responsabilidade Social Empresarial

<sup>2</sup> Mestranda em Desenvolvimento Regional na Universidade Regional do Noroeste do Estado do Rio Grande do Sul (UNIJUI), Bolsista Capes PROSUP, contato: cristianevione@gmail.com

<sup>3</sup> Mestranda em Desenvolvimento Regional na Universidade Regional do Noroeste do Estado do Rio Grande do Sul (UNIJUI), (Bolsista Prosuc-Capes). carolinedarosa91@gmail.com

<sup>4</sup> Doutora em Ciências Contábeis e Administração (FURB). Professora do PPGDR/UNIJUI. marga.brizolla@unijui.edu.br

<sup>5</sup> Doutor em Contabilidade e Finanças (Universidade de Zaragoza) Professor do PPGDR/UNIJUI Professor do PPGGEO/URI danibaggio@gmail.com

Resumo:

O presente estudo tem como objetivo analisar os resultados da aplicação do Triple Bottom Line em uma multinacional, à luz da teoria institucional. Quanto aos aspectos metodológicos, trata-se de um estudo de caso único, de natureza descritiva e abordagem qualitativa. O objeto do estudo foi uma unidade de uma multinacional química que possui empresas em mais de 80 países. Para a coleta de dados, utilizou-se um questionário com questões abertas e pesquisa documental. Utilizou-se como lente de análise a teoria institucional (TOLBERT e ZUCKER, 1999). A partir da realização da pesquisa foi possível identificar a presença das três dimensões do Triple Bottom Line na estratégia da multinacional estudada, manifestada na preocupação com o desenvolvimento social e com a menor interferência no meio ambiente a partir de suas atividades e sua preservação, para além do alcance dos seus objetivos econômicos. A presença de práticas de sustentabilidade na estratégia da organização e sua disseminação em todos os níveis organizacionais caracterizam-na no estágio de sedimentação de Tolbert e Zucker (1999).

Palavras-chave: Sustentabilidade. Triple Bottom Line. Multinacionais.

Abstract:

The present study aims to analyze the results of applying the Triple Bottom Line in a multinational, in the light of institutional theory. As for the methodological aspects, this is a unique case study, of descriptive nature and qualitative approach. The object of the study was a unit of a multinational chemical company with companies in more than 80 countries. For the data collection, a questionnaire was used with open questions and documentary research. Institutional

**Evento:** XXIV Jornada de Pesquisa

theory was used as the lens of analysis (TOLBERT and ZUCKER, 1999). From the realization of the research, it was possible to identify the presence of the three dimensions of the Triple Bottom Line in the strategy of the multinational studied, manifested in the concern with social development and with the least interference in the environment from its activities and its preservation, beyond of the achievement of its economic objectives. The presence of sustainability practices in the organization's strategy and its dissemination at all organizational levels characterizes it in the sedimentation stage of Tolbert and Zucker (1999).

Key words: Sustainability. Triple Bottom Line. Multinationals.

## 1 Introdução

A temática da sustentabilidade faz emergir indagações por parte dos executivos de como deveriam ser as suas ações dentro das organizações, considerando os seus impactos na sociedade e nos seus diferentes stakeholders. Espera-se cada vez mais das organizações uma atuação com preceitos éticos e uma contribuição para além dos preceitos econômicos, buscando o equilíbrio com os eixos social e ambiental (VELLANI e RIBEIRO, 2009).

As organizações estão se tornando cada vez mais homogêneas (DIMAGGIO e POWELL, 2005). A perspectiva institucional encara a arquitetura organizacional como um processo sujeito a pressões externas e internas, as quais levam as organizações de um campo a parecer-se com as demais, na medida em que o tempo passa (HALL, 2004). A teoria institucional pode ser utilizada, portanto, no entendimento da influência de organizações multinacionais na atuação de outras organizações, especialmente no que se refere a práticas de sustentabilidade.

Segundo Ann Griesse (2003) são várias as dimensões subentendidas na responsabilidade socioambiental, desde a tentativa de definir o compromisso das empresas com seus empregados e clientes, passando pela normatização de seus procedimentos internos e chegando ao compromisso com a sociedade, com os direitos humanos, com a preservação ambiental e com o desenvolvimento sustentável. Nesse sentido, pode ser trabalhada a partir do Triple Bottom Line, termo que é visto como conceito central nas discussões sobre a sustentabilidade empresarial (ELKINGTON, 1997).

Alguns estudos vêm buscando verificar práticas de sustentabilidade em organizações multinacionais. Carvalho, Stefano e Munck (2014) buscaram identificar as competências encontradas nos gestores de nível tático, que podem auxiliar no desenvolvimento de práticas sustentáveis em uma indústria alimentícia multinacional. Jacomossi, Casagrande e Reis (2015) analisaram como as organizações brasileiras que participam do Dow Jones Sustainability Index demonstram suscetibilidade ao isomorfismo na elaboração de seus relatórios de sustentabilidade.

A lacuna de pesquisa proposta para este estudo está em, a partir de um estudo único de caso identificar as práticas de sustentabilidade em uma multinacional, fundamentada nos parâmetros do triple bottom line, à luz da teoria institucional, verificando os processos de institucionalização, propostos por Tolbert e Zucker (1999).

**Evento:** XXIV Jornada de Pesquisa

Diante do exposto, tem-se a seguinte questão de estudo: Quais são os resultados da aplicação do Triple Bottom Line em uma multinacional, à luz da teoria institucional? Para dar resposta à questão de pesquisa proposta, o objetivo do presente estudo é analisar os resultados da aplicação do Triple Bottom Line em uma multinacional, à luz da teoria institucional.

O estudo contribui no debate das práticas de sustentabilidade em multinacionais, trazendo o caso de uma organização que utiliza o Triple Bottom Line no seu direcionamento estratégico e vem colhendo resultados positivos tanto econômicos quanto nos aspectos socioambientais. Esta multinacional possui mais de 390 unidades de produção em mais de 80 países, localizados em quatro continentes, e possui aproximadamente 130.000 clientes de vários setores em quase todos os países do mundo. Possui, portanto, influência global na atuação de outras organizações no que se refere às práticas de sustentabilidade.

## 2 Sustentabilidade e Teoria Institucional em Multinacionais

O Conceito de Desenvolvimento Sustentável emergiu no contexto da elaboração do relatório Nosso Futuro Comum (Relatório Brundtland), de 1987, encomendado pela ONU, e, posteriormente, no transcurso da Eco-92, realizada no Rio de Janeiro (FERNANDEZ, 2011). A sustentabilidade ambiental é baseada no duplo imperativo ético de solidariedade com a geração atual e de solidariedade diacrônica com as gerações futuras (SACHS, 2004a).

O Desenvolvimento Sustentável possui cinco pilares principais: social, ambiental, territorial, econômico e político. O pilar social é fundamental por motivos intrínsecos e instrumentais, devido à disrupção social que existe em muitos lugares no planeta. O pilar ambiental refere-se aos sistemas de sustentação da vida como provedores de recursos e como “recipientes” para a disposição de resíduos. O pilar territorial é relacionado à distribuição espacial dos recursos, das populações e das atividades. No pilar econômico destaca-se que a viabilidade econômica é a conditio sine qua non para que as coisas aconteçam. Já no pilar político tem-se que a governança democrática é um valor fundador e um instrumento necessário para fazer as coisas acontecerem, considerando que a liberdade das pessoas faz toda a diferença (SACHS, 2004a).

No contexto da importância da discussão acerca de como as empresas podem atuar de forma mais sustentável, surgiu, em meados dos anos 1990, o conceito de Triple Bottom Line (TBL). Este conceito foi criado por Elkington (1997), que não acreditava no modelo de negócio tradicional e entendia que as avaliações feitas eram equivocadas em relação ao que se referia como desenvolvimento. A partir de seus estudos, sugeriu que as empresas não avaliassem apenas o pilar econômico, mas também os impactos sobre o setor social e ambiental.

O TBL é visto como conceito central nas discussões sobre a sustentabilidade empresarial, como forma de criar estratégias de gestão e avaliar resultados sustentáveis para a organização. No Quadro 1 demonstra-se a abordagem do Triple Bottom Line no contexto da organização.

### Quadro 1. Abordagem Triple Bottom Line

**Evento:** XXIV Jornada de Pesquisa

<b>TRIPLE BOTTOM LINE ORGANIZACIONAL</b>		<b>CONTEXTO</b>	
<b>DIMENSÃO AMBIENTAL</b>	Proteção e preservação do ambiente, cuidados com os recursos renováveis, gestão de resíduos e gestão de riscos e impactos .	<b>MEIO AMBIENTE</b>	Respeitar as limitações naturais, racionalizar recursos não renováveis, potencializar o uso de recursos e manter a biodiversidade.
<b>DIMENSÃO ECONÔMICA</b>	Resultados econômicos, direitos dos acionistas, competitividade e relação entre clientes e fornecedores.	<b>ECONOMIA</b>	Desenvolvimento econômico e segurança alimentar, modernização contínua e maximização da utilização dos recursos.
<b>DIMENSÃO SOCIAL</b>	Direitos humanos/trabalhadores e envolvimento com a comunidade, transparência e postura ética.	<b>SOCIEDADE</b>	Inclusão social, saúde e segurança, aspectos políticos, aspectos culturais e qualidade de vida.
(OLIVEIRA FILHO, 2004) PEDROZO, 2006)		(SEVERO, DELGADO,	

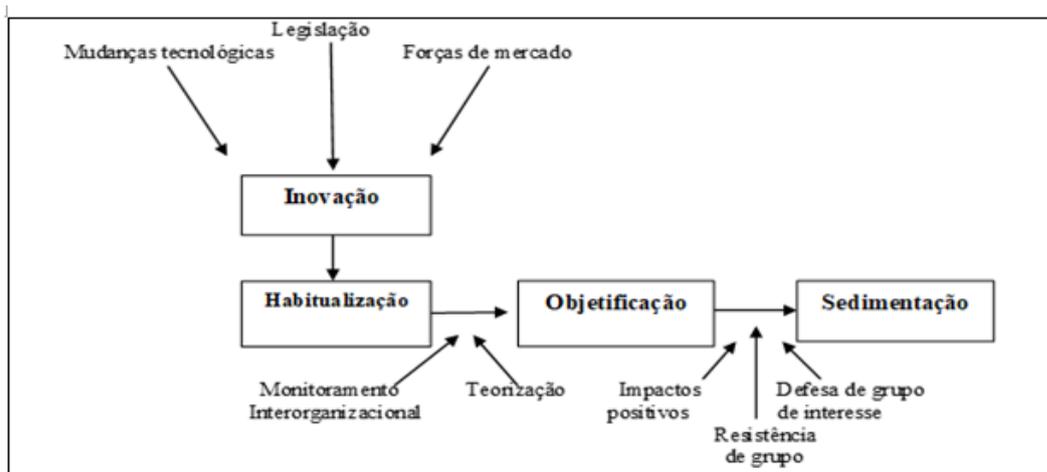
Fonte: Silva e Kovaleski (2016, p. 20).

As organizações multinacionais têm como principal característica ampliar suas marcas em todos os países do globo. Devido à sua influência sobre as demais organizações, suas práticas podem ser estudadas a partir da teoria institucional. A teoria institucional tem proposto um olhar de análise em destaque nos últimos 30 anos de estudos organizacionais (PEREIRA, 2012). Para Hall (2004) o modelo da teoria institucional busca explicar por que as organizações assumem determinadas formas.

O modelo utilizado neste estudo é de Tolbert e Zucker (1999), o qual apresenta três processos inerentes à institucionalização (habitualização, objetificação e sedimentação), conforme pode ser observado na Figura 2. A habitualização envolve a geração de novos arranjos estruturais em resposta a problemas organizacionais e a formalização de tais arranjos nas políticas e procedimentos de determinada organização. A objetificação envolve o desenvolvimento de algum grau de consenso social entre os tomadores de decisões organizacionais acerca do valor de uma estrutura e a sua crescente adoção pelas organizações tendo como base esse consenso. A sedimentação, por fim, diz respeito à continuidade histórica da estrutura e, sobretudo, sobre a sua sobrevivência ao longo de gerações de membros organizacionais (Tolbert & Zucker, 1999).

**Evento:** XXIV Jornada de Pesquisa

Figura 2. Processos inerentes à institucionalização



Fonte: Tolbert e Zucker (1999, p. 182).

Para DiMaggio e Powell (2005) as organizações estão se tornando cada vez mais homogêneas e essa homogeneização deriva da estruturação dos campos organizacionais. Estes consistem nas organizações que, em conjunto, compreendem uma área reconhecida da vida institucional: principais fornecedores, consumidores de recursos e produtos, agências regulatórias e outras organizações que produzam produtos ou serviços similares. A vantagem dessa unidade de análise, os campos, é direcionar a atenção à totalidade dos atores relevantes para as organizações. Uma vez que diferentes organizações do mesmo ramo de negócios estejam estruturadas em um campo, forças poderosas fazem com que se tornem semelhantes umas às outras.

DiMaggio e Powell (2005) apresentam três mecanismos pelos quais ocorrem mudanças isomórficas institucionais: isomorfismo coercitivo, que deriva de influências políticas e do problema da legitimidade; isomorfismo mimético, que resulta de respostas padronizadas à incerteza, isto é, as organizações tomam outras como modelo na busca de soluções para seus entraves; e isomorfismo normativo, que está associado à profissionalização, ou seja, a valores relacionados às categorias profissionais.

Em síntese, a perspectiva institucional encara a arquitetura organizacional como um processo sujeito a pressões externas e internas, as quais levam as organizações de um campo a parecer-se com as demais, na medida em que o tempo passa (HALL, 2004). A teoria institucional pode ser utilizada no entendimento da influência de organizações multinacionais na atuação de outras organizações.

Scott (2014) apresenta três pilares pelos quais são compostas as instituições: pilar regulatório,

**Evento:** XXIV Jornada de Pesquisa

pilar normativo e pilar cultural/cognitivo. No pilar regulatório têm-se as leis e regras vigentes. Os processos regulatórios envolvem a capacidade de estabelecimento de regras, inspeccionamento da conformidade e, quando necessário, manipulação de sanções na tentativa de influenciar o comportamento futuro. No pilar normativo são consideradas as regras normativas que introduzem uma dimensão prescritiva, avaliativa e obrigatória na vida social. Os sistemas normativos incluem valores e normas, os quais podem ser aplicados a toda a coletividade ou a determinados atores ou posições. No pilar cultural/cognitivo são enfatizadas as concepções compartilhadas que constituem a natureza da realidade social e que criam as estruturas pelas quais o significado é feito.

Meyer e Rowan (1977) compreendem que muitas estruturas organizacionais formais emergem como reflexos da racionalização de regras institucionais. Organizações são orientadas a incorporar práticas e procedimentos definidos pela legislação vigente e conceitos racionalizados de trabalho organizacional e institucionalizados pela sociedade. Organizações que o fazem aumentam a sua legitimidade e perenidade. Porém, a conformidade com regras institucionalizadas muitas vezes conflita com critérios de eficiência. Desse modo, regras institucionais funcionam como mitos que são incorporados pelas organizações e que as fazem ganhar legitimidade, recursos, estabilidade e melhores perspectivas de sobrevivência.

### 3 Metodologia

Este estudo possui natureza descritiva, visto que as pesquisas descritivas têm por objetivo descrever características de determinada população ou fenômeno (GIL, 2008). Sendo assim, considerando o objetivo de compreender em que medida as multinacionais conseguem aplicar ações de sustentabilidade fundamentada nos parâmetros do Triple Bottom Line em uma organização do tipo multinacional.

A abordagem do problema que se propõe a investigar é de natureza qualitativa, considerando que se preocupa com uma realidade que não pode ser quantificada, trabalhando com significados, crenças, motivos, aspirações, valores e atitudes, o que corresponde a um espaço mais profundo das relações dos processos e dos fenômenos (MINAYO et al, 2002).

Esta pesquisa caracteriza-se também como documental e estudo de caso único. A pesquisa documental de acordo com Gil (2008), vale-se de materiais que não receberam tratamento analítico ou que ainda podem ser reelaborados conforme os objetivos da pesquisa. O estudo de caso, para Yin (2001), consiste em uma investigação empírica sobre um fenômeno contemporâneo, dentro de seu contexto, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não estão claramente definidos. Este método permite uma investigação para se preservar as características holísticas e significativas dos eventos da vida real, tais como processos organizacionais e administrativos. A organização objeto de estudo refere-se a uma unidade de uma empresa química que opera em mais de oito países, denominada neste artigo de Multinacional 1.

A coleta de dados realizou-se mediante envio, por e-mail, de questionário com questões abertas à

**Evento:** XXIV Jornada de Pesquisa

organização e mediante pesquisa documental, a fim de se fazer uma triangulação dos dados, confrontando, de um lado, as informações fornecidas pelo gestor responsável pelo setor de sustentabilidade e Responsabilidade Social Corporativa da multinacional com aquelas presentes em seus documentos, e, de outro lado, a prática organizacional confrontado com o disposto nas referências teóricas revisitadas. Para Gil (2008) o questionário consiste em uma técnica de investigação composta por um conjunto de questões que visam obter informações acerca de conhecimentos, crenças, valores, sentimentos, interesses, comportamento, entre outros.

Neste estudo, o questionário foi composto por 11 questões abertas, as quais abordaram os antecedentes do processo de mudança organizacional, características organizacionais e operacionais da instituição e procedimentos utilizados para a concepção da sustentabilidade (processo de codificação).

Os dados foram analisados por meio de análise documental e análise de conteúdo, sendo que a análise documental pode contribuir na complementação das informações obtidas por outras técnicas e na revelação de aspectos novos do tema (LÜDKE e ANDRÉ, 1986). A análise de conteúdo constitui em um conjunto de técnicas de análise de comunicações que visa obter a descrição do conteúdo das respostas, indicadores que permitam a inferência de conhecimentos das condições de produção ou de recepção destas. Assim, além de compreender o sentido da comunicação, volta-se o olhar para o sentido que se encontra em segundo plano (BARDIN, 1977).

#### 4 Análise dos Resultados

##### 4.1 Descrição da organização

A Multinacional 1 é uma empresa química, criada em 1865 em Mannheim, na Alemanha, para a produção de corantes sintéticos para tecidos. Atualmente conta com cerca de 115.000 colaboradores e atua em seis segmentos: Químicos (Petroquímicos e Intermediários), Materiais (Materiais de Performance e Monômeros), Soluções para Indústria (Dispersões e Pigmentos e Químicos de Performance), Tecnologias para Superfícies (Catalizadores e Revestimentos), Nutrição e Care (Care Chemicals e Nutrição e Saúde) e Soluções para Agricultura.

A multinacional possui mais de 390 unidades de produção em mais de 80 países, localizados em quatro continentes, e possui aproximadamente 130.000 clientes de vários setores em quase todos os países do mundo. As matérias-primas mais importantes para a organização são fornecidas por mais de 70.000 fornecedores e dizem respeito à nafta, gás natural, metanol, amônia e benzeno (BASF, 2017). Neste estudo são observadas as práticas de sustentabilidade adotadas pela multinacional no território brasileiro.

##### 4.2 Antecedentes ao processo de mudança

De acordo com o respondente, a inserção das práticas de sustentabilidade na estratégia da organização ocorreu de maneira colaborativa entre todos os envolvidos dentro e fora da empresa, com o comprometimento dos líderes de unidades de negócio e com o envolvimento da

**Evento:** XXIV Jornada de Pesquisa

comunidade. Para tanto, foi criada uma estrutura de governança para permitir que a tomada de decisão sobre investimentos seja tomada pelos integrantes de Comissões Locais de Sustentabilidade, considerando os riscos de cada localidade e demandas dos stakeholders.

Menciona-se que as primeiras mudanças diziam respeito à sistematização do processo de identificação de investimentos sociais, considerando as estratégias da empresa e as necessidades da sociedade, apontando para uma modificação na forma de fazer os negócios e na avaliação de projetos, com base na matriz de stakeholders, riscos e oportunidades.

Nota-se a partir das respostas, mudanças nas responsabilidades, na equipe de relações institucionais e nos negócios, sendo estabelecidas novas estratégias e a área de sustentabilidade ficou responsável por orientar a equipe de comunicação e as comissões locais na implementação de ações de sustentabilidade. Coube aos líderes dos negócios a elaboração de projetos de valor compartilhado. Durante esse processo, houve resistência acerca da mudança de projetos e fluxos de trabalho. O trabalho colaborativo, em ondas, o desenvolvimento e fortalecimento de uma governança clara para a tomada de decisões, foi essencial para superar os desafios e conseguir engajamento interno.

Naquele momento, relata o respondente todos os sites produtivos da América do Sul tiveram avaliados os riscos sociais e ambientais, sendo identificados 23 diferentes tipos de riscos por Comissões Locais de Sustentabilidade, as quais foram integradas pelo responsável pela unidade produtiva e por representantes das áreas de Recursos Humanos (RH), Environment, Health and Safety (EHS), Logística e Produção. Mais de 100 grupos de interesse foram identificados e então planos de engajamento foram construídos. Criaram-se 18 comissões de voluntariado, que cobriram mais de 90% do quadro de colaboradores e beneficiaram, em 2018, cerca de 29 mil pessoas em 63 iniciativas realizadas.

Destaca-se a partir das respostas, que a implementação da nova estratégia possibilitou a conexão das ações de engajamento social em uma única diretriz, com critérios e regras claras, permitindo maior transparência, mensuração e impacto social. Quatro unidades de negócios acessaram uma linha especial de financiamento global da empresa, trazendo mais de dois milhões de euros para projetos de valor compartilhado na América do Sul, beneficiando em 2018, cerca de 10 mil pessoas.

De acordo com a pesquisa, a Multinacional 1 é reconhecida por ser sustentável e para alavancar ainda mais a diferenciação de seus negócios, foi realizado em de 2015 uma revisão de sua estratégia e em 2016, fez-se um workshops em todas as unidades, apresentando sua estratégia para todos os colaboradores, visto que, é fundamental uma compreensão conjunta do conceito de sustentabilidade e a maneira de alavanca-lo em todas as áreas de trabalho. Destaca-se que a Multinacional 1 tem como meta estratégica ser reconhecida como a fornecedora de produtos químicos mais sustentável na cadeia de valor, mantendo o foco nos três pilares: econômico, social e ambiental.

**Evento:** XXIV Jornada de Pesquisa

Nota-se a partir do estudo que no final de 2018, haviam 31 reconhecimentos pela atuação em inovação e sustentabilidade na América do Sul. Tais reconhecimentos foram concedidos por clientes, imprensa e diferentes instituições, reforçando a importância da gestão com foco em sustentabilidade e inovação, pilares estratégicos da empresa. Em 2018, 165 mil pessoas foram beneficiadas pela organização, um aumento de 103% em comparação com os atendidos em 2014, no início das discussões sobre o tema.

As práticas de sustentabilidade no âmbito local ocorreram como resposta a exigências do stakeholders, sendo vinculadas à estratégia da empresa, visando maior competitividade. Essas ações foram acompanhadas de ganhos importantes para a empresa e seus diversos stakeholders (Moreira, Mykczkowski, & Queiroz, 2004). A presença de práticas de sustentabilidade na estratégia da organização e sua disseminação em todos os níveis organizacionais caracterizam-na no estágio de sedimentação de Tolbert e Zucker (1999).

Para Tolbert e Zucker (1999), a sedimentação refere-se à continuidade histórica da estrutura e sobre sua sobrevivência ao longo de gerações de membros organizacionais. Esta conclusão está de acordo ao identificado por Welzel, Haupt e Martins (2015), que indicam haver um estágio embrionário das práticas de sustentabilidade na estrutura de multinacionais alemãs. Afirmam que filiais brasileiras de multinacionais alemãs são agentes ativos das ações de sustentabilidade nos contextos locais.

Borini (2015) destaca que as ações de responsabilidade socioambiental precisam ser vistas como uma competência, e não como esforço empresarial para atender necessidades do mercado. O compromisso e a continuidade da atuação responsável de multinacionais são fatores que garantem sua legitimidade e credibilidade perante os stakeholders. Esse indicativo, a partir das respostas obtidas, pode ser observado no objeto de estudo, tanto no compromisso dos colaboradores na atuação pautada nos preceitos do tripé da sustentabilidade, quanto no reconhecimento dos diversos stakeholders, refletidos nos prêmios conquistados pela organização.

#### 4.3 Características organizacionais e operacionais da instituição (identificação do campo institucional)

Os resultados indicam a Multinacional 1, indústria química como líder em inovação, comprometendo-se a nível global com a proteção do clima de forma economicamente eficiente e ecologicamente eficaz. Trabalha-se com metas ousadas, de redução na geração de resíduos, diminuição do consumo de energia e água por tonelada produzida. Verifica-se a existência de uma meta global para reduzir emissões de gases de efeito estufa por tonelada de produto vendido, em 40% até 2020, a partir de 2002. Até 2016, a redução global foi de 37,2% e, na América do Sul, de 15,5%. Para isso, utiliza tecnologias eficientes para gerar vapor e eletricidade, melhorar os processos de produção em termos energéticos e implantar um sistema de gestão global de energia. Essas iniciativas englobam as fábricas e todo o ciclo de vida das soluções e produtos.

Foi mencionado como exemplo de ações sustentáveis o desenvolvimento de uma metodologia

**Evento:** XXIV Jornada de Pesquisa

exclusiva para análise do portfólio, visando a sustentabilidade, sendo avaliados fatores como a obtenção de matérias-primas, produção, uso e descarte. Em 2016, 27,2% das vendas globais da Multinacional 1 foram advindas de soluções com contribuições significativas a sustentabilidade na cadeia de valor. A multinacional busca reduzir, continuamente as emissões de gases de efeito estufa, para contribuir com a proteção climática.

Os respondentes indicam, que uma das prioridades da Multinacional 1 é o uso sustentável da água e a conservação de recursos hídricos. Entre as ações realizadas na América do Sul, destaca-se a parceria com a Prefeitura de Guaratinguetá e com a Fundação Espaço ECO® na implementação do Programa Produtor de Água, que objetiva aumentar a disponibilidade de água na Bacia Hidrográfica do Ribeirão de Guaratinguetá, sendo realizadas práticas e manejos de conservação do solo, recuperação das matas ciliares e proteção dos remanescentes de vegetação nativa e de nascentes. Menciona-se, o Programa de Educação e Conservação Ambiental Mata Viva, que, desde 1984, reflorestou 132 hectares de mata ciliar ao longo de quatro quilômetros na margem direita do Rio Paraíba do Sul.

O respondente afirma que a Multinacional 1 é a primeira empresa do setor químico brasileiro a ser reconhecida com a certificação internacional ISO50001, uma das mais importantes do segmento energético, sendo conquistada em fevereiro de 2017. Essa certificação refere-se ao projeto Excellence in Energy Efficiency (Triple E), iniciado no complexo Químico de Guaratinguetá (SP), em dezembro de 2015. O objetivo do Triple E é aumentar a competitividade da Multinacional 1 com foco em eficiência energética, diminuição do consumo de energia e emissões de gases de efeito estufa, sendo que em 2016, representou um benefício financeiro de mais de R\$ 6 milhões. Menciona-se que o projeto será aplicado em outras localidades, com perspectiva de certificação ISO 50001 nas unidades de São Bernardo do Campo (SP) e Camaçari (BA), no Brasil, e Concón, no Chile. Os respondentes indicam a utilização da energia solar, sendo que as unidades de Jacaré e Guaratinguetá (SP) possuem placas solares que fornecem água aquecida para os vestiários e torneiras da unidade.

Os principais desafios do gerenciamento e da implementação da sustentabilidade, para a organização, refere-se a evolução contínua dos indicadores. No entendimento do respondente, “a sustentabilidade é uma jornada. Deve ser vivenciada no dia a dia e em cada tomada de decisão”. Os resultados da atuação pautada na sustentabilidade são mensurados por meio de auditorias internas e externas e divulgadas no Relatório Global de Sustentabilidade e no Relatório de Atividades para a América do Sul.

A Multinacional 1 possui como certificação a ISO 14001 e adota como sistema de gestão o Programa Responsible Care da Associação das Indústrias Químicas do Brasil, que possui práticas presentes nas principais normas e certificações. A partir do estudo nota-se que a Multinacional 1 é a primeira empresa do setor químico recomendada para a certificação ISO 50001. O certificado é parte da estratégia global de excelência em gestão de energia e ambiental. Ainda, constata-se ações do projeto Triple E aplicadas no Complexo, responsáveis pela certificação ISO.

**Evento:** XXIV Jornada de Pesquisa

A partir das respostas obtidas e dos documentos analisados verifica-se que a Multinacional 1 trabalha com o Jeito E, sendo que ao mesmo tempo em que objetiva a rentabilidade dos negócios, visa o bem-estar das pessoas, sempre preservando o meio ambiente., sendo que a atividade produtiva e o meio ambiente devem andar juntas. Nesse sentido, a sintetização da amônia, no século XX, que revolucionou a produção de adubos e aumentou de forma exponencial a produção de alimentos; o desenvolvimento de soluções em aditivos para concreto, os quais garantiram maiores resultados para a produtividade na construção civil e economizam água, eletricidade e CO<sub>2</sub>; e a criação do Ecovio, um plástico desenvolvido a partir do amido do milho, uma solução sob medida para compostagem industrial (plástico “E”, biodegradável), constituem-se em exemplos de ações sustentáveis. Nesse sentido, a multinacional vem investindo em pesquisas, novos produtos, colaboradores, parceiros e clientes para garantir produtividade e sustentabilidade (BASF, 2019).

Nota-se também que a Multinacional 1 oferece uma versão certificada do óleo da palma, importante matéria-prima de cosméticos, produtos de limpeza e alimentos, tendo o compromisso de até 2020, 100% dos óleos da palma e do palmiste adquiridos pela empresa tenham certificação RSPO (Roundtable on Sustainable Palm Oil). No caso das frações destes óleos e dos derivados oleoquímicos primários, por sua alta complexidade na cadeia de fornecimento, o compromisso de atingimento da meta é até o ano de 2025. A certificação garante que a empresa está recebendo um ingrediente produzido com responsabilidade, atendendo critérios como ser livre de trabalho escravo e infantil, com respeito às pessoas e tradições locais e sem agressões ao meio ambiente (BASF Brasil, 2019a).

Outro exemplo mencionado refere-se a estratégia de engajamento social da Multinacional 1 para a América do Sul é a plataforma Vitrine Suvinil, que conecta profissionais capacitados e chancelados pela marca e consumidores que buscam mão de obra especializada, com a facilidade da internet. A iniciativa faz parte do Jeito E da Multinacional 1 e está relacionada ao conceito de valor compartilhado. As ações que seguem essa ideia buscam soluções, em escala, para problemas sociais, ao mesmo tempo em que contribuem para o sucesso do negócio (BASF Brasil, 2019b).

#### 4.4 Procedimentos utilizados para a concepção da RSC (processo de codificação)

De acordo com a pesquisa, a Multinacional 1 possui uma estratégia de Engajamento Social da multinacional na América do Sul que contribui para a mitigação dos riscos e ampliação de oportunidades de negócio com base no impacto social em escala. A estratégia está baseada na organização e funcionamento de uma governança, na identificação de stakeholders e dos principais riscos das atividades de forma sistêmica e na construção de parcerias efetivas para o desenvolvimento de produtos e serviços que possam contribuir para solucionar problemas sociais.

Para o respondente, a atuação da empresa em cidadania corporativa se dá de duas formas: a) valor compartilhado, que diz respeito a projetos desenvolvidos para resolver problemas sociais, mas que também contribuem para os negócios da empresa e de seus parceiros; e b) Cidadania Corporativa, que integra patrocínios, doações, atividades de engajamento de stakeholders, parcerias público-privadas, marketing relacionado à causa e voluntariado, os quais devem

**Evento:** XXIV Jornada de Pesquisa

impactar socialmente a sociedade e também contribuir para a reputação da empresa.

No que se refere à estrutura da área de RSE, o respondente menciona que a Multinacional 1 possui uma governança de sustentabilidade que conta com grupos de trabalho regional e local. A implementação da estratégia de engajamento social da empresa é responsabilidade desses grupos, que reúnem: a) Time Regional de Engajamento Social, compreendendo diretores de negócio, diretores de fábricas e responsáveis pela Comunicação Corporativa e pela Sustentabilidade; b) Comissão Local de Sustentabilidade, constituída por representantes das áreas de produção, meio ambiente, logística, recursos humanos e diretoria de fábrica. As ações de sustentabilidade são desenvolvidas por profissionais relacionados a esses grupos e/ou de outras equipes, fazendo parte de suas metas, e são reportadas ao Comitê de Sustentabilidade da Multinacional 1 na América do Sul.

Percebe-se que o Triple Bottom Line é um conceito central nas discussões sobre a sustentabilidade empresarial, como forma de criar estratégias de gestão e avaliar resultados sustentáveis para a organização. Tal constatação pode ser verificada na atuação da Multinacional 1, que entende como Tripe Bottom Line “o equilíbrio entre os aspectos sociais, ambientais e econômicos, que deve estar presente em todos os processos de gestão e de produção”. A sustentabilidade é entendida pela organização como a combinação do sucesso econômico com proteção ambiental e ações relacionadas a dimensão social, para assim contribuir com a sustentabilidade dos negócios (perenidade) e da sociedade.

Nesse sentido, pode-se observar a vinculação, por parte da organização, do conceito de sustentabilidade à esfera social, em especial. No entanto, salienta-se que tal conceito engloba as três dimensões do Triple Bottom Line. Segundo Ann Griesse (2003) são várias as dimensões subentendidas na sustentabilidade, desde a tentativa de definir o compromisso das empresas com seus empregados e clientes, passando pela normatização de seus procedimentos internos e chegando ao compromisso com a sociedade, com os direitos humanos, com a preservação ambiental e com o desenvolvimento sustentável. As ações de sustentabilidade, compreendem ações voluntárias da organização, para além do que é imposto pela legislação, os quais trazem benefícios para a sociedade e/ou meio ambiente. Estes benefícios socioambientais gerados podem contribuir para a competitividade da organização, uma vez que melhoram a imagem da organização perante os consumidores e influenciam a atuação também de outras organizações.

Conforme os dados da pesquisa, a Multinacional 1 visa contribuir para a construção de um mundo que proporciona um futuro viável com mais qualidade de vida para todos. A empresa faz isso transformando a química para seus clientes e para a sociedade, fazendo uso eficiente dos recursos disponíveis. Esse propósito é posto em prática a partir da busca de atuar como uma organização leal e confiável, que compra e produz de maneira responsável e conecta mentes criativas para encontrar as melhores soluções para as necessidades do mercado. O método Verbund de produção, utilizado pela multinacional, é ecoeficiente no uso de recursos e, nesse sentido, os produtos e soluções da Multinacional 1 contribuem com a Economia Circular nas diversas cadeias de valor. A organização entende que a inovação e o foco no cliente são requisitos necessários para

**Evento:** XXIV Jornada de Pesquisa

o desenvolvimento de soluções apropriadas.

## 5 CONCLUSÃO

O presente estudo teve como objetivo compreender em que medida as multinacionais conseguem aplicar ações de sustentabilidade fundamentada nos parâmetros do Triple Bottom Line. A partir da realização da pesquisa, considerando a atuação da multinacional Multinacional 1, foi possível identificar a presença das três dimensões do Triple Bottom Line na estratégia da multinacional estudada, manifestada na preocupação com o desenvolvimento social e com a menor interferência no meio ambiente a partir de suas atividades e sua preservação, para além do alcance dos seus objetivos econômicos.

A presença de práticas de sustentabilidade na estratégia da organização e sua disseminação em todos os níveis organizacionais caracterizam-na no estágio de sedimentação de Tolbert e Zucker (1999). A sedimentação diz respeito à continuidade histórica da estrutura e sua sobrevivência ao longo de gerações de membros organizacionais. As próprias certificações concedidas à multinacional e a adoção Programa Responsible Care, da Associação das Indústrias Químicas do Brasil, evidenciam a preocupação da multinacional no desenvolvimento de produtos e soluções que contemplem, além dos seus objetivos econômicos, as dimensões ambiental e social.

É presente para a organização a importância de atuar com responsabilidade, a partir de ações de sustentabilidade, as quais vem apresentando crescimento dos benefícios gerados ao longo dos anos. Esta adoção se traduz nos projetos que compreendem, entre outras ações, redução dos gases de efeito estufa, uso de energia solar, conservação da água e melhorias sociais. A atividade química na Multinacional 1, ao mesmo tempo em que tem por objetivo a rentabilidade dos negócios, também visa o bem-estar das pessoas e a produtividade dos seus clientes, sempre preservando o meio ambiente. Para a organização, a atividade produtiva e o meio ambiente devem andar juntas.

Pôde ser verificada a presença das três dimensões do Triple Bottom Line na atuação da organização. Sendo que de acordo com o entrevistado a empresa atende as necessidades da sociedade, considera o interesse de seus stakeholders e atua com transparência. A atuação da Multinacional 1 está voltada à eficiência e apresentação de produtos e soluções que minimizem danos ambientais e também contribuam com demandas sociais.

Para o entrevistado, a vinculação das ações de sustentabilidade à estratégia da multinacional surgiu em resposta a demandas dos seus diferentes stakeholders, os quais vêm experimentando benefícios crescentes com as práticas da organização. Os mesmos indicam que os resultados da atuação da Multinacional 1 são mensurados por meio de auditorias internas e externas e divulgadas no Relatório Global de Sustentabilidade e no Relatório de Atividades para a América do Sul. Nesse sentido, pode-se observar que a multinacional atua com responsabilidade nas três dimensões.

Destaca-se, ainda, a partir do mencionado pelo entrevistado, que as ações de sustentabilidade

**Evento:** XXIV Jornada de Pesquisa

estão vinculadas mais especialmente, à esfera social, além da esfera econômica. No entanto, salienta-se que tais ações abrangem as três dimensões do Triple Bottom Line. O entrevistado destaca que as práticas de sustentabilidade advêm de ações voluntárias da organização, para além do que é legal, que trazem benefícios para a sociedade e/ou meio ambiente. É destacado também, que estes benefícios socioambientais podem contribuir para a competitividade das organizações, uma vez que melhoram a imagem organizacional perante os consumidores e influenciam a atuação também de outras organizações. Essa questão está bem clara para a Multinacional 1, que verificou a melhora de sua reputação perante a adoção da responsabilidade social empresarial em sua estratégia.

Uma limitação referente ao estudo diz respeito ao instrumento de pesquisa ter sido respondido por uma única pessoa, o que não permite a percepção de mais envolvidos em tais ações. Também não houve a disponibilidade de realizar entrevistas pessoal com os responsáveis pela implantação das ações de sustentabilidade na Multinacional 1, o que poderia trazer maior riqueza de detalhes acerca da atuação desta multinacional, esclarecendo e complementando as respostas obtidas com a aplicação do questionário e a análise documental.

Considerando esta limitação, para estudos futuros, sugere-se a realização de estudo acerca das práticas de sustentabilidade e seus reflexos utilizando também esse procedimento. Considerando-se a existência de vários projetos de cunho social/ambiental na Multinacional 1, sugere-se uma pesquisa mais aprofundada a respeito de cada um deles e os seus reflexos ao longo do tempo. Apresenta-se, ainda, como sugestões de próximos estudos verificar as práticas de sustentabilidade em outras multinacionais, para que seja possível verificar em que estágio se encontra a atuação destas organizações e se a sedimentação constitui em um lugar comum para essas organizações.

## REFERÊNCIAS

ANN GRIESSE, Margaret, *Ética Empresarial e Responsabilidade Social Corporativa à Luz da Teoria de Julgamento Moral de Lawrence Kohlberg*, Impulso, Piracicaba, nº 14, vol. 35, p. 33 - 48, 2003.

BARDIN, L. *Análise de conteúdo*. Lisboa: Edições 70, 1977.

BASF. *BASF produtividade E sustentabilidade*. 2018. (3min17s). Disponível em: <https://www.youtube.com/watch?v=6KylPCJc8Ww>. Acesso em: 20/02/2019.

BASF. *Basf na América do Sul: Relatório 2017*. 2017.

BASF Brasil. *Uma solução para a indústria e para o meio ambiente*. Disponível em: <https://www.basf.com/br/pt/who-we-are/sustainability/1534862963891/O-leo-de-palma.html>. Acesso em: 20/02/2019.

**Evento:** XXIV Jornada de Pesquisa

BASF BRASIL. Vitrine Suvinil: consumidor e pintor conectados com a facilidade da internet. 2019b. Disponível em: <https://www.basf.com/br/pt/who-we-are/sustainability/1534862963891/Vitrine-Suvinil.html>. Acesso em: 20/02/2019.

BORINI, F. M. A responsabilidade social das corporações multinacionais estrangeiras no Brasil. In: VII SEMEAD, São Paulo, 2004. Anais[...] São Paulo: FEA- USP, 2004.

CARVALHO, A. C. V., STEFANO, S. R., MUNCK, L. Competências voltadas à sustentabilidade organizacional na gestão intermediária de uma indústria alimentícia. Revista Economia & Gestão, nº 14, vol. 35, 54-79, 2014.

DIAS, R. Gestão ambiental: responsabilidade social e sustentabilidade. DIAS, R. In: Gestão ambiental: responsabilidade social e sustentabilidade. São Paulo: Atlas, 2011.

DIMAGGIO, P.J., POWELL, W. A gaiola de ferro revisitada: isomorfismo institucional e racionalidade coletiva nos campos organizacionais. Revista de Administração de Empresas, vol. 45, n. 2, p. 74 - 89, abr./jun.2005. Disponível em: <http://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/rae/article/viewFile/37123/35894>. Acesso em: 07 jan. 2018.

ELKINGTON, J. Triple bottom line revolution: reporting for the third millennium. Australian CPA, v. 69, n. 11, p. 75-76, 1999.

GIL, A. C. Métodos e técnicas de pesquisa social. 6. ed. São Paulo: Editora Atlas S.A., 2008.

HALL, R. H. Organizações: estruturas, processos e resultados. São Paulo: Prentice Hall, 2004.

JACOMOSSI, F. A., CASAGRANDE, R. M., REIS, L. G. D. O isomorfismo nos relatórios de sustentabilidade: uma análise das empresas brasileiras que compõem o Dow Jones Sustainability Index, 2015.

LÜDKE, M.; ANDRÉ, M. E. D. A. Pesquisa em educação: abordagens qualitativas. São Paulo: EPU, 1986.

MEYER, J. W.; ROWAN, B. Institutionalized Organizations: Formal Structure as Myth and Ceremony. American Journal of Sociology, Vol. 83, No. 2 (Sep., 1977), pp. 340-363.

MINAYO, M. C. de S. (Org); DESLANDES, Suely Ferreira; NETO, Otávio Cruz; GOMES, Romeu. Pesquisa social: teoria, método e criatividade. 21 Ed. Petrópolis: Vozes, 2002.

MOREIRA, D. A.; MYKCKZKOWSKI, M. H.; QUEIROZ, A. C. S. As multinacionais e a responsabilidade social no Brasil: um estudo de caso na Basf. 2004.

**Evento:** XXIV Jornada de Pesquisa

PEREIRA, F. A. de M. P. A evolução da teoria institucional nos estudos organizacionais: um campo de pesquisa a ser explorado. Organizações em contexto, São Bernardo do Campo, Ano 8, n. 16, jul. - dez. 2012. Disponível em: [https://www.metodista.br/revistas/revistas-ims/index.php/OC/article/view/3396/pdf\\_65](https://www.metodista.br/revistas/revistas-ims/index.php/OC/article/view/3396/pdf_65). Acesso em: 07/01/2019.

SCOTT, W.R. Institutions and organizations: ideas, interests, and identities. Thousand Oaks: SAGE publications, 2014.

SILVA, C. B. da; KOVALESKI, J. L. The influence of sustainable practices in the spending of a plant for the industrial processing of wood: a case study. Espacios, Vol. 37, No. 4, 2016.

TOLBERT, P. S.; ZUCKER, L. G. The Institutionalization of Institutional Theory. [Electronic version]. In S.Clegg, C. Hardy and W. Nord (Eds.), Handbook of organization studies (pp. 175-190). London: SAGE, 1999.

VELLANI, C. L.; RIBEIRO, M. S. Sustentabilidade e contabilidade. Revista Contemporânea de Contabilidade, v. 6, n. 11, p. 187-206, 2009.

YIN, R. K. Estudo de caso: planejamento e métodos (2a ed.). Rio de Janeiro: Bookman, 2001.