



UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ
FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO, ATUARIAIS E
CONTABILIDADE
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO

LARA UCHOA DE LIMA

SUSTENTABILIDADE CORPORATIVA: UMA ANÁLISE DE MATURIDADE DAS
INICIATIVAS DE UMA EMPRESA BRASILEIRA DE CAPITAL ABERTO NO
VAREJO FARMACÊUTICO

FORTALEZA

2025

LARA UCHOA DE LIMA

SUSTENTABILIDADE CORPORATIVA: UMA ANÁLISE DE MATURIDADE DAS
INICIATIVAS DE UMA EMPRESA BRASILEIRA DE CAPITAL ABERTO NO VAREJO
FARMACÊUTICO

Monografia apresentada ao Curso de Graduação em Administração do Departamento de Administração da Universidade Federal do Ceará, como parte dos requisitos para obtenção do grau de Bacharel em Administração.

Orientador: Professor Dr. Bruno Chaves
Correia Lima

FORTALEZA

2025

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação
Universidade Federal do Ceará
Sistema de Bibliotecas

Gerada automaticamente pelo módulo Catalog, mediante os dados fornecidos pelo(a) autor(a)

L698s Lima, Lara Uchoa de.

SUSTENTABILIDADE CORPORATIVA: UMA ANÁLISE DE MATURIDADE DAS INICIATIVAS DE
UMA EMPRESA BRASILEIRA DE CAPITAL ABERTO NO VAREJO FARMACÊUTICO / Lara Uchoa
de Lima. – 2025.

60 f. : il. color.

Trabalho de Conclusão de Curso (graduação) – Universidade Federal do Ceará, Faculdade de Economia,
Administração, Atuária e Contabilidade, Curso de Administração, Fortaleza, 2025.

Orientação: Prof. Dr. Bruno Chaves Correia Lima.

1. Sustentabilidade corporativa. 2. Nível de maturidade. 3. Dimensões sustentáveis.

CDD 658

LARA UCHOA DE LIMA

SUSTENTABILIDADE CORPORATIVA: UMA ANÁLISE DE MATURIDADE DAS
INICIATIVAS DE UMA EMPRESA BRASILEIRA DE CAPITAL ABERTO NO VAREJO
FARMACÊUTICO

Monografia apresentada ao Curso de Graduação em
Administração do Departamento de Administração
da Universidade Federal do Ceará, como parte dos
requisitos para obtenção do grau de Bacharel em
Administração

Aprovado em 20 de fevereiro de 2025.

BANCA EXAMINADORA

Prof. Dr. Bruno Chaves Correia-Lima (Orientador)
Universidade Federal do Ceará (UFC)

Prof. Dr. Áurio Lúcio Leocádio da Silva
Universidade Federal do Ceará (UFC)

Prof. Dr. Cláudio Bezerra Leopoldino
Universidade Federal do Ceará (UFC)

AGRADECIMENTOS

A trajetória para a conclusão deste estudo foi marcada por desafios, mas também por aprendizados valiosos, apoio inestimável e muita inspiração. Por isso, registro aqui minha profunda gratidão a todos que, de alguma maneira, fizeram parte dessa conquista.

A Deus, fonte de força, sabedoria e paz, por me guiar durante toda essa caminhada. Aos meus pais Flavio Lima e Jailza Uchôa por serem exemplos de profissionais e pessoas íntegras, por serem meu pilar, por comemorar comigo as vitórias e me consolar nas derrotas. Aos meus avós, Maria Ilza Uchôa e José Antônio Uchôa, pelo carinho e pelo exemplo de força, sabedoria e resiliência que sempre demonstraram. Aos meus tios e demais familiares, que sempre torceram por mim e estiveram presentes, oferecendo palavras de motivação e apoio quando mais precisei.

A meu orientador Bruno Correia Lima e demais docentes pela dedicação, paciência e pelo conhecimento transmitido que colaboraram ao longo desses cinco anos para que eu alcançasse bons resultados em minha caminhada profissional e pessoal.

Aos meus colegas de faculdade Anna Livia, Ana Vitória, Cyntya Ellen, Davi Cid, Jefferson Kennys, Jeferson Holanda, João Tavares, Thiago Duarte, Jessica Lima, Lara Vasconcelos, Ana Samira, Bruno Uchoa, Lucas Bedê e Davi Coelho pelos risos, por tornarem essa fase mais leve e pelo suporte para superarmos os obstáculos.

A minha amiga Sissy por acreditar em mim, por me motivar e por compartilhar essa caminhada comigo. A Jean Carlos, Rosimeire Andrade e Irma Calou por serem torcedores e colaboradores dos meus sonhos e realizações.

Por fim, agradeço a mim, por não desistir diante das dificuldades, pelo esforço na graduação e por ter se permitido viver o curso de Administração, pois um sonho custa caro, mas desistir custa um sonho.

RESUMO

Este estudo tem como objetivo analisar o nível de maturidade das iniciativas voltadas para a sustentabilidade corporativa adotadas por uma empresa de capital aberto no ramo farmacêutico. O trabalho tem como base o modelo proposto por Baumgartner e Ebner (2010) em que permite, estudar as práticas da organização de acordo com as dimensões econômica, ecológica e social. Foram realizadas entrevistas com colaboradores e coletas de dados secundários em documentos publicados pela organização. Os resultados caracterizam uma percepção madura da companhia a respeito da sustentabilidade corporativa. Suas ações apontam para o desejo e esforço de alcançar o nível máximo de maturidade. Atualmente, apresenta uma classificação Sofisticada/Excepcional na dimensão social. Referente às dimensões econômica e ecológica, se mostra em grau Satisfatório, isso ocorre devido à ausência da sustentabilidade corporativa em todos os processos, além disso apresentou políticas frágeis e operações que ainda dependem de materiais não renováveis. O modelo aplicado permitiu ampla visão, facilitando as análises específicas em cada área desejada, visto que os aspectos foram classificados separadamente.

Palavras-chave: Sustentabilidade corporativa, nível de maturidade, dimensões sustentáveis, iniciativas sustentáveis.

ABSTRACT

This study aims to analyze the maturity level of corporate sustainability initiatives adopted by a publicly traded company in the pharmaceutical sector. The research is based on the model proposed by Baumgartner and Ebner (2010), which allows for the examination of the organization's practices according to the economic, ecological, and social dimensions. Interviews were conducted with employees, and secondary data were collected from documents published by the organization. The results indicate a mature perception of corporate sustainability within the company. Its actions reflect a strong commitment and effort to reach the highest level of maturity. Currently, the company exhibits a sophisticated/exceptional classification in the social dimension. Regarding the economic and ecological dimensions, the company is classified at a satisfactory level, mainly due to the lack of corporate sustainability integration in all processes. Additionally, fragile policies and operations that still rely on non-renewable materials were identified. The applied model provided a broad perspective, facilitating specific analyses in each desired area, as the aspects were classified separately.

Keywords: *Corporate sustainability, maturity level, sustainable dimensions, sustainable initiatives.*

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Triple Bottom Line proposto por John Elkington.....	15
Figura 2 - Pirâmide de Carroll.....	18

LISTA DE QUADROS

Quadro 1: 5 fases do modelo de maturidade de Curry e Donnellan.....	19
Quadro 2: Modelo de Hynds et al.....	21
Quadro 3: Dimensão Econômica da Sustentabilidade Corporativa.....	23
Quadro 4: Dimensão Ecológica da Sustentabilidade Corporativa.....	24
Quadro 5: Dimensão Social da Sustentabilidade Corporativa (aspectos internos)	24
Quadro 6: Dimensão Social da Sustentabilidade Corporativa (aspectos externos)	25
Quadro 7: Níveis de maturidade x Aspectos da Dimensão Econômica.....	26
Quadro 8: Níveis de maturidade x Aspectos da Dimensão Ecológica.....	27
Quadro 9: Níveis de maturidade x Aspectos da Dimensão Social (internos).....	29
Quadro 10: Níveis de maturidade x Aspectos da Dimensão Social (externos).....	30
Quadro 11: Classificação por categorias dos entrevistados	33
Quadro 12: Documentos utilizados na coleta de dados.....	34
Quadro 13: Estrutura do roteiro de entrevistas.....	35
Quadro 14: Iniciativas que englobam mais de uma Dimensão.....	36
Quadro 15: Iniciativas que englobam exclusivamente a Dimensão Econômica.....	37
Quadro 16: Apontamento de resultados do nível de maturidade na dimensão econômica.....	40
Quadro 17: Iniciativas que englobam exclusivamente a Dimensão Ecológica.....	41
Quadro 18: Apontamento de resultados do nível de maturidade na dimensão ecológica.....	43
Quadro 19: Iniciativas que englobam exclusivamente a Dimensão Social.....	45
Quadro 20: Apontamento de resultados do nível de maturidade na dimensão social.....	50

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

TICS	Tecnologias de Informações e Comunicações Sustentáveis
BAT	Best Available Techniques
P&D	Pesquisa e Desenvolvimento
TBL	<i>Triple Bottom Line</i>
ESG	Environmental, Social and Governance
SSMA	Saúde, Segurança e Meio Ambiente
ISE	Índice de Sustentabilidade Empresarial
GEE	Gases de Efeito Estufa
CSC	Centro de Serviços Compartilhados

Sumário

1 INTRODUÇÃO	12
2. REFERENCIAL TEÓRICO	15
2.1 Sustentabilidade Corporativa	15
2.2 Evolução da Sustentabilidade Corporativa	17
2.3 Influência dos Stakeholders	17
2.4 Modelos de maturidade	18
2.5.1 Modelo de Archie Carroll	18
2.5.2 Modelo de maturidade de Curry e Donnellan	19
2.5.3 Modelo de Sloan, Klingenberg e Rider	20
2.5.4 Modelo de Hynds <i>et al.</i>	21
2.5.5 Modelo de Baumgartner e Ebner (2010)	22
3 MÉTODO DA PESQUISA	32
4 ANÁLISE DOS RESULTADOS	36
4.1 Análise das práticas na Dimensão Econômica	37
4.2 Análise das práticas na Dimensão Ecológica	40
4.3 Análise das práticas na Dimensão Social	44
5.CONCLUSÃO	53
REFERÊNCIAS	55

1 INTRODUÇÃO

O tema Sustentabilidade Corporativa está se inserido cada vez mais nas organizações, aproximando o ambiente corporativo ao social, trazendo melhorias para as comunidades adjacentes. O estudo em questão tem como foco o uma empresa no mercado de varejo farmacêutico de capital aberto, escolhido por ter como propósito promover saúde à população. Com isso, entende-se que a companhia deve estar promovendo práticas para apoio à sociedade em que está estabelecida.

A atividade foi desenvolvida em uma empresa de capital aberto que atua no ramo de varejo de produtos farmacêuticos há cerca de 40 anos, com lojas situadas em todos os estados brasileiros. No varejo farmacêutico, as drogarias formam o principal meio de acesso que a população possui para medicamentos, além de conter artigos de higiene e beleza.

A sustentabilidade corporativa abrange três pilares principais: econômico, social e ambiental, vinculado ao Triple Bottom Line (TBL), um modelo de gestão proposto por John Elkington em 1994, que sugere um equilíbrio entre essas três esferas para garantir a sustentabilidade organizacional e gerar valor para diferentes partes interessadas.

Sua importância para as organizações dar-se por seu fundamento na ética e transparência, melhorando sua imagem, trazendo resultados para a sociedade e elevando o nível da organização perante o mercado que está inserida. Com isso, as partes envolvidas com a empresa, são beneficiadas (GPTW, 2023).

A dimensão econômica enfatiza que a empresa deve ser financeiramente sustentável, garantindo lucros a longo prazo sem comprometer os recursos para as futuras gerações (Elkington, 1999). Segundo Hart e Milstein (2003), empresas que adotam práticas sustentáveis podem obter vantagens competitivas ao reduzir desperdícios, otimizar processos e inovar em seus produtos e serviços. Barbieri e Cajazeira (2010) descrevem que a incorporação da sustentabilidade ambiental nos processos produtivos pode melhorar a imagem corporativa e atrair investidores que priorizam critérios ESG (Environmental, Social, and Governance). Barbieri (2011), salienta que empresas brasileiras estão adotando medidas como o uso de energias renováveis, redução de GEE (Gases do Efeito Estufa) e certificações ambientais para se adequarem às exigências do mercado. A dimensão social envolve a

responsabilidade da empresa em relação a sociedade no geral, podendo ser seus funcionários, clientes, fornecedores e a comunidade onde está inserida. Segundo Tenório (2006), o tema no Brasil vem evoluindo, passando de ações pontuais de filantropia para um compromisso mais estruturado com o bem-estar social.

No Brasil, é regulamentada pela ISO 26.000, uma diretriz que tem como objetivo esclarecer o conceito de responsabilidade social, apoiar empresas e organizações na aplicação prática dos princípios e promover as melhores ações em todo o mundo (ISO, 2025). Auxilia na estratégia organizacional, e que se reflete nas decisões, além de ser levada em consideração na implementação de atividades (Appio et al., 2018). ISO 26.000 tem como objetivo esclarecer o conceito de responsabilidade social, apoiar empresas e organizações na aplicação prática dos princípios e promover as melhores ações em todo o mundo (ISO, 2025).

Para analisar o nível de maturidade de uma empresa responsável socialmente podem ser usados alguns estudos, como por exemplo a pirâmide de Carroll, que sugere quatro categorias são elas a econômica, legal, ética e voluntária. De acordo com Macêdo (2010) citado por Appio et al., o modelo piramidal oferece melhor entendimento das categorias, pois os aspectos econômicos podem entrar em conflito com os demais componentes da pirâmide. Hynds (2014) propôs um modelo de maturidade que descreve o desenvolvimento de capacidades específicas dentro de uma organização ao longo do tempo. Tendo foco na área de pesquisa e desenvolvimento de novos produtos (Hepper, 2017 b).

O presente trabalho teve como foco o modelo de Baumgartner e Ebner (2010), medindo o nível de maturidade da empresa do ramo varejista farmacêutico nos aspectos propostos. Esse modelo realça a maturidade em relação à sustentabilidade corporativa com o objetivo de evidenciar elementos para a integração eficaz de práticas sustentáveis nas empresas. Foi focado na estratégia extrovertida, que propõe a avaliação de aspectos a partir de três dimensões - econômica, ecológica e social – em contraste a níveis de maturidade nomeados em inicial, elementar, satisfatório e sofisticado/excepcional.

O problema de pesquisa é: qual o nível de maturidade das iniciativas de sustentabilidade corporativa adotadas por uma empresa de capital aberto no ramo farmacêutico? Os objetivos do trabalho são:

- **Objetivo geral:** Analisar o nível de maturidade das iniciativas voltadas para a sustentabilidade corporativa adotadas por uma empresa de capital aberto no ramo farmacêutico.
- **Objetivos específicos:**
 - i. Analisar o nível de maturidade das iniciativas de sustentabilidade corporativa na **dimensão econômica**, adotadas por uma empresa de capital aberto no ramo farmacêutico
 - ii. Analisar o nível de maturidade das iniciativas sustentabilidade corporativa na **dimensão ecológica** adotadas por uma empresa de capital aberto no ramo farmacêutico
 - iii. Analisar o nível de maturidade das iniciativas de sustentabilidade corporativa na **dimensão social** adotadas por uma empresa de capital aberto no ramo farmacêutico

Com isso, o presente estudo baseia-se em uma pesquisa qualitativa e descritiva, realizada com por meio de um estudo de caso mediante realização de entrevistas e análise documental da empresa de capital aberta pesquisada. O projeto está separado em cinco seções, a introdução, referencial teórico, metodologia, conclusão e referências bibliográficas. Na introdução traz apresentação breve do contexto e dos assuntos a serem abordados no referencial teórico. Na metodologia o modo de pesquisa, materiais analisados e apuração dos dados obtidos com o estudo em questão. A conclusão apresenta os resultados do trabalho.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Sustentabilidade Corporativa

Bosselmann, (2008) citado por Teixeira et al (2024) descreve a sustentabilidade como prática popularmente adorada nos mais diversos setores da sociedade, inclusive nos negócios e na política. A sustentabilidade corporativa tem como sustento três pilares, também conhecidos por TBL (*Triple Bottom Line*), são eles a Dimensão Social, Dimensão Ecológica e Dimensão Econômica.

O conceito de Triple Bottom Line (TBL) foi debutado por John Elkington em 1994, através de um modelo de gestão sustentável que considera três dimensões fundamentais: econômica, social e ambiental, propondo um equilíbrio entre essas três esferas para garantir a sustentabilidade organizacional e gerar valor para diferentes partes interessadas. Para Tachizawa (2017), a adoção desse modelo no Brasil tem sido impulsionada por pressões regulatórias, expectativas dos consumidores e a crescente conscientização sobre a responsabilidade socioambiental das empresas.

Figura1: Triple Bottom Line proposto por John Elkington



Fonte: Adaptado de Barbosa e Lopes (2018).

A dimensão econômica do TBL enfatiza que a empresa deve ser financeiramente sustentável, garantindo lucros a longo prazo sem comprometer os recursos para as futuras gerações (Elkington, 1999). Nascimento e Lemos (2018), definem incorporação de estratégias sustentáveis nos negócios brasileiros como um diferencial competitivo, especialmente no agronegócio e na indústria, onde práticas como logísticas reversa e economia circular vêm ganhando destaque.

A dimensão social envolve a responsabilidade da empresa em relação

aos seus funcionários, clientes, fornecedores e à comunidade onde está inserida (Elkington, 1997) Para Almeida e Govatto (2010), a preocupação com aspectos sociais tem levado muitas organizações brasileiras a investir em programas de inclusão, diversidade e desenvolvimento profissional. No Brasil, está associada ao impacto das empresas na comunidade e na qualidade de vida dos trabalhadores. estudos de Oliveira e Serafim (2020) mostram que consumidores brasileiros valorizam marcas que demonstram um compromisso genuíno com a sociedade, impulsionando a demanda por produtos e serviços sustentáveis.

A dimensão ambiental do TBL trata da minimização dos impactos ambientais causados pelas atividades empresariais (Elkington, 1997). No Brasil tem sido impulsionada por legislações ambientais rigorosas e pelo crescimento da agenda ESG (Environmental, Social, and Governance). Segundo Barbieri (2011), empresas brasileiras vêm adotando medidas como o uso de energias renováveis, redução da pegada de carbono e certificações ambientais para se adequarem às exigências do mercado. Além disso, Nascimento e Lemos (2018) destacam que práticas como reflorestamento e preservação de recursos hídricos são cada vez mais adotadas por empresas que buscam alinhar crescimento econômico com responsabilidade ecológica.

Também pode ser definida como como a decisão voluntária das empresas em contribuir para uma sociedade justa e um ambiente limpo e sustentável., além disso, tem como base a ISO 2600, uma norma internacional que proporciona diretrizes e orientações referentes ao tema (Machado, 2019).

A ISO 26000 oferece diretrizes, não imposições, e por isso não é passível de certificação, ao contrário de outros padrões ISO amplamente reconhecidos. Ela tem como objetivo esclarecer o conceito de responsabilidade social, apoiar empresas e organizações na aplicação prática dos princípios e promover as melhores ações em todo o mundo (ISO, 2025)

Segundo a ISO 26000, a responsabilidade social envolve o compromisso das organizações em considerar os impactos sociais e ambientais em suas decisões e atividades, agindo de forma ética, transparente e sustentável. Isso inclui o cumprimento das leis, adesão a normas internacionais e a integração da responsabilidade social em toda a organização, considerando os interesses das partes interessadas (INMETRO, 2014).

2.2 Evolução da Sustentabilidade Corporativa

A sustentabilidade corporativa tem evoluído significativamente nos últimos anos, passando de um modelo reativo e baseado apenas no cumprimento de normas ambientais para uma abordagem estratégica integrada à governança e ao desempenho empresarial (Silva, Santos e Aguiar, 2021). Inicialmente, as empresas adotavam práticas sustentáveis apenas para atender a exigências legais ou mitigar riscos operacionais, sem um compromisso real com a sustentabilidade. No entanto, com o crescimento da agenda ESG, a sustentabilidade passou a ser um fator determinante para a competitividade e reputação das organizações (Douek e Angelo, 2022).

No Brasil, a evolução da sustentabilidade corporativa também tem sido impulsionada por mecanismos como o Índice de Sustentabilidade Empresarial (ISE), que avalia o compromisso das empresas com boas práticas socioambientais e de governança (Lima e Gomes, 2020).

A governança corporativa também passou a desempenhar um papel central na sustentabilidade empresarial, garantindo maior transparência e engajamento dos stakeholders (Araújo et al., 2022). Empresas que integram práticas sustentáveis em sua estratégia conseguem fortalecer sua reputação, atrair investimentos e reduzir riscos operacionais.

2.3 Influência dos Stakeholders

A seleção de um colaborador socialmente responsável é importante, pois quando a empresa se entra nesse critério social, os associados a ela podem definir sua imagem, melhorando ou prejudicando sua reputação perante o mercado (Tondolo et al., 2023). De acordo com Freeman (1984) citado por Aoyama et al., stakeholders são aqueles grupos ou indivíduos que possam afetar ou serem afetados pela empresa ao alcance de seus objetivos.

Os stakeholders influenciam as decisões referentes a sustentabilidade corporativa de uma organização. A aplicação das práticas ocorre de maneira sistêmica, buscando a opinião das partes interessadas, envolvendo-as no processo (Bastos, Lima, 2016). São importantes para as organizações, visto que trazem uma série de vantagens, podendo ser elas satisfação de clientes, aumento do engajamento dos colaboradores, redução das falhas de comunicação entre os

setores e melhoria nas finanças (Wittersheim, 2023).

De acordo com Wittersheim (2023), stakeholders podem ser classificados como primários e secundários. Categorias que não possuem ordem de importância, sua prioridade vem de cada cenário específico da empresa em questão.

Os classificados como primários são aqueles que possuem alto envolvimento em um projeto, tem influência sobre a tomada de decisão, como por exemplo os clientes, time responsável, gerente, patrocinador, investidores e acionistas (Espinha, 2023).

Secundários são aqueles que tem impacto em menor escala, como por exemplo o governo e a comunidade (Espinha, 2023).

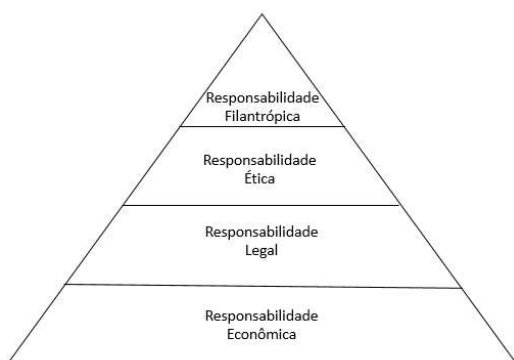
2.4 Modelos de maturidade

Nesta seção serão apresentados modelos que avaliam o desempenho das práticas referentes à sustentabilidade nas organizações, considerando indicadores ambientais, sociais e econômicos. Esses modelos auxiliam na mensuração do impacto das ações sustentáveis, no monitoramento da evolução da maturidade organizacional e na identificação de oportunidades de melhoria.

2.5.1 Modelo de Archie Carroll

O modelo de Carroll (1979) discute o papel e a relevância dos stakeholders a partir de práticas de RSE nas organizações (Nivea et al., 2014). Cavalcanti (2007) apud Braúna et al (2021) cita a visão estrutural de Carroll, nela expressa que o negócio tem responsabilidade econômica para com seus acionistas, sugerindo uma hierarquização da RSE nas dimensões: econômica, legal, ética e filantrópica.

Figura 2: Pirâmide de Carroll



Fonte: Adaptado de Carroll (1979).

A responsabilidade econômica é voltada para os lucros e a maximização de valor. Responsabilidade legal corresponde ao cumprimento de leis e regulamentos. Quanto a responsabilidade ética, define-se fazer o que é correto e justo. Para a responsabilidade filantrópica, é importante a organização ser uma boa cidadã (Costa, 2015).

2.5.2 Modelo de maturidade de Curry e Donnellan

De acordo com Curry e Donnellan (2012) apud Almeida (2019), o modelo oferece uma estrutura em que as organizações podem avaliar a maturidade de suas tecnologias de informações e comunicações sustentáveis (TICS), com o intuito de melhorar sistematicamente as capacidades para cumprir objetivos sustentáveis. Conta com 5 níveis distintos, são eles: inicial, básico, intermediário, avançado e otimizado.

Curry e Donnellan (2012) citado por Hepper (2017), caracteriza as 5 fases como:

Quadro 1- 5 fases do modelo de maturidade de Curry e Donnellan

Fase	Descrição
Inicial	Há pouca compreensão do assunto e poucas ou nenhuma política relacionada. Responsabilidades para TICS não estão definidas, e não é considerada no ciclo de vida dos sistemas.
Básico	Há uma estratégia TICS limitada com planos de execução associados, altamente reativa e há uma consciência crescente do assunto, mas não está claramente estabelecido. Pode haver algumas políticas, mas são adotadas de forma inconsistentes.
Intermediário	A estratégia TICS existe com planos de prioridades associados. A organização desenvolveu capacidades e encoraja os indivíduos a contribuírem para os programas de sustentabilidade e inclui TICS em todo o ciclo de vida dos sistemas, rastreia alvos e métricas sobre uma base de projeto individual.
Avançado	A sustentabilidade é um componente essencial dos negócios para planejar os ciclos de vida. A organização reconhece TICS como uma contribuição significativa para a sua sustentabilidade, alinha métricas de negócios e TICS para alcançar o sucesso em toda a empresa. Também projeta políticas para permitir a realização de melhores iniciativas
Otimizado	A organização emprega práticas TICS em toda a extensão dos negócios da empresa para incluir clientes, fornecedores e parceiros. A indústria reconhece a organização como uma líder em sustentabilidade e usa suas práticas TICS para conduzir os padrões da indústria. A organização reconhece TICS como um fator-chave para promover a sustentabilidade como um diferencial competitivo.

Fonte: Elaborado pela autora (2025), adaptado de Curry e Donnellan (2012) citado por Hepper (2017).

A evolução da maturidade da sustentabilidade em TICS passa por cinco fases. Na Inicial, há pouca compreensão do tema e ausência de políticas estruturadas. No Básico, a estratégia TICS é limitada e aplicada de forma inconsistente. No Intermediário, a organização já integra TICS no ciclo de vida dos sistemas, rastreia métricas e incentiva a participação dos colaboradores. No

Avançado, a sustentabilidade é essencial para os negócios, alinhando métricas e políticas estratégicas. Já na fase Otimizada, a empresa é referência na indústria, expandindo práticas sustentáveis para clientes, fornecedores e parceiros, utilizando TICS como diferencial competitivo.

2.5.3 Modelo de Sloan, Klingenberg e Rider

Hepper (2017) aborda que o objetivo do modelo é descrever como as organizações podem gerenciar com sucesso a mudança de seus produtos e processos rumo à sustentabilidade. Um ponto interessante deste modelo é que atribui estágios até mesmo para aquelas organizações que não tem iniciativas (Palaver, 2021). Tem como graus de maturidade:

- Oposição/rejeição
- Ignorância/não responsividade
- Risco/observância
- Custo/eficiência
- Proatividade estratégica/vantagem competitiva
- Transformação/corporação sustentável

O primeiro nível é a oposição, nele a organização opera com uma perspectiva de exploração sobre os trabalhadores e o ambiente natural, opondo-se ao governo, as organizações sem fins lucrativos e a própria comunidade, percebendo as reivindicações destes como ilegítimos. Indiferença, o segundo estágio, mostra uma organização que é indiferente às questões ambientais e de sustentabilidade, porém pode apresentar algumas iniciativas involuntárias de sustentabilidade. A no terceiro estágio, que é o Básico ou de risco, o modelo passa a ter as iniciativas de sustentabilidade incorporadas a sua atividade, que são adotadas intencionalmente de acordo com as metas e necessidades da organização. Gerenciado ou de custo, como denominado o quarto nível, a sustentabilidade passa a ser vista de uma forma institucional, com práticas e ações sociais e ambientais ocorrem de forma planejada, mas a implantação contém caráter reativo. No quinto nível, proatividade ou estratégico, A sustentabilidade passa a fazer parte das escolhas estratégicas da instituição, é incluída em várias áreas da empresa, e estruturas formais de gestão são estabelecidas. No nível sistêmico/ transformação, a organização reinterpreta a natureza da corporação para uma autorrenovação do

elemento integrante de toda a sociedade e de seu contexto ecológico, e os processos organizacionais são continuamente reforçados através por meio da melhoria tecnológica (Hepper *et al.*, 2017).

2.5.4 Modelo de Hynds *et al.*

Hynds (2014) propôs um modelo de maturidade que descreve o desenvolvimento de capacidades específicas dentro de uma organização ao longo do tempo. Tendo foco na área de pesquisa e desenvolvimento de novos produtos, descrevendo o desenvolvimento de um modelo de maturidade para avaliar e orientar as organizações na criação de produtos e serviços que impulsionem o crescimento sustentável. (Hepper, 2017).

Segundo Hynds (2014),_o modelo é separado por 4 fases, são elas: Iniciante, aprimorado, próspero e principal.

Quadro 2- Modelo de Hynds *et al.*

Fases	Descrição
Iniciante	Conformidade regulatória
Aprimorado	A sustentabilidade é considerada no desenvolvimento de novos processos, para os fornecedores, e ao definir objetivos.
Próspero	A sustentabilidade é incluída em várias áreas da empresa, incluindo pesquisa e desenvolvimento de produtos, marketing, elaboração de relatórios, e usada como uma vantagem competitiva em alguns mercados.
Principal	A sustentabilidade é totalmente integrada ao longo da empresa, não vista como uma iniciativa, mas sim como o modo como a empresa faz negócios.

Fonte: Hepper (2017).

A evolução da sustentabilidade empresarial passa por quatro fases: Iniciante, onde a empresa foca apenas na conformidade regulatória; Aprimorado, quando começa a integrar práticas sustentáveis no desenvolvimento de processos e na cadeia de fornecedores; Próspero, onde a sustentabilidade se torna uma vantagem competitiva, influenciando pesquisa, marketing e relatórios; e Principal, quando a sustentabilidade está totalmente incorporada ao modelo de negócios, orientando todas as decisões estratégicas. Empresas que atingem esse nível não apenas cumprem normas, mas inovam, fortalecem a marca e geram valor sustentável.

2.5.5 Modelo de Baumgartner e Ebner (2010)

De acordo com Arias *et al.* (2022), os modelos de maturidade são estruturas conceituais que fornecem orientações para promover a sustentabilidade, indicando o nível de progresso e adoção de práticas sustentáveis, como o exemplo do modelo desenvolvido por Baumgartner e Ebner (2010), que se concentra na maturidade para a sustentabilidade corporativa, visando destacar elementos importantes para a incorporação efetiva de ações de viés sustentável nas empresas.

Baumgartner e Ebner (2010) propuseram um modelo de análise baseada na comparação das variáveis aspecto e nível de maturidade, buscando diminuir a lacuna percebida na prática sustentável das empresas, em que há ações que são abordadas, em maioria, de forma ocasional e não com estratégia clara.

O modelo pode ser avaliado com base em quatro perfis estratégicos, apresentados como Estratégia Introversa (Mitigação de Riscos), Estratégia Extroversa (Legitimação), Estratégia Conservadora (Eficiência), Estratégia Visionária (Holística).

Através de uma avaliação dos perfis supracitados, o objetivo do projeto é atingido através da análise de maturidade presente na estratégia extroversa. Esse perfil é separado em extroversa convencional (interna) e extroversa transformadora (externa), visam a comunicação de seu compromisso com a sustentabilidade à sociedade para se diferenciar dos concorrentes e aumentar sua credibilidade, além de influenciar positivamente as condições básicas da sustentabilidade corporativa (Baumgartner e Ebner (2010)).

A análise é realizada a partir de três dimensões, nelas há um conjunto de aspectos base para classificação de níveis de maturidade. Os quadros a seguir foram construídos a partir do modelo de Baumgartner e Ebner (2010) para avaliação da estratégia extroversa, exibem os princípios que os aspectos serão classificados de acordo com suas ações em níveis (Início, Elementar, Satisfatório e Sofisticado/Excepcional). Para auxílio na classificação dos aspectos, foram descritos com base nas especificações que serão analisadas conforme o modelo aplicado.

A dimensão econômica deve ser vista como o desenvolvimento da economia com a finalidade de gerar melhoria na qualidade de vida das pessoas (Garcia, 2016). A busca por eficiência econômica é essencial para a continuidade das empresas, sendo fundamental para a obtenção de lucro e a criação de

vantagens competitivas nos mercados em que operam (Barbieri,2010). Com isso, a gestão precisa levar em conta esses fatores para alcançar o sucesso econômico, em vez de focar apenas nos resultados financeiros (Baumgartner e Ebner (2010)).

Quadro 3- Dimensão Econômica da Sustentabilidade Corporativa

Aspecto	Descrição
Inovação e tecnologia	Esforço em P&D relacionado à sustentabilidade para reduzir os impactos ambientais em novos produtos e atividades empresariais. Uso de BAT (melhores técnicas disponíveis) e tecnologias ambientais integradas, com foco em produção mais limpa e tecnologias de emissão zero.
Colaboração	Boa cooperação e colaboração ativa com diversos parceiros comerciais (ex.: fornecedores, instituições de P&D, universidades). Trabalho em programas e redes comuns para desenvolver produtos e tecnologias inovadoras. Troca de informações e conhecimentos.
Gestão do conhecimento	Atividades e abordagens para manter o conhecimento relacionado à sustentabilidade dentro da organização. Métodos para planejar, desenvolver, organizar, manter, transferir, aplicar e medir o conhecimento específico, além de melhorar a base de conhecimento organizacional.
Processos	Definição clara de processos e funções para que as atividades empresariais sejam conduzidas de maneira eficiente, e todos os funcionários saibam o que a organização espera deles (também em relação à sustentabilidade). Adaptação da gestão de processos às necessidades de sustentabilidade para implementar a sustentabilidade corporativa de forma sistemática. Integração da sustentabilidade na rotina diária de negócios.
Compras	Consideração de questões de sustentabilidade nas compras. Conscientização e consideração de questões relacionadas à sustentabilidade tanto na organização quanto ao longo da cadeia de suprimentos. Relacionamento com fornecedores com foco também na sustentabilidade.
Relatórios de sustentabilidade	Consideração e relato de questões de sustentabilidade nos relatórios da empresa, seja em um relatório de sustentabilidade separado ou integrado ao relatório corporativo.

Fonte: Elaborado pela autora (2025), adaptado de Baumgartner e Ebner (2010).

Os aspectos supracitados referem-se à capacidade de uma organização de equilibrar crescimento financeiro com práticas responsáveis, garantindo viabilidade operacional e financeira de longo prazo.

A dimensão ecológica da sustentabilidade corporativa pode ser caracterizada como a preocupação com os impactos ambientais pelo uso de recursos naturais e pelas emissões de poluentes (Barbieri, 2010). Lida com os impactos ambientais decorrentes das atividades corporativas, medida principalmente pelos impactos. Nas estratégias de sustentabilidade corporativa, o foco deve ser colocado nos efeitos que os causam (Baumgartner e Ebner, 2010).

Quadro 4- Dimensão Ecológica da Sustentabilidade Corporativa

Aspecto	Descrição
Recursos (materiais, energia), incluindo reciclagem	Uso de recursos renováveis e não renováveis e energia pela empresa, incluindo recursos reciclados.
Emissões no ar, água ou solo	Emissões no ar, água ou solo, decorrentes das atividades corporativas.
Resíduos e resíduos perigosos	Resíduos e resíduos perigosos decorrentes das atividades corporativas.
Biodiversidade	Impacto na biodiversidade decorrente das atividades corporativas.
Questões ambientais do produto	Aspectos ambientais do produto durante todo o seu ciclo de vida.

Fonte: Elaborado pela autora (2025), adaptado de Baumgartner e Ebner (2010).

O quadro apresenta aspectos voltados para a utilização consciente dos recursos, impactos ambientais causados pela utilização de resíduos perigosos, emissões decorrentes de atividades da empresa e o efeito do ciclo do produto.

A dimensão social analisa diversos aspectos relacionados aos direitos humanos, condições de trabalho, diversidade e inclusão, bem-estar dos funcionários, impacto nas comunidades e responsabilidade social corporativa.

Quadro 5- Dimensão Social da Sustentabilidade Corporativa (aspectos internos)

Aspecto	Descrição
Governança corporativa	Transparência em todas as suas atividades para melhorar o relacionamento com seus stakeholders. Oferecer acesso a todos os dados relevantes, seguir as regras dos mercados (de ações) sobre governança corporativa e definir responsabilidades e comportamentos do conselho.
Motivação e incentivos	Envolvimento ativo e função exemplar da gestão em tópicos de sustentabilidade para os funcionários. Consciência das necessidades, reivindicações e fatores de motivação dos funcionários para implementar adequadamente a sustentabilidade na organização, com o apoio da gestão para agir de forma sustentável (ex.: tempo, dinheiro, recursos). Desenvolvimento de sistemas de incentivos e recompensas (monetários e não monetários).
Saúde e segurança	Garantia de que não ocorram riscos à saúde e segurança ao trabalhar na/para a organização. Nenhum impacto negativo na saúde física dos funcionários a qualquer momento. Operação de programas para prevenir perigos e manter os funcionários geralmente em forma e saudáveis (ex.: em países em desenvolvimento).
Desenvolvimento de capital humano	Desenvolvimento do capital humano para questões relacionadas à sustentabilidade através de programas específicos, como educação contínua, mentoria ou treinamento. Educação ampla e multifuncional (enriquecimento de funções, ampliação de funções) para aumentar a conscientização sobre os diferentes desafios e questões da sustentabilidade corporativa.

Fonte: Elaborado pela autora (2025), adaptado de Baumgartner e Ebner (2010).

Na perspectiva interna, avalia a transparência e a ética de seus processos e decisões. Além do desenvolvimento e questão de saúde e segurança de seus colaboradores.

Para o viés externo, avalia fornecedores, parceiros de negócio e o comportamento de seu Conselho Administrativo perante as partes interessadas.

Ademais, apresenta preocupação com impactos na sociedade em que está inserida.

Quadro 6- Dimensão Social da Sustentabilidade Corporativa (aspectos externos)

Aspecto	Descrição
Comportamento ético e direitos humanos	Comportamento ético em relação à sustentabilidade, baseado em suposições e princípios bem estabelecidos, que regem a cooperação dentro de uma organização e o comportamento com os stakeholders (externos). Em termos de sustentabilidade, elementos importantes incluem uma cultura de respeito, regras e comportamentos justos dentro da organização (e entre suas subsidiárias), distribuição justa de riqueza/lucro, bem como consideração séria dos ideais e necessidades dos stakeholders. Nenhum dano aos funcionários, seja por causa de sua crença religiosa, gênero, nacionalidade ou cor, ou em relação a pessoas com deficiência ou idosas.
Nenhuma atividade controversa	Nenhuma participação acionária em organizações geralmente definidas como não sustentáveis (ex.: mineração de urânio). Nenhum uso ou venda de ativos e bens próprios para atividades não sustentáveis.
Sem corrupção e cartel	Comportamento justo no mercado, evitando práticas de manipulação comercial. Isso inclui não violar regras, não fixar preços ou aderir a cartéis, e não praticar corrupção para obter vantagens
Cidadania corporativa	Ser um bom cidadão corporativo em nível nacional; preservação de subsidiárias no país e fortalecimento do poder econômico de uma nação, além de melhorar o estilo de vida da sociedade. Apoio aos stakeholders (e outros) e às suas questões em nível regional; participação ou criação de atividades relacionadas à sustentabilidade para a comunidade local. Orientação para as gerações futuras sem explorar o presente (ou a natureza).

Fonte: Elaborado pela autora (2025), adaptado de Baumgartner e Ebner (2010).

As ações sociais também influenciam diretamente a fidelização de clientes e o engajamento dos funcionários, criando um ambiente mais ético e sustentável (Freeman et al., 2010).

Nas empresas que já implementaram as práticas, o foco é analisar se as estratégias são sólidas através de quatro estágios específicos: iniciante, básico, satisfatório e avançado/excepcional (Hepper et al. 2017).

Para a dimensão econômica, o quadro 7 expõe as características dos aspectos voltados a negócios, em cada nível, apresenta uma característica, esta que vai permitir a definição do nível de maturidade.

Quadro 7- Níveis de maturidade x Aspectos da Dimensão Econômica

Aspectos	Início	Elementar	Satisfatório	Sofisticado/ Excepcional
Inovação e tecnologia	Conformidade com leis e regulamentos em relação à tecnologia.	Primeiro esforço em P&D relacionado à sustentabilidade. Conformidade com leis e regulamentos está presente. Uso parcial de tecnologia ambiental integrada.	Esforço superior à média da indústria em P&D relacionado à sustentabilidade. A empresa investe proativamente em tecnologia e usa tecnologias ambientais integradas e/ou produção mais limpa.	Esforço superior à média da indústria em P&D relacionado à sustentabilidade. BAT é utilizado proativamente, bem como tecnologias ambientais integradas, produção mais limpa e zero emissões.
Colaboração	A empresa não é um parceiro ativo em redes.	Comunicação e colaboração com os parceiros comerciais mais relevantes (fornecedores, clientes).	Comunicação e colaboração com stakeholders (parceiros comerciais, ONGs, instituições de P&D, etc) em questões de sustentabilidade.	Comunicação e colaboração constante com stakeholders. A empresa tem um papel proativo e de liderança na criação dessas redes relacionadas à sustentabilidade.
Gestão do conhecimento	Nenhuma abordagem sistemática em relação à gestão do conhecimento.	Atividades específicas relacionadas à sustentabilidade (exemplo: uso de infraestrutura de TI para armazenar conhecimento) são conduzidas.	Abordagem ampla e atividades relacionadas à sustentabilidade, integrando ativos intangíveis (capital humano). Diversas atividades relacionadas ao aprendizado organizacional.	Abordagem sistemática e abrangente em relação à sustentabilidade, desde o planejamento até a melhoria. O foco está no aprendizado organizacional.
Processos	Questões de sustentabilidade não são respeitadas nas definições de processos.	As questões mais relevantes de sustentabilidade são respeitadas nos processos de negócios relevantes.	As questões de sustentabilidade mais relevantes são respeitadas nos processos de negócios e de suporte.	As questões de sustentabilidade são respeitadas adequadamente nos processos de negócios e de suporte. Papéis e responsabilidades estão definidos.
Compras	Compras orientadas para sustentabilidade não são consideradas.	Critérios sociais e ambientais são definidos e considerados em compras diretas (fornecedores diretos).	Critérios sociais e ambientais (baseados, por exemplo, em direitos humanos) são definidos e considerados em toda a cadeia de suprimentos.	Critérios sociais e ambientais são definidos e verificados ativamente em toda a cadeia de suprimentos.
Relatórios de sustentabilidade	Não há consideração de questões de sustentabilidade nem em um relatório de sustentabilidade anual.	As questões de sustentabilidade mais relevantes são respeitadas nos canais de comunicação corporativa (comunicação unilateral) ou em um relatório de sustentabilidade/relatório anual.	Questões de sustentabilidade são consideradas nos canais de comunicação corporativa (unilateral) e no relatório de sustentabilidade/relatório anual. Além disso, metas e medidas são definidas e comunicadas.	As questões de sustentabilidade são consideradas nos canais de comunicação corporativa (bilateral) e em um relatório de sustentabilidade anual. Além de metas e medidas definidas e comunicadas.

Fonte: Elaborado pela autora (2025), adaptado de Baumgartner e Ebner (2010).

Os elementos supracitados ressaltam o comportamento do aspecto em cada nível proposto pelo autor do modelo. No aspecto Inovação e Tecnologia, a

evolução ocorre desde a simples conformidade com normas até o uso de tecnologias avançadas e produção sustentável. Na Colaboração, a empresa passa de uma posição passiva para um papel de liderança na criação de redes sustentáveis. A Gestão do Conhecimento avança da ausência de estrutura para uma abordagem estratégica focada no aprendizado organizacional. Em Processos, a sustentabilidade evolui de ignorada para integrada em todas as operações. Já nas Compras, a transição ocorre desde a ausência de critérios socioambientais até sua verificação ativa em toda a cadeia de suprimentos.

Na dimensão ecológica comunicam práticas e avanços da empresa, enquanto a gestão eficiente de recursos, controle de emissões, minimização de impactos ambientais, e a gestão de resíduos.

Quadro 8- Níveis de maturidade x Aspectos da Dimensão Ecológica

Aspectos	Início	Elementar	Satisfatório	Sofisticado/ Excepcional
Recursos (materiais, energia), incluindo reciclagem	Para o uso de recursos, apenas critérios econômicos e técnicos são considerados.	Para o uso de recursos, critérios econômicos, técnicos, ambientais e sociais são parcialmente considerados. A eficiência de recursos é medida para alguns processos de negócios.	Para o uso de recursos, critérios econômicos, técnicos, ambientais e sociais são considerados. A eficiência de recursos é medida para processos de negócios. As metas para a gestão de recursos são definidas. Princípios de sustentabilidade são parcialmente considerados.	Para o uso de recursos, uma combinação de critérios econômicos, técnicos, ambientais e sociais é considerada. A eficiência de recursos é controlada para todos os processos. A estratégia de longo prazo de gestão de recursos está alinhada com os princípios de sustentabilidade.
Emissões no ar, água ou solo	Conformidade com leis e regulamentos sobre emissões no ar, água ou solo (por exemplo, BAT).	Conformidade com leis e regulamentos sobre emissões no ar, água ou solo (por exemplo, BAT). Definição de metas de redução para as principais emissões.	Conformidade com leis e regulamentos sobre emissões. Metas de redução para a maioria das emissões são definidas. Tecnologias de produção limpa são usadas.	Conformidade com leis e regulamentos sobre emissões no ar, água ou solo (BAT). Ambiciosas metas de redução para todas as emissões são definidas.
Resíduos e resíduos perigosos	Conformidade com leis e regulamentos sobre resíduos (perigosos) (por exemplo, BAT).	Conformidade com leis e regulamentos sobre resíduos (perigosos) (por exemplo, BAT). Definição de metas de redução para fluxos de resíduos.	Conformidade com leis e regulamentos sobre resíduos (perigosos). Metas de redução para a maioria dos fluxos de resíduos são definidas. Tecnologias de produção mais limpa são usadas.	Conformidade com leis e regulamentos sobre resíduos (perigosos). Metas de redução para todos os fluxos de resíduos são definidas. Resíduos (perigosos) são evitados devido a atividades de zero emissão.

Quadro 8- Níveis de maturidade x Aspectos da Dimensão Ecológica (continuação)

Aspectos	Início	Elementar	Satisfatório	Sofisticado/ Excepcional
Biodiversidade	Conformidade com leis e regulamentos sobre biodiversidade.	Conformidade com leis e regulamentos sobre biodiversidade. Os impactos mais relevantes sobre a biodiversidade são identificados e considerados.	A biodiversidade e o impacto organizacional são levados em consideração na estratégia, política e processos.	Atividades e abordagens excelentes para diminuir o impacto organizacional sobre a biodiversidade são implementadas.
Questões ambientais do produto	Não considerado ou apenas em conformidade com leis e regulamentos.	Identificação dos impactos ambientais e sua redução para certos produtos.	Impactos ambientais e sua redução para a maioria dos produtos são identificados.	Identificação dos impactos ambientais e sua redução para todos os produtos. Otimização da performance ambiental dos produtos na cadeia de suprimentos).

Fonte: Elaborado pela autora (2025), adaptado de Baumgartner e Ebner (2010).

As práticas de sustentabilidade evoluem de um nível inicial, onde há apenas conformidade com regulamentos, para um nível sofisticado/excepcional, com estratégias abrangentes e integradas. Relatórios de sustentabilidade começam sem consideração ambiental e avançam para uma comunicação transparente e bilateral. O uso de recursos passa de critérios técnicos e econômicos para uma gestão eficiente e sustentável. As emissões são inicialmente apenas controladas, depois alvo de metas progressivas e, no estágio avançado, totalmente reduzidas. A gestão de resíduos evolui de conformidade básica para práticas de zero emissão. A biodiversidade passa de uma simples adequação legal para estratégias eficazes de conservação. Questões ambientais dos produtos saem do mero cumprimento regulatório para otimização ambiental ao longo da cadeia produtiva.

Na dimensão social, as ações são divididas em duas modalidades, são elas Dimensão social interna e Dimensão social externa. A primeira tem foco nas iniciativas e relações dentro da companhia, abrange práticas e estruturas que garantem transparência, ética e conformidade regulatória, tratando estratégias para engajar e recompensar colaboradores, estimulando a produtividade e o alinhamento com os valores organizacionais. Além disso, foca na criação de um ambiente de trabalho seguro e saudável, prevenindo acidentes e promovendo o bem-estar dos funcionários, envolvendo a capacitação e o crescimento profissional, garantindo a retenção de talentos e a inovação dentro da empresa.

Quadro 9- Níveis de maturidade x Aspectos da Dimensão Social (internos)

Aspectos	Início	Elementar	Satisfatório	Sofisticado/ Excepcional
Governança corporativa	Os frameworks obrigatórios de governança corporativa são focados.	Os frameworks obrigatórios e voluntários de governança corporativa são focados.	Os frameworks obrigatórios e voluntários de governança corporativa são focados. Outras medidas para garantir a transparência corporativa são estabelecidas.	Os frameworks obrigatórios e voluntários são o foco na governança corporativa. Outras medidas para garantir a transparência corporativa são estabelecidas, com um compromisso proativo e regras mais rigorosas.
Motivação e incentivos	A motivação dos funcionários para alcançar metas de sustentabilidade não é focada ou tem um impacto disfuncional na sustentabilidade.	Em várias áreas da organização, são estabelecidas medidas de incentivo para melhorar a motivação em relação à sustentabilidade.	Em quase todas as áreas da organização, são implementadas medidas de incentivo para melhorar a motivação em relação à sustentabilidade. A alta administração tem uma função exemplar nas questões de sustentabilidade.	A alta administração tem uma função exemplar nas questões de sustentabilidade. Os funcionários são eficientemente apoiados por incentivos e motivações adequadas (monetários e não monetários), internalizando princípios de sustentabilidade e mudando comportamentos.
Saúde e segurança	A saúde e segurança são respeitadas apenas no âmbito das obrigações legais; não há foco ativo.	A saúde e segurança são respeitadas no âmbito das obrigações legais. Medidas são adotadas quando ocorrem situações perigosas ou acidentes, com caráter mais reativo do que planejado sistematicamente.	A saúde e segurança são planejadas e implementadas sistematicamente na maior parte da empresa. Atividades são realizadas para evitar riscos de saúde e segurança a longo prazo.	A abordagem de saúde e segurança apoia os objetivos organizacionais em relação à sustentabilidade. É planejada e implementada sistematicamente em toda a empresa, com atividades contínuas para evitar riscos a longo prazo e melhorias constantes.
Desenvolvimento de capital humano	Nenhuma medida específica de desenvolvimento de capital humano é estabelecida em relação à sustentabilidade.	Certas medidas de desenvolvimento do capital humano são estabelecidas em relação à sustentabilidade.	Diversos programas e medidas de educação são oferecidos. A maioria dos funcionários é treinada em questões de sustentabilidade.	Vários programas e medidas educacionais são oferecidos. Todos os funcionários são treinados em questões de sustentabilidade

Fonte: Elaborado pela autora (2025). adaptado de Baumgartner e Ebner (2010).

Esses aspectos evoluem desde um nível básico de conformidade até uma abordagem estratégica e proativa. Na governança corporativa, a empresa começa seguindo apenas frameworks obrigatórios e avança para incluir diretrizes voluntárias e medidas adicionais de transparência. A motivação e incentivos passam de uma ausência de foco em sustentabilidade para um sistema abrangente de estímulos, incluindo o envolvimento da alta administração e incentivos financeiros e não financeiros. Em saúde e segurança, a abordagem vai de um cumprimento mínimo das normas para uma implementação sistemática, com foco na prevenção de riscos

e alinhamento com a sustentabilidade. No desenvolvimento de capital humano, a evolução ocorre desde a inexistência de medidas específicas até a oferta de programas amplos, garantindo que todos os funcionários sejam treinados em sustentabilidade.

Referente à dimensão social externa, as ações são voltadas para o comportamento ético e os direitos humanos, envolvendo o compromisso da empresa em respeitar princípios fundamentais, garantindo práticas justas e transparentes. Além da contribuição ativa para o bem-estar social, promovendo ações que beneficiem a comunidade e fortaleçam a relação entre a empresa e a sociedade.

Quadro 10- Níveis de maturidade x Aspectos da Dimensão Social (externos)

Aspectos	Início	Elementar	Satisfatório	Sofisticado/ Excepcional
Comportamento ético e direitos humanos	Os direitos humanos são respeitados, mas não há códigos e diretrizes nem comportamento comum na organização.	Os direitos humanos são respeitados. Regras principais de comportamento na organização são definidas.	Códigos e diretrizes corporativas sobre comportamento interno são definidos em toda a organização	Códigos e diretrizes corporativas são definidos e há monitoramento e melhoria contínua desses códigos.
Nenhuma atividade controversa	Não há declaração contra atividades controversas.	A empresa declara estar ciente de para quem vende seus produtos.	A organização está ciente de para quem vende seus produtos e estabelece medidas para reduzir atividades controversas.	A empresa é reconhecida como atuante sem controvérsias, oferecendo credibilidade para evitar uso indevido de produtos.
Sem corrupção e cartel	Conformidade com leis e regulamentos sobre corrupção e cartel.	Cumprimento das leis e regulamentos; os impactos principais de práticas corruptas são identificados.	Impactos das práticas corruptas são totalmente identificados e medidas são definidas para evitá-las.	Impactos das práticas corruptas são completamente identificados, com regras claras e medidas internas para evitá-las.
Cidadania corporativa	A cidadania corporativa não é um foco dentro da organização.	Alguns projetos de cidadania corporativa são iniciados ou apoiados (geralmente monetários), mas o vínculo com o negócio é raro.	A cidadania corporativa é sistematicamente planejada e conduzida (monetário e não monetário), com vínculo frequente ao negócio.	A cidadania corporativa é planejada para o longo prazo, envolvendo a maioria dos funcionários e vinculada ao negócio.

Fonte: Elaborado pela autora (2025). adaptado de Baumgartner e Ebner (2010).

O comportamento ético e os direitos humanos são abordados de forma crescente dentro das organizações, começando pelo respeito aos direitos humanos sem diretrizes claras, até a definição de códigos e diretrizes corporativas monitorados e melhorados continuamente. Em relação a atividades controversas, as

empresas evoluem de uma simples declaração de consciência para a implementação de medidas para mitigar riscos e garantir credibilidade. No combate à corrupção e cartel, as organizações passam de conformidade com as leis para a identificação total de impactos e a criação de medidas internas rigorosas para prevenção. Quanto à cidadania corporativa, ela se desenvolve de uma abordagem pontual e raramente vinculada ao negócio até um planejamento de longo prazo que envolve a maioria dos funcionários e está diretamente conectada à estratégia da empresa.

Os aspectos são as práticas da organização e de que modo são aplicadas, se faz necessária análise por nível, visto que em cada faixa de classificação os critérios a serem atingidos possuem um grau elevado de maturidade em relação ao anterior, isso permite a mensuração do resultado de maneira específica em cada dimensão da sustentabilidade corporativa.

O presente estudo expõe a análise de maturidade das iniciativas de uma empresa brasileira de capital aberto no varejo farmacêutico, a luz da estratégia extrovertida apresentada por (Baumgartner e Ebner, 2010).

3 MÉTODO DA PESQUISA

A metodologia aplicada para a análise dos dados é de natureza qualitativa, com dados e informações coletados em pesquisa de campo, utilizando fontes de informações que permitem diferentes análises, fato que confere a esta pesquisa uma abordagem qualitativa.

De acordo com Carlini (20233), esse tipo de análise permite compreender fatores mais subjetivos, como opiniões, valores, atitudes, significados, percepções, entre outros. Por motivo do presente estudo realizar uma análise do nível de maturidade da organização em questão, tal abordagem se faz necessária para coletar dados a respeito de percepções dos diferentes públicos envolvidos, tais como comunidades próximas, clientes internos e externos etc.

Segundo Triviños (1987) *apud* Gerhardt e Silveira (2009), a pesquisa descritiva vai exigir do investigador uma série de informações sobre o que deseja pesquisar. Esse tipo de estudo pretende descrever os fatos e fenômenos de determinada realidade, além disso, são exemplos de pesquisa descritiva: estudos de caso, análise documental, pesquisa ex-post-facto.

Dentro da abordagem supracitada, os métodos de pesquisa escolhidos foram a pesquisa documental e a pesquisa de campo (Gerhardt e Silveira, 2009). A primeira, recorre a fontes mais diversificadas e dispersas, sem tratamento analítico, tendo como exemplos as tabelas estatísticas, jornais, revistas, relatórios, documentos oficiais, cartas, filmes, fotografias, relatórios de empresas, vídeos de programas de televisão etc. A pesquisa de campo caracteriza-se pelas investigações em que, além da pesquisa bibliográfica e/ou documental, se realiza coleta de dados junto a pessoas, com o recurso de diferentes tipos de pesquisa (Fonseca, 2002).

O modelo escolhido inicialmente foi o modelo proposto por Hynds et al (2014), este que tem foco na avaliação sustentável para o desenvolvimento de novos produtos. Foi eleito para o estudo devido a empresa possuir marcas próprias de produtos voltados para a área de beleza e saúde, como também uma linha de produtos sustentáveis. Devido o porte e dimensão da organização, foi tomada a decisão de realizar uma análise mais detalhada, focada em ambientes internos e externos da companhia, com isso, se fez necessária a seleção de outro modelo de análise.

Para o estudo em questão, foi definida a utilização o modelo de Baumgartner e Ebner (2010), este que permite uma análise das estratégias da sustentabilidade corporativa (econômica, ecológica e social). Para o presente estudo, foi escolhida a estratégia extrovertida, esse perfil se divide em extrovertida convencional (interna) e extrovertida transformadora (externa), ambas focadas na comunicação do compromisso da empresa com a sustentabilidade.

Em cada dimensão será verificado o nível de maturidade em que o objeto de estudo se classifica, podendo ser Início, Elementar, Satisfatório e Sofisticado/Excepcional. O estudo é feito a partir da relação dos aspectos sustentáveis caracterizados em cada nível proposto, conforme quadros 7, 8 9 e 10.

3.1 Coleta de dados

Foram utilizadas análises dos relatórios disponibilizados pela organização em conjunto com as entrevistas realizadas com representantes de áreas afins do tema, que são responsáveis pelo desenvolvimento da sustentabilidade corporativa na empresa em questão. Esse método de coleta de dados, segundo Cunha (1982), tem como vantagens a captação de reações, sentimentos, hábitos do entrevistado e possibilita que o entrevistador esclareça alguma pergunta ou terminologia não compreendida pelo entrevistado.

A classificação dos colaboradores entrevistados foi separada por idade, tipo de cargo e tempo de empresa conforme quadro a seguir.

Quadro 11- Classificação por categorias dos entrevistados

Identificação	Idade	Tipo de cargo	Tempo de empresa
Colaborador 1	21 anos	Operacional	5 meses
Colaborador 2	21 anos	Operacional	1 ano
Colaborador 3	26 anos	Operacional	1 ano e 6 meses
Colaborador 4	28 anos	Operacional	6 meses
Colaborador 5	38 anos	Operacional	3 anos e 7 meses
Colaborador 6	27 anos	Suporte	6 anos e 2 meses
Colaborador 7	44 anos	Suporte	23 anos e 10 meses
Colaborador 8	30 anos	Gestão	9 meses
Colaborador 9	30 anos	Operacional	2 anos e 1 mês
Colaborador 10	51 anos	Gestão	28 anos e 9 meses
Colaborador 11	34 anos	Gestão	3 anos

Fonte: Elaborado pela autora (2025).

A escolha de pessoas de diferentes áreas, cargos e tempo de empresa permite avaliação da percepção da sustentabilidade corporativa nos diversos ambientes da companhia.

Relatórios de sustentabilidade e políticas corporativas foram utilizadas para levantar dados referente as práticas adotadas pela empresa. Permitem um acompanhamento estruturado e confiável sobre o desempenho da empresa em áreas distintas.

Quadro 12 - Documentos utilizados na coleta de dados

Documento	Descrição
Relatório de Sustentabilidade	Documento que apresenta as práticas, iniciativas e resultados da organização em relação aos pilares ambiental, social e de governança (ESG).
Política de Gestão Corporativa de Riscos e Controles Internos	Define as diretrizes e metodologias para identificar, avaliar, mitigar e monitorar riscos dentro da organização.
Código de Conduta Ética	Documento que estabelece os princípios, valores e normas que orientam o comportamento dos colaboradores, fornecedores e parceiros.
Política Corporativa de Prevenção à Corrupção	Normativa que estabelece medidas para prevenir, detectar e tratar casos de corrupção e suborno na organização.
Política de Transações de Partes Relacionadas e Conflitos de Interesse	Regulamenta as relações comerciais entre a empresa e partes relacionadas, como acionistas, diretores e empresas do mesmo grupo.
Política de Inclusão de Pessoas com Deficiência	Normativa que estabelece diretrizes para a inclusão, acessibilidade e desenvolvimento profissional de pessoas com deficiência dentro da organização.
Política de Integração de Diferentes Gerações	Define estratégias para promover um ambiente de trabalho colaborativo entre profissionais de diferentes faixas etárias.
Política de Igualdade de Oportunidades LGBTQIAP+	Norma que visa garantir a inclusão e equidade de pessoas LGBTQIAP+ no ambiente de trabalho, prevenindo discriminação e promovendo um espaço seguro e respeitoso para todos os colaboradores.
Política de Equidade Racial	Estabelece diretrizes para combater o racismo estrutural e promover a equidade racial dentro da organização.
Política de Equidade de Gênero	Documento que define diretrizes para eliminar desigualdades de gênero no ambiente de trabalho, promovendo oportunidades iguais para homens, mulheres e pessoas não binárias.
Política de Sustentabilidade e de Meio Ambiente	Normativa que orienta a empresa na adoção de práticas sustentáveis, minimizando impactos ambientais.

Fonte: Elaborado pela autora (2025).

Esses documentos funcionam como fontes formais de informação, tornando legítimos os materiais apresentados na coleta e análise de resultados.

O roteiro de entrevista foi utilizado para nortear a coleta de informações junto aos colaboradores da empresa, seu conteúdo foi baseado na junção de aspectos do modelo de Baumgartner e Ebner (2010), para estruturar os

questionamentos a respeito do tema.

Quadro 13: Estrutura do roteiro de entrevistas

Dimensões	Aspectos	Perguntas
Econômica e Social	Processos Saúde e segurança Comportamento ético e direitos humanos Não há atividades controversas Sem corrupção e cartel Compras	Quais questões sustentáveis a empresa leva em consideração na hora de fechar um negócio com um fornecedor?
Social e Ecológica	Governança corporativa Recursos (materiais, energia), incluindo reciclagem	Qual o nível de engajamento do time em relação às práticas sustentáveis da companhia?
Econômica e Social	Gestão do conhecimento Motivação e incentivos Desenvolvimento de capital humano	Os colaboradores são engajados em propor projetos voltados à sustentabilidade? Se sim, foi por iniciativa própria ou via incentivo da empresa (entrega de reconhecimento, recompensa)?
Econômica e Social	Relatórios de sustentabilidade Motivação e incentivos Cidadania corporativa	Os colaboradores são engajados em relação às ações e produtos voltados à sustentabilidade social? Sim, quais as principais ações/produtos?
Econômica, Ecológica e Social	Relatórios de sustentabilidade Recursos (materiais, energia), incluindo reciclagem Emissões no ar, água ou solo Resíduos e resíduos perigosos Questões ambientais do produto Motivação e incentivos	Os colaboradores são engajados em relação às ações e produtos voltados à sustentabilidade ambiental? Sim, quais as principais ações/produtos?
Econômica e Social	Relatórios de sustentabilidade Motivação e incentivos Inovação e tecnologia	Os colaboradores são engajados em relação às ações e produtos voltados à sustentabilidade econômica? Sim, quais as principais ações/produtos?
Econômica	Gestão do conhecimento	Os colaboradores praticam a sustentabilidade por conta própria? Ou apenas em ações da empresa?
Econômica e Social	Relatórios de sustentabilidade Cidadania corporativa	Você considera que a empresa adota as ações sustentáveis por conta de valores internos ou por posicionamento/ pressão de mercado?
Econômica	Gestão do conhecimento	A empresa possui algum indicador ou métrica para avaliar o desempenho sustentável?
Econômica	Relatórios de sustentabilidade	Como práticas sustentáveis estão impactando nos resultados financeiros?
Ecológica	Recursos (materiais, energia), incluindo reciclagem Emissões no ar, água ou solo Resíduos e resíduos perigosos Questões ambientais do produto	Há políticas para o uso eficiente de recursos naturais como água e energia?
Econômica	Relatórios de sustentabilidade	Quais desafios a empresa enfrenta na implementação de práticas sustentáveis?

Fonte: Elaborado pela autora (2025).

Com base nos questionamentos citados, tornou-se possível identificar ações e percepções específicas dos funcionários da organização. Os relatórios sustentáveis e as respostas dos entrevistados^o serviram como norte para a análise de dados assertiva.

4 ANÁLISE DOS RESULTADOS

Nesta seção, foram analisados os dados coletados durante a pesquisa qualitativa, transformando informações brutas em conhecimento, a fim de interpretar resultados e validar hipóteses.

Para análise do tema, foram utilizados relatórios de sustentabilidade publicados, entrevistas com colaboradores da empresa, Portal ESG da companhia e políticas adotadas. De acordo com o relatório da organização, a estratégia competitiva está diretamente ligada a melhoria contínua da Agenda ESG - *Environmental, Social e Governance* (Ambiental, Social e Governança). Explicada por Diniz (2022), que expõe a importância da integração ESG à cultura organizacional, sendo aplicada de forma natural no dia a dia, não como uma obrigação extra, mas como um aspecto essencial da maneira de trabalhar. O conceito de sustentabilidade corporativa propõe um novo modelo de gestão empresarial, no qual o processo de tomada de decisão considera não apenas a dimensão econômico-financeira, mas também os aspectos ambientais e sociais (Zylbersztajn; Lins, 2010). As ações que envolvem mais de uma dimensão sustentável avaliam a integração dos aspectos econômico, ambiental e social dentro da estratégia da empresa.

Quadro 14: Iniciativas que englobam mais de uma Dimensão

Ação	Descrição	Aspecto	Setor responsável
Transporte de valores	Otimização na coleta de cédulas das filiais, traçando uma rota para ser utilizado um único veículo, diminuindo a emissão de poluentes. (R\$2,8 milhões em redução de custos e 70% de redução na emissão de CO ²), implementação do GVT elimina a impressão de 3 vias em papel	Inovação e Tecnologia e Emissões no ar, água e solo	Financeiro
Matriz energética renovável	Possui 54 parques solares para utilização de energia solar (aplicada em 100% das lojas com mais de 2 anos de abertura)	Inovação e Tecnologia e Recursos (materiais, energia) incluindo reciclagem	CSC / RH (Sustentabilidade)
Linha ECO	Linha de produtos desenvolvida com produtos reciclados	Inovação e Tecnologia e Recursos (materiais, energia) incluindo reciclagem	RH (sustentabilidade)
Programa de saúde financeira	"ALI" é um programa que engloba saúde financeira, parcelamento de débitos e renegociações.	Colaboração Desenvolvimento de capital humano	RH (saúde e bem-estar)
Terceirização de equipamentos eletrônicos	Terceirização de equipamentos eletrônicos, contratando fornecedores com preparação e estrutura para ciclo do produto e descarte consciente. Reduzindo impacto no meio ambiente e custo sob esses equipamentos.	Inovação e Tecnologia e Recursos (materiais, energia) incluindo reciclagem	TI

Fonte: Elaborado pela autora (2025).

Essas ações buscam equilibrar o desenvolvimento sustentável, garantindo

que o crescimento econômico ocorra de forma responsável e inclusiva, sem comprometer o meio ambiente e a sociedade. Tem como exemplo a integração tecnológica de energia limpa, linha própria de produtos ecológicos e a terceirização de equipamentos eletrônicos para garantir o descarte correto destes itens.

A seguir, a análise de dados apresenta o nível alcançado nos aspectos das dimensões da sustentabilidade corporativa e quais elementos os justificam em cada classificação.

4.1 Análise das práticas na Dimensão Econômica

A dimensão econômica da sustentabilidade avalia a capacidade da empresa de gerar valor de forma contínua e responsável, garantindo sua viabilidade financeira enquanto contribui para o desenvolvimento socioambiental.

Quadro 15- Iniciativas que englobam exclusivamente a Dimensão Econômica

Ação	Descrição	Aspecto	Setor responsável
Portal ESG	Portal online (público) referente as ações e projetos voltados para ESG	Relatório de Sustentabilidade	RH (sustentabilidade)
Pesquisa de clima e sustentabilidade	Estudo realizado dentro das organizações para avaliar a percepção dos colaboradores sobre o ambiente de trabalho e a implementação de práticas sustentáveis.	Gestão do Conhecimento	RH (sustentabilidade)
Limpeza de praias	Mutirão de limpeza de praias (trabalho voluntário)	Cidadania Corporativa	RH (sustentabilidade)
Pesquisa sobre emissão de GEE	Pesquisa para investigar fontes de gases no efeito estufa (GEE) com os colaboradores	Gestão do Conhecimento	RH (sustentabilidade)

Fonte: Elaborado pela autora (2025).

A empresa mantém um portal online público para divulgar suas ações e projetos voltados para ESG, promovendo transparência e engajamento. Além disso, realiza estudos internos para avaliar a percepção dos colaboradores sobre o ambiente de trabalho e práticas sustentáveis. Também incentiva o voluntariado por meio de mutirões de limpeza de praias, reforçando seu compromisso com a responsabilidade ambiental e social.

Conforme Eccles et al. (2019) citado por Nnedu (2024), os relatórios de sustentabilidade econômica concentram-se no desempenho financeiro de uma organização e em sua capacidade de viabilidade operacional a longo prazo. Com

relação ao documento supracitado, a empresa afigura-se por meio de uma comunicação unilateral, característica que pode ser vista em um trecho de seu relatório: “Lançou um novo periódico mensal para informar as iniciativas realizadas dentro dessa temática, com o objetivo de disseminar conteúdo para aumentar o engajamento dos stakeholders”, predominantemente as informações são de cunho individual, não apresenta construção do dado junto a partes interessadas, suas documentações salientam que o material serve de forma informativa e comunicativa aos parceiros, não demonstra que foi uma construção conjunta.

A dimensão econômica pode ser relacionada à ecoeficiência, que envolve uma constante inovação tecnológica para nos afastar da dependência de fontes fósseis de energia, como carvão, petróleo e gás, ao mesmo tempo em que promove a desmaterialização da economia (Nascimento, 2012). A evolução de práticas sustentáveis dentro das organizações passa pela adoção de tecnologias limpas e pela melhoria da eficiência no consumo de energia e água. A companhia há alguns anos deu início na aplicação de energia renovável em suas operações, conforme colaborador 10 relata “a empresa adotou a utilização de energia limpa e foram instaladas placas solares nos centros de distribuição” local esse que seu funcionamento requer um alto nível de consumo.

É representada por diversas ações, como a terceirização dos equipamentos da área de TI como notebooks, computadores e impressoras, pois as empresas contratadas para esse serviço possuem suporte para garantir o ciclo do produto, sendo ele aquisição, reutilização e descarte consciente. Colaborador 7 diz que a adoção dessa prática “se deu devido a equipamentos eletrônicos são defasados com rapidez, em torno de 2 ou 3 anos, gerando lixo eletrônico, com isso havia a necessidade de destinar esse material, seja através de venda ou entregar em instituições especializadas, esse procedimento torna o equipamento mais barato para a companhia”. No Brasil, estudos revelarem que o manuseio inadequado de materiais recicláveis é comum em diversas associações de catadores. Muitos trabalhadores, por desconhecerem os riscos tóxicos de certos componentes, realizam a recuperação de metais de forma manual e rudimentar (FRANCO, 2008).

Além disso, há incentivo pelo governo envolvendo uma tributação ecológica, tem como principal finalidade a arrecadação de receitas para o Estado, viabilizando o financiamento de investimentos e a prestação de serviços públicos. Além disso, a

tributação também pode ser utilizada como meio para influenciar comportamentos sociais e econômicos, conforme orientação das autoridades públicas.

. A respeito da colaboração com terceiros, “coletamos alguns resultados de fornecedores como programas ambientais que possuem e verificamos o SSMA (Programa de Saúde, Segurança e Meio Ambiente), o que o fornecedor possui e não possui de controle de meio ambiente” informa o colaborador 8. SSMA trata-se de um programa que define diretrizes para a implementação de medidas de segurança, visando à qualidade de vida e ao bem-estar dos colaboradores, além de garantir a conformidade com os padrões legais (MOKI, 2023).

Um ponto presente no aspecto colaboração são as chamadas “redes” relacionadas a sustentabilidade, são grupos, comunidades ou sistemas interconectados que colaboram para promover práticas sustentáveis e enfrentar desafios ambientais, sociais e econômicos.

O colaborador 7 cita um projeto chamado “Sou Gigante, Sou Solidário”, um projeto incentiva colaboradores a vivenciarem um dia de voluntariado em instituições sociais, durante o turno de trabalho, fortalecendo a colaboração com ONG’s.

Além disso o colaborador 4 complementa com ações realizadas no “Dia da Mulher” e no “Dia da Gestante”, em que foram promovidas palestras sobre autoimagem, cuidado íntimo e saúde mental focadas em mulheres em situação de vulnerabilidade social. Contudo, durante a análise das informações, não foi identificado nas entrevistas ou relatórios publicados, o papel de liderança na formação dessas redes relacionadas a sustentabilidade.

Com relação a processos da companhia, a sustentabilidade está começando a ser inserida, o colaborador 5 aponta que “a sustentabilidade está inserida nos processos das áreas afins ao tema, porém ainda não se estendeu a todos os fluxos, como exemplo nos serviços do time de obras, em que os materiais presentes na construção e reparo de estruturas não são biodegradáveis ou provindos de material reciclado”.

Quadro 16- Apontamento de resultados do nível de maturidade na dimensão econômica

Aspecto	Nível Atingido	Justificativa
Inovação e tecnologia	Satisfatório	A empresa apresenta progresso na utilização da tecnologia como aliada a uma estratégia sustentável, porém ainda há operações que emitem GEE.
Colaboração	Satisfatório	Forte comunicação e colaboração com stakeholders (parceiros comerciais, ONGs etc.) em questões de sustentabilidade. A companhia está evoluindo para o nível sofisticado, porém não tem um papel de liderança na criação dessas redes relacionadas à sustentabilidade.
Gestão do conhecimento	Sofisticado/Excepcional	No que se refere a gestão do conhecimento há a definição de estratégias sustentáveis, a aplicação de práticas responsáveis e a avaliação constante para otimizar impactos ambientais, sociais e econômicos ao longo do tempo. Possui foco no aprendizado organizacional conforme apresentado em relatórios e práticas adotadas.
Processos	Satisfatório	A sustentabilidade não está incluída em todos os processos da empresa. Possui critérios ambientais e sociais relevantes, porém não suficiente para um nível Sofisticado/Excepcional.
Compras	Sofisticado/Excepcional	A empresa avalia via SSMA e Due Dilligense os fornecedores da cadeia de suprimentos. Há uma consultoria farmacêutica, que avalia a documentação dos novos fornecedores antes da aprovação, exigindo a assinatura de um termo de compromisso e políticas socioambientais.
Relatórios de sustentabilidade	Satisfatório	A comunicação ainda não possui característica bilateral, a empresa realiza a exposição de informações sobre o assunto, mas não há troca de ideias com as demais partes envolvidas.

Fonte: Elaborado pela autora (2025).

Na dimensão econômica da sustentabilidade corporativa foram analisados seis aspectos, com base nas práticas mencionadas, a organização apresentou nível sofisticado/excepcional nos critérios de gestão do conhecimento e compras, através do foco no aprendizado organizacional, apresentando práticas voltadas para o enriquecimento dos fundamentos de seus colaboradores, na área de processos internos e sustentabilidade corporativa, além de fortalecer a ética, transparência e gestão de riscos dentro do processo de compras, analisando critérios sociais, legais e sustentáveis dos fornecedores/parceiros. Todavia, a ausência de alguns elementos prejudica o alcance a classificação máxima de outros aspectos, tais como a comunicação unilateral, sem troca de ideias com as partes, operações que ainda emitem GEE, não há papel de liderança na criação das redes relacionadas à sustentabilidade e o tema não está presente em todos os processos da companhia.

4.2 Análise das práticas na Dimensão Ecológica

A dimensão ecológica, em particular, foca na responsabilidade das empresas em minimizar seu impacto ambiental, promovendo práticas sustentáveis que conservem os recursos naturais e reduzam a degradação ambiental.

Quadro 17- Iniciativas que englobam exclusivamente a Dimensão Ecológica

Ação	Descrição	Aspecto	Setor responsável
Cidade Verde	Ação em que plantaram 3 mil mudas em locais (Fortaleza e São Paulo como piloto) para preservação do meio ambiente	Biodiversidade	RH (sustentabilidade)
Descarte consciente	Pontos de descarte de pilhas, embalagens e remédios fora da validade, para que esses materiais sejam descartados corretamente	Resíduos e resíduos perigosos	RH (sustentabilidade)
Coleta seletiva	Pontos de coleta seletiva espalhados pelas dependências da empresa	Recursos (materiais, energia) incluindo reciclagem e Colaboração	RH (sustentabilidade)
Transformação do Layout de arquivos	Reciclagem de mais de 20 mil caixas	Recursos (materiais, energia) incluindo reciclagem	CSC
Conscientização uso de descartáveis	Distribuição de placas referente ao uso e impacto de plástico	Recursos (materiais, energia) incluindo reciclagem	RH (sustentabilidade)

Fonte: Elaborado pela autora (2025).

A empresa desenvolve ações ambientais e educacionais, incluindo o plantio de 3 mil mudas para preservação, pontos de descarte adequado para pilhas, embalagens e medicamentos vencidos, além de coleta seletiva em suas dependências. Realiza pesquisas sobre emissões de gases do efeito estufa (GEE) com colaboradores, recicla mais de 20 mil caixas e promove conscientização sobre o impacto do plástico.

Colaborador 2 menciona o incentivo dentro das dependências do backoffice, “no prédio da matriz há placas a respeito do uso de materiais, nos banheiros há sinalizações para apagar as luzes caso o ambiente esteja vazio, além de informativos sobre a utilização correta de papel toalha e funcionamento de torneiras, evitando o gasto indevido de água”.

A Agenda 2030, destaca a relevância de equilibrar as três dimensões do desenvolvimento para alcançar os objetivos e metas sustentáveis definidos. Em contraste a dimensão ecológica, no relatório de sustentabilidade publicado pela organização, as metas para 2025 e 2030 são primeira loja verde e Redução de GEE em 45%, o que corresponde a uma redução de emissões anual de 6,42% a partir de 2024.

Para alcançar esse objetivo, o Colaborador 8 cita a primeira loja verde, “será operada 100% via energia renovável e em sua construção se fará presente apenas materiais reciclados e de baixo impacto ambiental, além disso, a descarbonização na operação da empresa também entra como meta para 2030”.

Modelos de negócios fundamentados na economia circular minimizam a geração de resíduos e impulsionam a inovação em produtos sustentáveis, promovendo a sustentabilidade corporativa (Geissdoerfer et al., 2017). A luz da dimensão ecológica, os colaboradores relatam ações dentro das dependências do backoffice quanto em suas lojas. O colaborador 10 traz para o tema a coleta seletiva, em que foram espalhados cestos de lixo com indicação de separação de materiais, além de uma parceria que havia com uma rede de catadores na cidade de Fortaleza, em que periodicamente os elementos arrecadados nessa ação eram destinados a essa instituição. Em seus empreendimentos existem totens como pontos de descarte de pilhas, baterias, embalagens e cartelas de remédios fora da validade, essa prática visa o descarte correto desses objetos, informa o colaborador 11.

A empresa apresenta essas práticas em seu portal ESG e nos relatórios de sustentabilidade da seguinte forma: “Resíduos de saúde, bem como medicamentos vencidos são coletados e destinados à incineração, em conformidade com as orientações dos órgãos de regulamentação da saúde e com rígido controle e monitoramento por parte da Companhia” além desse, cita que “clientes também podem realizar o descarte de pilhas nos 395 coletores existentes em nossas unidades”. Pilhas e baterias possuem metais pesados, tais como chumbo, mercúrio e cádmio em sua composição e, por isso, são classificadas como resíduos perigosos, demandando descarte especial. O Ministério da Saúde (2022) classifica o descarte inadequado de medicamentos como ruim para o meio ambiente e, conseqüentemente, para a saúde, pois o despejo incorreto provoca a contaminação do solo e das águas, comprometendo a qualidade de vida.

Ademais, colaborador 1 alude práticas exercidas por alguns times da companhia, “alguns setores fazem por conta própria a cultura dos 5 Rs (Repensar, Reduzir, Reutilizar, Reciclar e Recusar), separando um compartimento para descarte de pilhas, que são bastante utilizadas nos equipamentos de trabalho, além de incentivarem dentro da equipe utilização de materiais não descartáveis no dia a dia, como garrafas e xícaras pessoais, evitando o aumento na produção de lixo não degradável”.

Em relação a ações de reciclagem, o colaborador 3 apresenta uma ação realizada no centro de distribuição, especificamente no depósito de arquivos, de acordo com tal “o nosso espaço para armazenamento era para 21 mil caixas, em

2021 atingimos 39 mil, excedendo nossa capacidade, a partir disso realizamos um projeto para transformamos nosso layout de arquivos, nele foram recicladas de mais de 20 mil caixas de arquivos em papel, em que foram digitalizados e o material físico foi doado para o reaproveitamento”.

Na produção de seus produtos, a empresa adotou a redução dos impactos ambientais, além de desenvolver uma linha ecológica nomeada de “Linha ECO”, variando entre itens de cuidados pessoais, beleza e acessórios, é formada por produtos de material reciclado e biodegradáveis. Colaborador 4 diz “existe as marcas próprias, que passam por auditorias rigorosas, garantindo qualidade e responsabilidade social no processo de fabricação”.

Referente a políticas para o uso eficiente de recursos naturais como água e energia, o colaborador 10 informa que há para a utilização de energia limpa na operação da companhia. Entretanto os colaboradores 8 e 11, gestores de áreas afins do tema, relatam que não há política estruturada para essa questão, porém está em desenvolvimento para o ano de 2025.

Quadro 18- Apontamento de resultados do nível de maturidade na dimensão ecológica

Aspecto	Nível Atingido	Justificativa
Recursos (materiais, energia), incluindo reciclagem	Satisfatório	A empresa possui práticas estruturadas para otimizar o uso de recursos naturais, reduzindo desperdícios e implementando processos básicos de reciclagem e eficiência energética. Há a utilização de tecnologias como os parques solares e a adoção de ações e incentivos voltados para a reciclagem, porém ainda há dependência de materiais não renováveis, além de minimizar o desperdício e reutilização de materiais em pequena escala. Não possui um programa robusto de economia circular
Emissões no ar, água ou solo	Satisfatório	A empresa está em conformidade com leis e regulamentos sobre emissões no ar, água ou solo. Metas de redução para a maioria das emissões são definidas. Tecnologias de produção mais limpa são usadas. Para atingir um nível sofisticado, será necessária aplicação de metas mais ambiciosas para todas as emissões, além da adoção de uma estratégia de zero emissões.
Resíduos e resíduos perigosos	Sofisticado/ Excepcional	Seguem em conformidade com leis e regulamentos a respeito da utilização e descarte de resíduos/resíduos perigosos. Além disso, a companhia é mediadora e incentivadora de descartes corretos destes resíduos para a redução dos impactos ambientais.
Biodiversidade	Elementar	Ainda não possui políticas estruturadas a respeito do uso eficiente de água e energia. Questões sustentáveis não são levadas em consideração em todos os processos.
Questões ambientais do produto	Sofisticado/ Excepcional	Os produtos da empresa possuem redução nos impactos ambientais, assim como os parceiros são analisados em questões ambientais antes de firmar a colaboração.

Fonte: Elaborado pela autora (2025).

De encontro a dimensão ecológica e seus cinco aspectos, apresentou nível máximo em questões ambientais do produto e Resíduos e resíduos perigosos, através do cumprimento de leis e regulamentos a respeito da utilização e descarte de resíduos/resíduos perigosos, assim como os parceiros e produtos possuem redução nos impactos ambientais. Não possuir programa robusto de economia circular e ainda depender de materiais não renováveis foram barreiras para uma maturidade sofisticada, além destes, é orientada aplicação de metas mais ambiciosas para todas as emissões para auxiliar a empresa em sua evolução relacionada a sustentabilidade corporativa. No que se refere a biodiversidade, se posicionou de forma elementar devido à um déficit em políticas estruturadas a respeito do uso eficiente de água e energia, questões sustentáveis também não são levadas em consideração em todos os processos.

4.3 Análise das práticas na Dimensão Social

Além dos aspectos ambientais e econômicos, a sustentabilidade nos processos empresariais envolve a adoção de práticas éticas e responsáveis na gestão de pessoas e governança corporativa. Conforme o relatório de sustentabilidade, a empresa baseia suas operações na ética e transparência, conduzindo relações, operações e políticas com integridade. O Código de Conduta Ética orienta essas práticas, abordando o combate à fraude, suborno e corrupção, a prevenção de conflitos de interesse, a proteção de informações e a defesa dos Direitos Humanos. A organização repudia qualquer prática ilícita, reforçando esse posicionamento em suas políticas corporativas. Além disso, não permite discriminação, assédio ou condutas que violem a dignidade, reafirmando seu compromisso com a diversidade, igualdade de oportunidades, saúde, segurança e respeito no ambiente de trabalho.

As iniciativas da dimensão social da sustentabilidade têm como foco o bem-estar dos funcionários, das comunidades e de outros stakeholders das empresas. Internamente, ações como a valorização da diversidade, a inclusão e a garantia de condições de trabalho adequadas são essenciais para fortalecer a cultura organizacional e aumentar a satisfação dos colaboradores (Elkington, 1997).

Quadro 19- Iniciativas que englobam exclusivamente a Dimensão Social

Ação	Descrição	Aspecto	Setor responsável
UP Farma	Espaço no sistema interno para capacitação e treinamento dos colaboradores	Desenvolvimento de capital humano	RH (capacitação)
Renovação e Cumprimento de condicionantes de Licenças Ambientais	Prorrogação ou renovação de uma licença ambiental após o período de validade, envolvendo a reavaliação dos impactos e a verificação de conformidade com as exigências legais.	Sem corrupção e cartel	RH (comunicação)
Programas de Saúde e Bem-Estar	"ELOS" Ação de apoio para saúde mental, emergências psicológicas, capacitação de líderes em primeiros socorros psicológicos e educação psicológica	Desenvolvimento de capital humano	RH (saúde e bem-estar)
Programa de saúde física	"VIVER +" e "PROGRAMA DE GESTANTES" são programas de apoio à saúde física, contam com abordagens preventivas, Clinic Farma, atividade física (ginástica laboral para colaboradores e parceria Gympass), acompanhamento de gestantes, educação em saúde.	Desenvolvimento de capital humano	RH (saúde e bem-estar)
Programa de segurança psicológica	"MEU LUGAR DE FALA" é um programa voltado para acolhimento em casos de assédio moral, sexual e violência doméstica, sensibilização e conscientização sobre o tema	Desenvolvimento de capital humano	RH (saúde e bem-estar)
Programa de assistência social	"ACOLHER +" programa voltado para acidentes de trabalho, afastamentos, falecimentos, desastres naturais e incidentes críticos nas unidades.	Desenvolvimento de capital humano	RH (saúde e bem-estar)
Gigante solidário	Promove ações voluntárias de distribuição de alimentos, matérias de higiene e brinquedos para as comunidades e organizações sociais.	Cidadania Corporativa	RH (sustentabilidade)
CIPA	Grupo de colaboradores de uma empresa que tem como objetivo prevenir acidentes e doenças relacionadas ao trabalho	Saúde e segurança	RH (SESMT)
Nossas Vozes Pela Diversidade e Inclusão	Evento que visa conscientizar e contribuir para um ambiente acolhedor, mais representativo e equitativo.	Comportamento ético e direitos humanos	RH (sustentabilidade)
Abrace a Vida	Ações voltadas para a saúde e bem - estra (físico e mental)	Comportamento ético e direitos humanos	RH (saúde e bem-estar)
Gentileza gera Gentileza	Conjunto de ações para melhorar o convívio no ambiente de trabalho (saúde e bem-estar, consumo e produção responsável, trabalho descente e crescimento econômico)	Comportamento ético e direitos humanos	RH (sustentabilidade)
Treinão da saúde	Evento gratuito e aberto ao público, composto por diversas atividades voltadas ao bem-estar (ex: corridas)	Desenvolvimento de capital humano	RH (saúde e bem-estar)
Sempre bem	"plano de saúde" próprio da empresa, conta com atendimentos de clínico geral, nutricionista e psicólogo, aberto para o público (assinatura)	Comportamento ético e direitos humanos	RH (saúde e bem-estar)

Fonte: Elaborado pela autora (2025).

“A empresa apresenta iniciativas voltadas para a capacitação e bem-estar dos colaboradores, incluindo um espaço interno para treinamentos e programas de apoio à saúde física e mental, além de um programa exclusivo para gestantes”, diz colaborador 3. Oferece acolhimento para vítimas de assédio e violência e suporte em casos de acidentes e afastamentos. “Conta com um plano de saúde próprio, disponível para colaboradores e público externo” completa colaborador 6. Além disso, realiza ações voluntárias, eventos de conscientização e programas para melhorar o

ambiente de trabalho, incentivando um espaço mais seguro, saudável e inclusivo.

Visando a sustentabilidade social interna, a empresa apresenta compromissos voltados para a saúde e bem-estar dos clientes e colaboradores. Conforme relatório de sustentabilidade, visam permitir acesso à saúde e ao bem-estar para qualquer indivíduo levando tratamento, informação, cuidado e prevenção. A aplicação pode ser vista através de trabalhos voluntários e ações aplicadas pela organização. De acordo com o entrevistado Colaborador 4 relata “Os colaboradores mostram engajamento quando o assunto é sustentabilidade social, um exemplo é o programa de voluntariado que promove, incentivando as pessoas a dedicar pelo menos um dia do ano para ações sociais. Além disso, tem iniciativas voltadas para inclusão e diversidade, visando o alto número de mulheres na liderança e o reconhecimento de colaboradores que se identificam como pretos”.

A companhia promove diversidade, inclusão e responsabilidade social, fortalecendo sua cultura organizacional e reputação. Com um quadro diverso, incluindo PCDs, profissionais em todas as faixas etárias e raças, incentiva a equidade e a representatividade. Essas iniciativas geram impactos positivos na sociedade e reforçam os pilares ESG, criando um ambiente mais inclusivo, saudável e sustentável. “A empresa tem uma área que trabalha com a diversidade e inclusão, boa parte do quadro é formado por PCDs, 50+ e pretos. Existem também projetos sociais em que os colaboradores fazem doações para as ONGs”, informa Colaborador 5. “Adota ações que são realizadas em dias específicos do mês, exemplo: outubro rosa, novembro azul, dezembro vermelho, que remetem a campanhas de prevenção contra doenças como câncer, Aids, entre outras”, completa Colaborador 2.

As ações supracitadas seguem as diretrizes da empresa conforme Política de Inclusão de Pessoas com Deficiência, Política de Integração de Diferentes Gerações, Política de Igualdade de Oportunidades LGBTQIAP+, política de Equidade Racial e Política de Equidade de Gênero. Estas que norteiam as práticas da companhia e que são vistas no projeto “Nossas Vozes”, que reúne pessoas de grupos minoritários para debaterem temas dentro da diversidade e inclusão.

A divulgação de relatórios de sustentabilidade e dos impactos sociais permite que a sociedade avalie os benefícios das iniciativas corporativas (Azevedo, 2006). Dessa maneira, a sustentabilidade social externa desempenha um papel

essencial na continuidade dos negócios e no fortalecimento da cidadania corporativa (Maluf, 2009). Na empresa, o relatório ASG publicado traz como meta para 2025 ser certificada pela ISO 31000 - Governança em Gestão de Riscos, além disso, possui dez pilares em seu Programa de Integridade, são eles o Apoio da Alta Administração, Controles Internos, Avaliação de Riscos, Investigações Internas, Treinamento e Comunicação, Código de Conduta Ética, Auditoria Interna, Canal Confidencial, *Due Diligence* e Diversidade e Inclusão. Os programas de integridade complementam o código de ética ao estabelecer mecanismos de controle, auditoria e monitoramento interno (Coelho et al., 2011). Empresas que adotam políticas de compliance garantem maior transparência e mitigam riscos relacionados a fraudes e irregularidades (Silva, 2022). Além disso, esses programas promovem treinamentos e capacitações para conscientizar os funcionários sobre a importância da ética nos negócios.

Colaborador 3 cita o evento nomeado de Semana da Integridade, que ocorre anualmente para todos os funcionários, “dura a semana toda, cada dia uma palestra a respeito de um tema, como ética, combate ao assédio, o que é o compliance, palestra contra a corrupção e outros”. Também é visto no relatório de sustentabilidade publicado pela companhia em 2023, trazendo a atualização no Código de Conduta e Ética para os colaboradores, além da publicação de outra iniciativa relevante, o relançamento da Cartilha de Combate ao Assédio Moral e Sexual.

Para garantir a integração da sustentabilidade às estratégias do negócio, três conselheiros, incluindo a presidente, fazem parte do Comitê de Gente, Cultura e ESG. Eles validam e acompanham a implementação de metas sociais, ambientais e de governança. Além disso, a presidente do Conselho atua como embaixadora de Cultura, Saúde e Sustentabilidade, representando a empresa em iniciativas internas e externas sobre esses temas. Em compromisso com a transparência, atas de reuniões e informações financeiras são divulgadas no site corporativo, na área de Relações com Investidores, conforme previsto em uma Política de Divulgação de Informações Relevantes. A transparência, um dos pilares fundamentais da governança corporativa, promove a disseminação clara e acessível das informações financeiras e operacionais das empresas (Bueno et al., 2018). A divulgação transparente de dados permite que acionistas e stakeholders tomem decisões mais

embasadas, aumentando a confiabilidade do mercado (Souza & Ribeiro, 2022).

O esforço é percebido pelos colaboradores, como citado pelo Colaborador 11, “os fornecedores são submetidos a um processo de análise e investigação chamada *Due diligence*, utilizada para verificar o histórico do parceiro, tais como utilização de trabalho escravo, infrações de crimes ambientais, exposições públicas e políticas”. A cidadania corporativa é vista na empresa através de ações éticas, responsáveis e sustentáveis, contribuindo para o bem-estar da sociedade e do meio ambiente. Em conjunto a isso, o relatório de sustentabilidade apresenta a Gestão de Riscos e Controles Internos, estabelecendo diretrizes para reduzir a exposição a riscos e fortalecer a governança. O Programa de Gestão de Riscos define como os riscos devem ser identificados, medidos e controlados, como por exemplo a analisar o histórico reputacional dos terceiros, como mídias negativas, ações administrativas e judiciais, listas sancionadoras e vínculo com agentes públicos.

No contexto da gestão do conhecimento, o colaborador 9 cita o “UP FARMA” uma universidade corporativa disponível para todos os colaboradores. Nela estão inseridos cursos de capacitação profissional voltados para as diversas áreas, incluindo sustentabilidade, diversidade e inclusão, além disso, há conteúdos a respeito de normas e processos internos. No Brasil, a universidade corporativa tem se mostrado essencial para empresas que buscam manter a competitividade e inovação no mercado, promovendo o aprendizado organizacional estruturado (Grutzmann & Faria, 2017). A vantagem na aplicação dessa área de conhecimento, pois possibilita a disseminação do conhecimento de forma sistemática, alinhando a aprendizagem com os objetivos estratégicos da empresa.

No campo educacional também há parcerias com universidades para oferecer cursos e programas de graduação, pós-graduação e idiomas aos colaboradores. De acordo com o colaborador 6 “a companhia adotou ao fim de 2024 um programa chamado Educa Mais, uma parceria com instituições universitárias, visando promover a acessibilidade á formações profissionais através de planos educacionais com valor fixo. Nesse novo projeto, os colaboradores podem escolher, dentro do catálogo disponibilizado, o curso e entidade que deseja adquirir.

Organizações que investem no desenvolvimento humano são reconhecidas como socialmente responsáveis e engajadas com o futuro de seus colaboradores, o que pode proporcionar vantagens competitivas e fortalecer sua marca empregadora

(Fernandes & Castro, 2024). Assim, incentivar a educação e a capacitação contínua torna-se uma estratégia fundamental para a sustentabilidade empresarial e o sucesso a longo prazo.

O envolvimento ativo do time contribui para a evolução das práticas adotadas, tornando a sustentabilidade um diferencial competitivo, enquanto gestores podem perceber o engajamento como um reflexo da cultura organizacional, colaboradores em níveis inferiores podem associá-lo mais à comunicação eficaz e ao suporte da equipe. Diante do exposto, é possível comparar o relato dos entrevistados a respeito do engajamento nas práticas sociais da companhia. Os colaboradores 1 e 5, que estão em cargos de níveis operacionais, tem a percepção de uma alta participação do time no que envolve essas práticas, apenas o colaborador 9 do cargo operacional identificou a baixa aderência como resultado de como são divulgadas tais ações. Contudo, os que ocupam cargos de gestão, percebem uma baixa aderência no envolvimento de práticas sustentáveis por parte da equipe, “o engajamento da companhia como um todo ainda não é o ideal, não é bom” e “o engajamento é variável, os times que estão mais próximos de áreas de sustentabilidade tem um engajamento maior por estar na esfera de atuação deles, os times que estão mais distantes possui um misto, alguns participam mais que outros, isso se dá devido à quantidade de colaboradores, dificultando a conexão com todo o quadro”, citam os colaboradores 8 e 11 respectivamente. Em complemento, colaborador 4 acredita que aconteça de forma parcial, “o engajamento acontece parcialmente, a empresa lança campanhas as vezes com teor sustentável, e alguns colaboradores engajam nas campanhas, existem recompensas em troca da participação”.

Algumas práticas impactam em mais de uma dimensão, o caso que Colaborador 11 cita a adoção digital dos malotes de comprovantes que eram enviados para a matriz da companhia, reduzindo a utilização de papel, ambas também geram economia de custos para a empresa a partir da redução de locação dos veículos para realizarem as atividades, além disso, descreve como a adoção de práticas de redução de carbono como uma realidade da empresa, por exemplo o que chamam de “cofre inteligente” em que o transporte utilizado para coleta de valores possui uma rota fixa, evitando a utilização de mais veículos e consequentemente evitando a emissão do gás supracitado. Apesar desse processo

de descarbonização da coleta de valor, o relatório de sustentabilidade apresenta que as principais fontes são as combustões móveis, além da emissão presente nos processos de transporte e distribuição dos produtos, com isso, percebe-se que ainda há utilização de materiais que geram impactos ambientais e a emissão de carbono ainda é um problema presente na companhia.

Colaborador 7 trouxe o voluntariado para limpeza de praias, impactando positivamente para o meio ambiente através da remoção de poluentes da areia e o bem-estar social por meio de um local limpo para lazer.

Quadro 20: Apontamento de resultados do nível de maturidade na dimensão social

Dimensão	Aspecto	Nível Atingido	Justificativa
Dimensão Social da Sustentabilidade Corporativa (aspectos internos)	Governança corporativa	Sofisticado/ Excepcional	Frameworks são essência dentro da governança corporativa da companhia, além de estabelecer a transparência, o cumprimento de regras nesse tema é tratado de forma rigorosa.
	Motivação e incentivos	Satisfatório	A maioria das áreas adota incentivos estruturados para a sustentabilidade, com liderança ativa da alta administração, capacitação na universidade corporativa. Porém as bonificações e engajamento voltados para essa área não são frequentemente aplicados. Eventos pontuais são realizados, mas não possui grande impacto e adesão no time.
	Saúde e segurança	Sofisticado/ Excepcional	A saúde e segurança (físicas e psicológicas) tornam-se parte integrante da estratégia organizacional e dos objetivos de sustentabilidade. As práticas são implementadas de forma sistemática, com monitoramento e aprimoramento constante. A empresa realiza investimentos contínuos em inovação e bem-estar dos funcionários. A cultura organizacional valoriza a segurança, promovendo treinamentos frequentes, incentivos e ações que garantam a integridade dos trabalhadores a curto e longo prazo.
	Desenvolvimento de capital humano	Sofisticado/ Excepcional	A empresa tem o desenvolvimento de capital humano como base em suas operações disponibilizando um espaço nomeado de universidade corporativa, além de parcerias com instituições de ensino.
Dimensão Social da Sustentabilidade Corporativa (aspectos externos)	Comportamento ético e direitos humanos	Sofisticado/ Excepcional	Os códigos e diretrizes corporativas são definidos e há monitoramento e melhoria contínua desses códigos por parte do time de Compliance da companhia.
	Nenhuma atividade controversa	Sofisticado/ Excepcional	No varejo farmacêutico, ramo da companhia estudada, ela é responsável com relação a utilização adequada e riscos de medicamentos, além de dispor coletores para o descarte correto. Possui uma linha de produtos ecológicos, sem impacto ambiental e uma área de gestão de riscos, que analisa o histórico reputacional dos terceiros (mídias negativas, ações administrativas e judiciais etc.).
	Sem corrupção e cartel	Sofisticado/ Excepcional	Conforme Código de Conduta Ética e Relatório de Sustentabilidade, a companhia a ação e os impactos de práticas corruptas são identificados, com regras claras e medidas internas para evitá-las. Além de implementar a Política Corporativa de Prevenção à Corrupção.
	Cidadania corporativa	Sofisticado/ Excepcional	A cidadania corporativa é prevista em longo prazo conforme relatórios ESG publicados pela companhia, envolvendo stakeholders e funcionários.

Fonte: Elaborado pela autora (2025).

No sentido da dimensão social, seus dois ambientes mostraram resultados superior a médias dos demais, na classificação externa, seus aspectos atingiram o nível de maturidade Sofisticado/ Excepcional, pois a empresa mantém códigos e diretrizes corporativas monitorados pelo time de Compliance, com aprimoramento contínuo. No varejo farmacêutico, assegura o uso adequado de medicamentos, disponibiliza coletores para descarte correto e oferece produtos ecológicos. Sua gestão de riscos avalia o histórico reputacional de terceiros. O Código de Conduta Ética e o Relatório de Sustentabilidade estabelecem medidas contra práticas corruptas, reforçadas pela Política Corporativa de Prevenção à Corrupção, além disso, a cidadania corporativa é incorporada à estratégia de longo prazo, envolvendo stakeholders e funcionários, conforme relatórios ESG publicados, essas práticas integram uma sustentabilidade corporativa social forte perante a suas partes interessadas e no posicionamento de mercado. Para a classificação interna, e sua maioria se classificou como sofisticado/excepcional, evidenciando frameworks rigorosos para garantir transparência e governança corporativa. Saúde e segurança (física e psicológica) são parte estratégica da sustentabilidade, com monitoramento contínuo e investimentos em inovação e bem-estar dos funcionários, ademais a cultura organizacional valoriza a segurança, promovendo treinamentos, incentivos e ações preventivas. Com relação aos incentivos, colaborador 6 aponta “Hoje não é tão forte essa cultura de incentivo, no dia a dia a empresa não possui nenhum plano de incentivo financeiro ou a nível de reconhecimento, mas é uma prática interessante de se adotar desde que a empresa venha a contribuir com esses incentivos”, esse fato classificou o aspecto de incentivos como satisfatório.

O desenvolvimento de capital humano é essencial, contando com uma universidade corporativa e parcerias educacionais para capacitação contínua. Apesar disso, mesmo que a maioria das áreas adota incentivos estruturados para a sustentabilidade e capacitação na universidade corporativa, as bonificações e engajamento voltados para essa área não são frequentemente aplicados. Eventos pontuais são realizados, mas não possui grande impacto e adesão no time.

Os resultados descritos acima foram fomentados nos relatórios publicados pela empresa estudada, as entrevistas dos colaboradores, Portal ASG e demais informações contidas no site oficial da companhia. As justificativas das classificações são baseadas nas descrições dos aspectos e níveis de maturidades propostas por

Baumgartner e Ebner (2010).

Como resultado da avaliação realizada na companhia, possuem pontos a serem revistos, processos a serem reestruturados para incluir a sustentabilidade corporativa em suas etapas, e por fim, buscar no mercado novas práticas para melhor eficiência sustentável e ampliação do engajamento das esferas da empresa. O conjunto de ações expostas são posturas a se adotar para atingir níveis máximos no que se refere ao tema.

5.CONCLUSÃO

O presente estudo teve como objetivo a análise de maturidade das iniciativas de uma empresa brasileira de capital aberto no varejo farmacêutico, a luz do modelo proposto por Baumgartner e Ebner (2010). Os objetivos geral e específicos foram atingidos, conforme indicados, a partir da avaliação das ações dentro dos aspectos das dimensões econômica, ecológica e social. Os resultados obtidos caracterizam uma percepção madura da companhia a respeito da sustentabilidade corporativa, suas ações apontam para o desejo e esforço de alcançar o nível máximo de maturidade do tema. O modelo aplicado permitiu ampla visão, facilitando as análises específicas em cada área desejada, visto que os aspectos foram classificados separadamente.

Na dimensão econômica atingiu o nível satisfatório devido à ausência de alguns elementos como a comunicação unilateral, operações que ainda emitem GEE e o tema não está presente em todos os processos da companhia. Na dimensão ecológica também se classificou no nível satisfatório pois foi identificada ausência de um programa robusto de economia circular, dependência de materiais não renováveis posicionar de forma elementar devido a um déficit em políticas estruturadas a respeito do uso eficiente de água e energia.

Referente a dimensão social, apresentou em maioria uma maturidade sofisticada/excepcional, apresentando foco na segurança e bem-estar, ética e transparência nas decisões e foco no desenvolvimento do capital humano. Porém não há forte cultura de incentivo no cotidiano da empresa, não há plano de incentivo financeiro ou a nível de reconhecimento, esse fato classificou o aspecto de incentivos como satisfatório.

Em resumo, a empresa objeto de estudo dessa monografia apresentou resultado promissor a respeito da implantação de práticas sustentáveis, realizando a correção dos obstáculos identificados, tais como baixa adesão o time, déficit de políticas estruturadas a respeito do uso eficiente de água e energia, sustentabilidade corporativa ausente em vários processos, a comunicação unilateral, sem troca de ideias com as partes e operações que ainda emitem GEE, a empresa não apenas alcança o mais alto nível de maturidade, mas se consolida como referência no mercado, garantindo crescimento sustentável e vantagem competitiva a longo prazo.

Inicialmente o planejamento do trabalho incluía entrevistas com a alta gestão (Diretores e Gerentes Executivos), mas devido a incompatibilidade de agendas no período da coleta de dados, não houve tempo hábil para realizar esse processo.

Para futuros estudos sugiro uma análise utilizando este trabalho como base de comparação das iniciativas e das percepções dos colaboradores de empresas do mesmo segmento ou de outros. Cabe ampliar coleta de dados para entrevistas com pessoas de cada diretoria mesclando os tipos cargos, esse processo torna a quantidade de informações mais robusta, facilitando o confronto dos aspectos em relação aos níveis de maturidade. Além disso, pode ser adicionada entrevistas com parceiros e com a sociedade em que a empresa está inserida, visto que possuem ações voltadas para essas partes interessadas.

REFERÊNCIAS

ALMEIDA, Patrícia Ashley de. GOVATTO, Ana Claudia Marques. ÉTICA E RESPONSABILIDADE SOCIAL NOS NEGÓCIOS. *Comunicação & Inovação*, 3(5), 2010.

ARAÚJO, Ricardo Mendonça, CÂMARA, Rodrigo Pacheco Barros, e CORREIA, Thiago Souza. **Influência da inovação ambiental na sustentabilidade corporativa em companhias latino-americanas**. *Organizações & Sociedade*, 2022.

APPIO, J.; MADRUGA, B. P.; FRIZON, N. N. (2018), “**Responsabilidade Social Empresarial**: um estudo de caso à luz da concepção piramidal de Archie Carroll”, *Sistemas & Gestão*, Vol. 13, No. 3, pp. 394-401, disponível em: <http://www.revistasg.uff.br/index.php/sg/article/view/1422>. Acesso em 24 de outubro de 2023.

AOYAMA, Rafaele. Jhuniior, Ronaldo de Oliveira Santos. Boaventura, João Maurício Gama. Teixeira, Linnik Israel Lima. **Importância estratégica e poder de stakeholders**: uma análise em empresas brasileiras de capital aberto. *Revista ENIAC Pesquisa*, Guarulhos (SP), V.11, n.2, out.2022 - mar. 2023.

AZEVEDO, Ana Lucia. Vilela de. **Indicadores de sustentabilidade empresarial no Brasil**: uma avaliação do Relatório do CEBDS. *Revibec*, 2006.

BARBIERI, José Carlos. **Gestão ambiental empresarial**: conceitos, modelos e instrumentos. Saraiva, 2011.

BARBERI, José Carlos. **Responsabilidade social empresarial e empresa sustentável**: da teoria à prática. 3 ed. São Paulo, Saraiva, 2016.

BARBIERI, José Carlos.; VASCONCELOS, I. F. G. DE; ANDREASSI, T. A.; VACONCELLOS, F. C. DE. (2010). **Inovação e sustentabilidade: novos modelos e proposições**. *RAM, Rev. Adm. Mackenzie*. São Paulo, v. 50. n. 2. abr./jun. p.146-154.

BARBOSA; Christina; LOPES; Sonia; **Sustentabilidade: gestão estratégica na prática**. Rio de Janeiro: Brasport, 2018

BASTOS, Fernando Clemente Cunha; LIMA, Cristhiane Martins. **Evolução da responsabilidade social corporativa**: proposta para repensar o modelo para aplicação em universidades. XVI COLOQUIO DE GESTIÓN UNIVERSITARIA - CIGU, 2016.

BAUMGARTNER, R. J., Ebner, D. **Corporate sustainability strategies: sustainability profiles and maturity levels**. *Sustainable Development*, 18(2), 76-89, 2010.

BOIRAL, O. (2009). **Greening the Corporation Through Organizational Citizenship Behaviors**. *Journal of Business Ethics*, 87(2), 221-236.

BRASIL. Ministério da Saúde. **Do armazenamento ao descarte:** saiba como guardar remédios ou jogar fora os que estão em desuso. Ministério da Saúde, 13 de dezembro de 2022.

BRAÚNA, F.L et al. **Responsabilidade social corporativa no Brasil:** um estudo bibliográfico. Instituto Federal Goiano, Ipameri, 2021.

BUENO, G., NASCIMENTO, K., e LANA, J. **Mecanismos externos de governança corporativa no Brasil.** Revista Contabilidade, Gestão e Governança. v. 21, n. 1, p.120-141, 2018.

CARMO, L.O.; **Evolução da Responsabilidade social empresarial e a introdução ao caso brasileiro.** Revista de Administração Geral. v.1, n.2, p.118-137. 2015.

CARLINI, Rafael. **Método qualitativo:** veja o que é e qual a sua importância em uma pesquisa científica. Uninassau,2022. Disponível em: Método qualitativo: saiba quando e como utilizar! - Blog UNINASSAU – Feito para você não parar de crescer. Acesso em 24 de novembro de 2023.

COELHO, Maria Isabel Zacarelli, CARVALHO, A. C. A., e PIRES, A. F. **Micros e Pequenas Empresas no Brasil** – Um olhar para a situação em Osasco e uma contribuição para o processo de implantação do Código de Ética. Revista Científica Hermes, vol. 4, 2011.

COSTA, Isabel Conceição Pereira. **A responsabilidade social empresarial na gestão dos recursos humanos seniores:** O caso do programa IN SPIRA - rede de competências caritas. Universidade do porto, 2015.

CUNHA, M. B. **Metodologias para estudo de usuários de informação científica e tecnológica.** Revista de Biblioteconomia de Brasília, v. 10, n. 2, p. 5-19, jul./dez. 1982.

DELGADO, José Augusto. **Responsabilidade Civil Por Dano Moral Ambiental.** Informativo Jurídico da Biblioteca Ministro Oscar Saraiva, v. 19, n. 1, jan / jun. 2008.

DINIZ, Daniela. **ESG para inglês ver:** a importância de fazer uma agenda ESG cuidadosa. GPTW 2022. Disponível em: <https://gptw.com.br/conteudo/artigos/agenda-esg/>. Acessado em: 31 de janeiro de 2025

DOUEK, Daniel, ANGELO, Carlos Frederico. **ESG e Desenvolvimento Sustentável:** Governança Corporativa e Impactos Sociais no Brasil. Brazilian Journal of Development, 2022.

DYLLICK, T., & HOCKETTS, K. **Beyond the case for corporate sustainability.** Business Strategy and the Environment, 11, 130-141, 2002.

ELKINGTON, J. **Sustainability:** The triple bottom line. In Environmental management: Readings and cases, 1999.

ELKINGTON, J. **Cannibals with Forks:** The Triple Bottom Line of 21st Century

Business. Oxford: Capstone, 1997.

FERNANDES, R. B., CASTRO, M. M. C. **Trabalho e formação profissional nos Hospitais Universitários: impactos nas Residências em Saúde.** Serviço Social & Sociedade. Serv. Soc. Soc., v. 147. São Paulo, 2024.

FONSECA, J. J. S. **Metodologia da pesquisa científica.** Fortaleza: UECE, 2002. Apostila.

FRANCO, R. G. F. **Protocolo de referência para gestão de resíduos de equipamentos elétricos e eletrônicos domésticos para o município de Belo Horizonte.** Dissertação Universidade Federal de Minas Gerais, Programa de pós-graduação em Saneamento, Meio Ambiente e Recursos Hídricos, 162p. 2008.

FREEMAN, R. E., HARRISON, J. S., PARMAR, B. L. (2010). **Stakeholder Theory: The State of the Art.** Cambridge University Press.

FUKUNAGA, Eliane. **Gestão da responsabilidade social.** Brasil, Editora Senac São Paulo, 2020.

GALVÃO E SILVA ADVOCACIA. **Responsabilidade Penal por Danos Ambientais,** 2023. Disponível em: <https://www.galvaoesilva.com/responsabilidade-penal-por-danos-ambientais/#:~:text=A%20responsabilidade%20penal%20por%20dano,a%3%A7%C3%B5es%20ou%20falta%20de%20a%3%A7%C3%A3o>. Acesso em 25 de outubro de 2023.

GARCIA, Denise Schmitt Siqueira. **Dimensão econômica da sustentabilidade: uma análise com base na economia verde e a teoria do decrescimento.** Veredas do Direito: Direito Ambiental e Desenvolvimento Sustentável, Belo Horizonte, v. 13, n. 25, p. 133-153, jan./abr. 2016.

GEISSDOERFER, M., SAVAGET, P., BOCKEN, N. M., HULTINK, E. J. **The Circular Economy – A new sustainability paradigm?** Journal of Cleaner Production, 143, 757-768, 2017.

GERHARDT, Tatiana Engel; SILVEIRA, Denise Tolfo. **Métodos de pesquisa.** Porto Alegre: Editora da UFRGS, 2009.

GREAT PLACE TO WORK. **Responsabilidade Social Empresarial: o que é e 5 dicas para fidelizar talentos.,** 2021. Disponível em: <https://gptw.com.br/conteudo/artigos/responsabilidade-social-empresarial/#:~:text=O%20conceito%20de%20responsabilidade%20social,obter%20lucros%20ou%20gerar%20empregos>. Acesso em: 24 de outubro de 2023.

GRUTZMANN, A., & FARIA, C. (2017). **Gestão do Conhecimento em Universidades Corporativas: Estudo de Caso da Universidade Corporativa da Cemig.** Revista Conexão Ciência, vol. 11. n. 1, 2016

HART, S. L., & MILSTEIN, M. B. **Creating sustainable value.** Academy of Management Perspectives, p. 56-67, 2003.

HEPPER, Eduardo Luiz. **MATURIDADE EM SUSTENTABILIDADE CORPORATIVA: propondo um framework para diagnóstico.** Porto Alegre, 2017.

HEPPER, Eduardo Luiz. Souza, Osmar Tomaz de. Petrini, Maira de Cássia. Silva, Carlos Eduardo Lobo. **Proposição de um modelo de maturidade para sustentabilidade corporativa.** Maringá, v. 39, n. 1, p. 43-53, Jan.-Apr., 2017.

HYNDS, E. J., Brandt, V., Burek, S., Jager, W., Knox, P., Parker, J. P., ...& Zietlow, M. **A maturity model for sustainability in new product development.** Research-Technology Management, 50-57, 2014.

INMETRO, **ISO 26000**, s.d. Disponível em: http://www.inmetro.gov.br/qualidade/responsabilidade_social/iso26000.asp. Acessado em 28 de janeiro de 2025.

ISO, **ISO 26000 — Social responsibility**,s.d. Disponível em: <https://www.iso.org/iso-26000-social-responsibility.html>. Acessado em 28 de janeiro de 2025.

LIMA, Crisóstomo Vicente; GOMES, Lorena Albuquerque da Silva. **Análise da evolução da adesão de empresas ao Índice de Sustentabilidade Empresarial (ISE).** Revista de Administração da Universidade Federal de Santa Maria, vol. 11, n. 2, pp. 772-794, Esp., 2018.

MACHADO, Karolina. **Responsabilidade social e empresarial (ISO 26000).** Administradores, 2019. Disponível em: Responsabilidade social e empresarial (ISO 26000) | Administradores. Acesso em: 21 de outubro de 2023.

MALUF, R. S. **Políticas de desenvolvimento territorial e multifuncionalidade da agricultura familiar no Brasil.** Política e Sociedade. N. 14, abril de 2009.

MOKI. **O que é SSMA? Entenda o conceito e como implementar.** 2023. Disponível em: <https://site.moki.com.br/post/o-que-e-ssma>. Acessado em: 01 de fevereiro de 2025.

MOURA, Adriana Maria Magalhães de. Governança ambiental no Brasil: instituições, atores e políticas públicas. Brasília, Ipea, 2016.

NACHEF, Sofia. **Gerenciamento de resíduos de pilhas e baterias na UFBA.** SUMAI. Disponível em: <https://sumai.ufba.br/pilhas-e-baterias#:~:text=Nos%20campi%20de%20Ondina%20e,toneladas%20de%20pilhas%20e%20baterias>. Acessado em 31 de janeiro de 2025

NASCIMENTO, E. P. do. **Trajatória da sustentabilidade: do ambiental ao social, do social ao econômico.**In: Estudos Avançados,[S. I.], v. 26, n. 74, p. 51-64, 2012.

NASCIMENTO, L. F., LEMOS, A. C. **Sustentabilidade empresarial e inovação no Brasil.** Revista Brasileira de Gestão e Sustentabilidade, p. 45-60, 2018.

NNEDU, S. C. **Sustainability Reporting and Firm Performance: A Thematic Empirical Review.** *ResearchGate*, 2024.

OLIVEIRA, A. P., SERAFIM, M. P. **Consumo consciente e responsabilidade social**

corporativa no Brasil. Revista de Administração Contemporânea, p. 78-94, 2020.

PALAVER, Deise Garcia. **Proposta de um modelo de maturidade em sustentabilidade para as instituições de ensino superior.** Ponta Grossa - PR: Atena, 2021.

PINTO, Oriana Piske de Azevedo Magalhães. **Responsabilidade Administrativa por Dano Ambiental - Parte I** - Juíza Oriana Piske. TJDFT, 2006.

NASCIMENTO, Fabiano Christian Pucci do. *et al.* **Responsabilidade social empresarial: teoria e prática.** 2. ed. rev. e ampl. - Rio de Janeiro: Editora FGV, 2006

ROZENFELD, H., AMARAL, D. C., SILVA, S. L., *et al.* **Aplicando o cenário de desenvolvimento de produtos em um caso prático de capacitação profissional.** Gestão & Produção v.9, n.1, p.1-16, abr. 2002.

SANTOS, F. F. P. V. dos, SCABORA, F. C. **Tributação Ambiental e Extrafiscalidade no Brasil: Incentivos Fiscais e Regressividade da Tributação Verde.** *Revista Direito Tributário Atual*, (52), 144–161, 2022.

SILVA, M. N. R. **A nova lei anticorrupção e a importância dos programas de integridade nas empresas brasileiras.** CONPEDI, 2022.

SILVA, N. F. M., SANTOS, D. F., AGUIAR, E. C. **Governança no porto de Paranaguá/Paraná: em busca da sustentabilidade portuária.** *Brazilian Journal of Development*, 2021.

SOUZA, J. E., RIBEIRO, A. A. 20 anos de governança corporativa no Brasil. Congresso USP, São Paulo, 2022.

TACHIZAWA, T. **Sustentabilidade empresarial no Brasil: Estratégias e desafios.** *Revista de Administração de Empresas*, p. 12-29, 2017.

TEIXEIRA, Alessandra Vanessa; SOBRINHO, Liton Lanes Pilau; REATO, Talissa Truccolo. **SUSTENTABILIDADE E ESG: O CONSUMO SUSTENTÁVEL NO CENÁRIO NEOLIBERAL.** *Veredas do Direito*, v.21, 2024

TENÓRIO, F. G. **Responsabilidade social empresarial: teoria e prática.** Editora FGV, 2006.

TONDOLO, R. R. P.; OLIVEIRA, J. B.; TONDOLO, V. A. G.; PAIVA, E. **Transparência da informação, localização e pressão das partes interessadas na seleção de parceiros socialmente responsáveis.** *Revista de Administração Contemporânea*, v. 27, n. 2, p. 1-15, 2023.

VADALÁ, Carlos Alberto Cesário. **A Responsabilidade das Empresas em Relação ao Meio Ambiente: Uma Análise Jurídica.** AASP. Abril de 2023.

WITTERSHEIM, Aaron. **O que são stakeholders? + 6 dicas de como gerenciá-los.** Pipefy, 2023. Disponível em: Stakeholders: o que são, tipos, importância e como gerenciar - Pipefy. Acesso em 21 de outubro de 2023.

ZYLBERSZTAJN, D.; LINS, C. **Evidência de novos tempos**. Sustentabilidade e geração de valor. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.