



Universidade Federal de Campina Grande
Centro de Humanidades
Unidade Acadêmica de Administração e Contabilidade
Coordenação de Estágio Supervisionado

**NÍVEL DE SUSTENTABILIDADE EMPRESARIAL: Estudo de caso em
uma empresa de injetados do município de Campina Grande - PB**

MONYSE SAYONARA ARAÚJO

Campina Grande - 2012

MONYSE SAYONARA ARAÚJO

**NÍVEL DE SUSTENTABILIDADE EMPRESARIAL: Estudo de caso em
uma empresa de injetados do município de Campina Grande - PB**

Relatório de Estágio Supervisionado apresentado ao curso de Bacharelado em Administração da Universidade Federal de Campina Grande, em cumprimento parcial das exigências para obtenção do título de Bacharel em Administração.

Orientador: Prof^ª. Ana Cecília Feitosa Vasconcelos, Mestre.

Campina Grande -2012

COMISSÃO DE ESTÁGIO

Membros:

Monyse Sayonara Araújo
Aluna

Ana Cecília Feitosa de Vasconcelos, Mestre.
Professora Orientadora

Marielza Barbosa Alves, Mestre.
Coordenadora de Estágio Supervisionado

MONYSE SAYONARA ARAÚJO

**NÍVEL DE SUSTENTABILIDADE EMPRESARIAL: Estudo de caso em
uma empresa de injetados do município de Campina Grande - PB**

Relatório aprovado em ____ / ____ / ____

Ana Cecília Feitosa de Vasconcelos, Mestre
Orientador

Verônica Macário de Oliveira, Mestre
Examinador

Raquel Andrade Barros, Mestre
Examinador

Campina Grande - 2012

Ao meu Deus que me deu forças nos momentos que pensei em desistir, que sabe dos meus sonhos e aumenta minha fé para que eu possa conquistá-los.

AGRADECIMENTOS

Apresento sinceros agradecimentos:

À Deus, que proporcionou-me a vida, que me deu força nos momentos que pensei em desistir.
A Ele todo meu agradecimento.

À minha avó e minha mãe, que deram-me a oportunidade de estudar e chegar até aqui. Aos meus irmãos que acreditaram na minha capacidade de lutar e conquistar este sonho.

À minha professora Orientadora, Ana Cecília, que aceitou fazer parte deste momento tão importante na minha vida, demonstrando tanta dedicação e paciência durante todo o processo.

Aos companheiros do curso de Administração, que estiveram comigo enfrentando todos os desafios, derrubando barreiras, suportando turbulências e comemorando as conquistas.

Aos professores do curso de Administração, que de alguma maneira contribuíram para o meu crescimento pessoal e profissional, pelos conhecimentos transmitidos. Em especial aos que me deram apoio extracurricular.

Ao diretor-proprietário da Duraplast Injetados, Mário Wellington, pela receptividade, acessibilidade e disposição em colaborar com este trabalho. Além do gerente de produção, Cláudio, pela atenção em fornecer as informações necessárias para a análise dos resultados da pesquisa.

A todas as pessoas que contribuíram para realizar este trabalho com sugestões críticas, informações pertinentes, ideias, apoio e incentivo.

Por fim, um agradecimento especial à Helisson Ribeiro, pelo carinho e paciência nos meses em que estive ausente para que este trabalho pudesse ser realizado com sucesso.

ARAÚJO, M. S. Nível de Sustentabilidade Empresarial: Estudo de caso em uma empresa de injetados do município de Campina Grande – PB. Relatório de Estágio Supervisionado (Bacharelado em Administração) – Universidade Federal de Campina Grande, Paraíba, 2012.

RESUMO

O processo de globalização econômica fez com que o conceito de desenvolvimento sustentável fosse difundido tanto em países desenvolvidos quanto nos que se encontram em processo de desenvolvimento. A expansão do entendimento sobre o conceito de desenvolvimento sustentável e a crescente preocupação com a escassez dos recursos naturais disponíveis fez com que a sociedade pressionasse as organizações a crescer com responsabilidade ambiental e social. Neste contexto, surge o conceito de sustentabilidade empresarial, exigindo das empresas ações com orientações estratégicas a partir da discussão do conceito de sustentabilidade. Desta maneira, a competição entre as organizações, através do mercado globalizado, faz surgir a necessidade de mensurar o seu desempenho sustentável atual e planejar o futuro para que as elas consigam permanecer no mercado enfrentando o desafio de alinhar o ganho econômico ao ambiental e social. Nesta perspectiva, o presente estudo tem como objetivo identificar o nível de sustentabilidade empresarial da empresa Duraplast Injetados segundo a percepção dos gestores. Para tanto, foi utilizada as bases do modelo de planejamento estratégico para sustentabilidade empresarial (PEPSE) proposta por Coral (2002). Em termos metodológicos a pesquisa caracteriza-se como sendo de natureza quantitativa, descritiva e conduzida sob a forma de estudo de caso. Os resultados alcançados demonstram que a empresa estudada apresenta um nível de sustentabilidade empresarial 7,55 caracterizando-a potencialmente sustentável. Tal resultado foi favorecido pelo resultado na dimensão ambiental que apresentou o melhor desempenho entre as três dimensões. A dimensão social apresentou uma boa atuação, mas percebe-se a necessidade de maior envolvimento da organização com o crescimento e desenvolvimento da comunidade em que está inserida. Por outro lado, a dimensão econômica exige dos gestores maior atenção, uma vez que apresentou o pior resultado entre as dimensões analisadas. Deste modo, deve-se considerar a necessidade de incorporar princípios de gestão que trabalhem com ações voltadas para o mercado que resultem em vantagem competitiva e conseqüentemente garantam a sobrevivência da empresa no mercado no longo prazo.

Palavras chave: sustentabilidade empresarial, dimensão econômica, dimensão ambiental, dimensão social.

ARAÚJO, M. S. Level Corporate Sustainability: A case study on a company injected in Campina Grande – PB. Supervised Training Report (Bachelor in Business Administration) – Universidade Federal de Campina Grande, Paraíba, 2012.

ABSTRACT

The process of economic globalization disseminated the concept of sustainable development in both developed and developing countries. The spreading comprehension of this concept and the growing concern about the scarcity of available natural resources compelled society to pressure public and private organizations to raise their environmental and social responsibility, in this context arises the concept of corporate sustainability demanding corporations to create and launch strategies based on sustainability. Thus, competition between corporations, by means of globalized market, forces the need to measure the current sustainable performance and to plan the future so they can remain on the market facing the challenge of balancing profit, social and environmental welfare. In this perspective, the present study aims to identify the level of corporate sustainability of Duraplast Injetados Corporation as perceived by its managers. For this this purpose, it has been used general principles of the strategic planning for corporate sustainability model (SPCSM) proposed by Coral (2002), which comprises the various dimensions of sustainability. On a methodological level, our research is characterized by being quantitative, descriptive and conducted in the form of a case study. Results showed that the studied company has a corporate sustainability level of 7.55, classifying it as a potential sustainable corporation. Such result was mainly affected by its performance in the environmental dimension which has shown the best result over the three dimensions. Social dimension also presented a good performance, however one can perceive that a major engagement between this corporation and the progress of the community where it is located is still required. Then again, economic dimension requires more attention from managers since it had the worse result over the three analyzed dimensions. Therefore, one should consider the necessity to incorporate management principles that work with market-oriented actions resulting in competitive advantage and thus guarantying the existence of the company in the market in the long run.

Keywords: Corporate sustainability, economic dimension, the environmental dimension, the social dimension.

LISTA DE QUADROS

Quadro 01: Comparação entre desenvolvimento convencional e sustentável.....	22
Quadro 02: Conceitos de Desenvolvimento Sustentável	23
Quadro 03: Triple-Bottom Line e contexto organizacional na sustentabilidade	28
Quadro 04: Resumo comparativo entre competitividade e sustentabilidade.....	31
Quadro 05: Ferramentas para o desenvolvimento de uma estratégia	31
Quadro 06: Dimensões e variáveis que compuseram o questionário	44
Quadro 07: Classificação do nível de sustentabilidade empresarial	45

LISTA DE TABELAS

Tabela 01:Níveis de sustentabilidade por variável na dimensão econômica.....	47
Tabela 02:Níveis de sustentabilidade por variável na dimensão ambiental	51
Tabela 03:Níveis de sustentabilidade por variável na dimensão social.....	54
Tabela 04:Comparação entre o nível de sustentabilidade empresarial na aplicação e relevância	58

LISTA DE FIGURAS

Figura 01: Visão tripla: a impressão de um artista sobre a perspectiva do Triple Bottom Line	24
Figura 02: As Três dimensões do desenvolvimento sustentável	25
Figura 03: Participantes de um processo de conscientização para o desenvolvimento sustentável.	26
Figura 04: As articulações que podem resultar do tripé da sustentabilidade.....	27
Figura 05: Percentual de divulgação de conteúdos relacionados à sustentabilidade.....	30
Figura 06: Passos para a empresa ser sustentável	33
Figura 07: Bases para sustentabilidade empresarial	34
Figura 08: As funções básicas da organização	36
Figura 09: O processo de produção e geração de impactos ambientais	37
Figura 10: Nível de Sustentabilidade em cada uma das três dimensões	57
Figura 11: Comparação entre os níveis de aplicação e relevância em cada uma das dimensões da sustentabilidade empresarial	60

LISTA DE SIGLAS

CEBDS	CONSELHO EMPRESARIAL BRASILEIRO PARA O DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL
CIPA	COMISSÃO INTERNA DE PREVENÇÃO DE ACIDENTES
CMMDA	COMISSÃO MUNDIAL SOBRE MEIO AMBIENTE E DESENVOLVIMENTO
CNUMAD	CONFERÊNCIA DAS NAÇÕES UNIDAS SOBRE MEIO AMBIENTE E DESENVOLVIMENTO
CTCC	CENTRO DE TECNOLOGIA DO COURO E DO CALÇADO
DS	DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL
ICN	INSTITUTO DA CONSERVAÇÃO DA NATUREZA
ONU	ORGANIZAÇÃO DAS NAÇÕES UNIDADES
PEPSE	PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO PARA SUSTENTABILIDADE EMPRESARIAL
P&D	PLANEJAMENTO E DESENVOLVIMENTO
P+L	PRODUÇÃO MAIS LIMPA
REN	REDE ELÉTRICA NACIONAL
SENAI	SERVIÇO NACIONAL DE APRENDIZAGEM INDUSTRIAL
SESMT	SERVIÇO ESPECIALIZADO EM ENGENHARIA DE SEGURANÇA E EM MEDICINA DO TRABALHO
SIPAT	SEMANA INTERNA DE PREVENÇÃO DE TRABALHO
SUDEMA	SUPERINTENDÊNCIA DE ADMINISTRAÇÃO DO MEIO AMBIENTE
UNCTAD	UNITED NATIONS CONFERENCE ON TRADE AND DEVELOPEMENT
UNEP	UNITED NATIONS ENVIRONMENT PROGRAMME

SUMÁRIO

CAPÍTULO 1 – INTRODUÇÃO	16
1.1 Definição da Situação-Problema	16
1.2 Objetivos da Pesquisa	17
1.2.1 Objetivo Geral	18
1.2.2 Objetivos Específicos	18
1.3 Justificativa do Estudo	18
1.4 Estrutura do Trabalho	19
CAPÍTULO 2 - FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	20
2.1 Desenvolvimento Sustentável (DS)	21
2.2 Tripé da Sustentabilidade	24
2.3 Sustentabilidade Empresarial	27
2.3.1 Orientações Estratégicas para Sustentabilidade Empresarial	30
2.4 Modelo de Coral (2002)	34
2.4.1 Sustentabilidade Econômica	35
2.4.2 Sustentabilidade Ambiental	36
2.4.3 Sustentabilidade Social	38
CAPÍTULO 3 - ASPECTOS METODOLÓGICOS	41
3.1 Caracterização da Pesquisa	41
3.2 Unidade de Análise e Sujeitos da Pesquisa	41
3.2.1 Caracterização da Empresa	42
3.3 Elaboração do Instrumento Da Pesquisa	43
3.4 Plano de Coleta de Dados	44
3.5 Tratamento e Análise de Dados	45
CAPÍTULO 4 - APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS	47

4.1 Apresentação e Análise dos Resultados	47
4.1.1 Sustentabilidade Econômica	47
4.1.1.1 Nível de Sustentabilidade da Dimensão Econômica	50
4.1.2 Sustentabilidade Ambiental	50
4.1.2.1 Nível de Sustentabilidade Da Dimensão Ambiental	53
4.1.3 Sustentabilidade Social	54
4.1.3.1 Nível de Sustentabilidade da Dimensão Social	56
4.1.4 Nível de Sustentabilidade Empresarial	56
4.1.5 Aplicação versus Relevância	58
CAPÍTULO 5 - CONSIDERAÇÕES FINAIS	62
REFERÊNCIAS	65
ANEXOS	70

Capítulo 1

Introdução

CAPÍTULO 1 – INTRODUÇÃO

Este capítulo aborda os aspectos gerais da pesquisa, apresentando a delimitação do problema a ser estudado, os objetivos que orientam o estudo, a justificativa e, por fim, expõe uma síntese da estrutura do trabalho contemplando os aspectos principais de cada um dos capítulos.

1.1 Definição da Situação-Problema

A humanidade alcançou um poder técnico capaz de degradar todos os recursos naturais do nosso planeta. Através deste, foi possível verificar que o uso indiscriminado destes recursos ocasionaria sua escassez e conseqüentemente a dificuldade de sobrevivência. A partir disto, a sociedade tornou-se mais consciente, promovendo conferências, congressos e *workshop* nacionais e internacionais para discutir como os recursos naturais estavam sendo utilizados, bem como traçar estratégias que mudassem tais ações.

A discussão acerca do Desenvolvimento Sustentável (DS) surgiu primordialmente no cenário internacional, através da inquietação sobre como o indiscriminado crescimento econômico e social interferiam na degradação dos recursos naturais afetando as gerações futuras. Desde então esta preocupação tornou-se tema de debates em países desenvolvidos e em desenvolvimento, em demonstração a preocupação com a escassez destes recursos.

É neste contexto de novas exigências que a preocupação com o meio ambiente tornou-se crescente no setor empresarial. Para continuar competindo num mercado cada vez mais dinâmico, as empresas começaram a implantar, mesmo que timidamente, práticas ambientais que demonstrassem seu interesse em preservar o meio em que estão presentes. Fatores sociais (exigências dos consumidores e ações de entidades não-governamentais) e fatores econômicos e políticos (imposição de restrições e multas e novas legislações) exercem pressões adicionais para a introdução do gerenciamento ambiental nas empresas (MEDEIROS et al., 2007).

Foi a partir do conceito de desenvolvimento sustentável que o inglês John Elkington lançou em 1994 o conceito do *triple bottom line* incluindo as questões sociais, ambientais e econômicas para obtenção da sustentabilidade. Desta forma, o desenvolvimento sustentável na atividade empresarial pode ser associado ao conceito de sustentabilidade, que é definida por Araújo (2008) como sendo a capacidade de autossustentar-se, de automanter-se. Uma vez que o objetivo de qualquer organização é permanecer no mercado atingindo seus objetivos,

assim tornar-se sustentável é uma ferramenta para estar à frente dos concorrentes com ganhos na competitividade.

Esta competitividade envolve a inclusão dos aspectos ambientais e sociais no contexto organizacional. Pode-se entender como realização do aspecto social o desenvolvimento de atividades para o atendimento das principais necessidades da comunidade. A visão de Corrêa (2003) é de que a atuação por parte das empresas para o cumprimento das obrigações legais não pode ser considerada como ações socialmente responsáveis, mas como obrigação contratual óbvia. Por outro lado, os aspectos ambientais referem-se aos cuidados da empresa em crescer com o menor nível possível de degradação ao meio ambiente.

Para ser alcançada a sustentabilidade empresarial exige-se a adoção de orientações estratégicas. Desse modo, a empresa necessita declarar sua missão, visão, objetivos e metas, incluindo aspectos sociais e ambientais, além dos econômicos e a partir disso elaborar planos para alcançar cada um destes aspectos.

Com a crescente importância dada à imersão da sustentabilidade nas empresas, estas precisam buscar identificar o seu nível de sustentabilidade para que possam estabelecer estratégias mais consistentes alinhadas com os seus objetivos. Assim, Coral (2002) propôs o modelo de planejamento estratégico para sustentabilidade empresarial, que é capaz de delinear-la nas dimensões econômica, ambiental e social, o qual foi utilizado como referência.

Diante de todas essas considerações, para realização deste trabalho escolheu-se a empresa Duraplast Injetados, a qual foi fundada em 2003, com sede no distrito industrial do município de Campina Grande, Paraíba. A justificativa para tal escolha deu-se pelo fato da ascendência econômica da empresa nos últimos anos, por realizações de ações de preservação ambiental, o que indica uma preocupação com a degradação do meio ambiente, e pela geração de renda para comunidade em que está presente, interferindo no crescimento local. Assim, pode-se definir o problema da pesquisa como sendo: **Qual o nível de sustentabilidade empresarial, identificado a partir das dimensões da sustentabilidade propostos no modelo de Coral (2002)?**

1.2 Objetivos da Pesquisa

1.2.1 Objetivo geral

Identificar o nível de sustentabilidade empresarial da empresa Duraplast Injetados, segundo a percepção dos gestores, a partir das dimensões da sustentabilidade propostas no modelo de Coral (2002).

1.2.2 Objetivos específicos

- Identificar o nível de sustentabilidade empresarial na dimensão econômica;
- Identificar o nível de sustentabilidade empresarial na dimensão ambiental;
- Identificar o nível de sustentabilidade empresarial na dimensão social;
- Comparar o nível de sustentabilidade empresarial entre o que é aplicado e o que é considerado relevante, de acordo com a percepção dos gestores.

1.3 Justificativa do Estudo

A sociedade mais preocupada com o atendimento das suas necessidades futuras vem adquirindo uma postura de cobranças ao governo, para que seja elaborada legislação ambiental eficiente, e cobranças as empresas para que façam uso de práticas de sustentabilidade empresarial.

A globalização fez emergir a necessidade de que empresas adequem seus processos gerenciais e produtivos as exigências internacionais e entre estas requisições está a preocupação com a escassez dos recursos naturais e a responsabilidade social com o desenvolvimento local onde a empresa está imersa.

No futuro o desenvolvimento sustentável praticado pelas empresas não será vista como vantagem competitiva, mas como parte essencial para sua permanência no mercado. Para que as empresas estejam preparadas para esta mudança, a visão estratégica precisa ser reconstruída gradativamente em função do desenvolvimento sustentável, com modelos de gestão no novo contexto organizacional incluindo processos produtivos menos agressivos ao meio ambiente e com contribuições sociais para comunidade.

Portanto, para verificar se empresas alcançaram a sustentabilidade algumas ferramentas são utilizadas, no intuito de: 1) mensurara questão econômica, a partir da verificação da redução de custo ou elevada produtividade; 2) a questão social, verificando a promoção do desenvolvimento local na comunidade em que está inserida; e 3) a questão ambiental, identificando o nível de utilização sustentável dos recursos naturais.

Assim, as informações obtidas nesta pesquisa podem contribuir para que a empresa objeto do estudo identifique seus principais pontos fortes e gargalos, oportunizando a adoção de novas atitudes que tragam resultados positivos financeira, ambiental e socialmente.

1.4 Estrutura do trabalho

Este trabalho está estruturado em 5 (cinco) capítulos, quais sejam: Introdução, Fundamentação Teórica, Aspectos Metodológicos, Apresentação dos Resultados e Considerações Finais. Finalizando o trabalho, têm-se as Referências que deram suporte à sua execução e concretização e os Anexos.

O primeiro capítulo apresenta de maneira sucinta o tema abordado, contextualizando-o e justificando-o, além abordar os objetivos pretendidos com a pesquisa.

O segundo capítulo apresenta a teoria abordada para fundamentar a escolha do tema, a saber: O Desenvolvimento Sustentável, o tripé da sustentabilidade, a sustentabilidade empresarial, abordando as orientações estratégicas para esta sustentabilidade e o Modelo de Coral (2002).

No terceiro capítulo estão esboçados os procedimentos metodológicos que nortearam a construção da pesquisa, abordando a caracterização e tipologia da pesquisa, identificando e caracterizando a unidade de análise, relatando a elaboração do instrumento de pesquisa, o plano de coleta de dados e como foi feito o tratamento de dados.

No quarto capítulo são apresentados os resultados obtidos, a partir da aplicação das bases do modelo mencionado na fundamentação teórica, relacionando o aporte teórico com as análises do estudo de caso.

Por fim, o quinto capítulo aponta as considerações finais do estudo, seguido das referências e anexos.

Capítulo 2

Fundamentação Teórica

CAPÍTULO 2 - FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Este capítulo aborda a fundamentação teórica utilizada no desenvolvimento deste trabalho. Assim, o primeiro tópico explicita as discussões acerca do conceito de desenvolvimento sustentável. No tópico subsequente destaca-se o tripé da sustentabilidade, a seguir é apresentada sustentabilidade empresarial, sua relevância nas organizações e as orientações estratégicas para sustentabilidade empresarial. O tópico subsequente, por fim, aborda o modelo elaborado por Coral (2002) que foi aplicado neste trabalho.

2.1 Desenvolvimento Sustentável (DS)

Sachs (2002) fez uma triagem dos caminhos para o desenvolvimento sustentável abordando o economicismo e o fundamentalismo ecológico. O economicismo considera as preocupações com o meio ambiente como sendo um atraso no crescimento dos países. Já o fundamentalismo ecológico afirma que se o crescimento econômico e demográfico continuar ocorrendo indiscriminadamente haverá um apocalipse. O referido autor, no que diz respeito ao desenvolvimento no aspecto do meio ambiente, conclui afirmando que é necessária uma combinação entre a economia e ecologia para que haja o verdadeiro desenvolvimento.

Como forma de ampliar e disseminar o entendimento sobre o DS diversos eventos foram realizados. Entre estes encontram-se a Conferência de Estocolmo, formada por grupo de pesquisadores que em 1972 publicou o estudo denominado Limites de Crescimento, o qual abordava principalmente o congelamento do crescimento da população mundial como forma evitar a insuficiência dos recursos naturais. A Declaração de Cocoyok, resultado de uma reunião entre a Conferência das Nações Unidas sobre Comércio-Desenvolvimento (UNCTAD) e o Programa de Meio Ambiente das Nações Unidas (UNEP), em 1974, em que foram destacadas hipóteses como: a) explosão populacional como causa da escassez dos recursos naturais; e b) a contribuição dos países industrializados com o problemas do subdesenvolvimento devido ao seu consumo exagerado. O relatório Dag-Hammarskjold, elaborado em 1975, também contribuiu para esta propagação, relatando a confiança de um desenvolvimento a partir da mobilização das próprias forças, esboçando o controle dos produtores sobre os meios de produção, responsabilizando os governos dos países industrializados pela omissão e rejeição.

Com o objetivo de esclarecer o que seria o Desenvolvimento Sustentável (DS), a Organização das Nações Unidas (ONU) através do relatório *Brundtland*, publicado pela

Comissão Mundial do Meio Ambiente e Desenvolvimento em 1987, definiu o conceito de desenvolvimento sustentável como sendo “Atender às necessidades da geração presente sem comprometer a habilidade das gerações futuras de atenderem suas próprias necessidades” (CMMAD, 1988). O desenvolvimento sustentável para Pinheiro (2004 apud MACÊDO, 2010) parte da noção de que a preservação, a longo prazo, dos recursos naturais e ambientais ocorre simultaneamente com desenvolvimento econômico, social e político-institucional beneficiando os desfavorecidos.

Outro evento que pode ser destacado é a Conferência das Nações Unidas sobre o Meio Ambiente e o Desenvolvimento (CNUMAD), conhecido como Rio 92, ocorrido em 1992 na cidade do Rio de Janeiro. Esta conferência contou com a presença de representantes de 179 países, que assinaram a Agenda 21 Global, programa de ação baseado num documento de 40 capítulos, que constitui a mais abrangente tentativa já realizada de promover, em escala planetária, um novo padrão de desenvolvimento, denominado desenvolvimento sustentável (MINISTÉRIO DO MEIO AMBIENTE, 2012).

Ainda com a finalidade de fazer uma análise do conceito de desenvolvimento sustentável, é interessante mostrar a comparação feita por Spangenberg (1996) entre o desenvolvimento convencional e o sustentável, conforme quadro 01.

Quadro 01: Comparação entre desenvolvimento convencional e sustentável

DESENVOLVIMENTO CONVENCIONAL	DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL
Planejado ou administrado de maneira centralizada.	Descentralizado
Decisões do governo e do setor empresarial	Decisões da sociedade civil
Metas precisas	Direções
Regras, normas	Diversidade
Planos feitos de cima para baixo	Planos feitos de baixo para cima, federalismo.
Domínio das elites políticas, militares, econômicas.	Participação, democracia, sociedade civil.
Crescimento de privilégios e disparidades	Inclusão, divisão de benefícios e justiça.
Segredos	Transparência
Gerência ou manejo	Uso e apoio de processos de auto-organização
Crescimento	Viver com limites
Eficiência na alocação	Distribuição como prioridade.
Somente valores monetários	Valores humanos, éticos, ambientais, sociais e monetários.

Fonte: Spangenberg (1996)

O autor Spangenberg (1996) conseguiu, de forma clara e simples, explicitar a diferença entre o que ocorre no desenvolvimento convencional do desenvolvimento sustentável. Além disso, é possível perceber que o desenvolvimento sustentável exige o uso

da flexibilidade para estabelecer os parâmetros de atitudes, uma vez que possui uma visão ampla de desenvolvimento.

Vários pesquisadores ao longo do tempo e do conhecimento adquirido conceituaram o desenvolvimento sustentável. No quadro 02 é apresentada uma reunião de vários destes conceitos para que possa ser feita uma visualização.

Quadro 02: Conceitos de Desenvolvimento Sustentável

AUTOR	CONCEITO
Allen (1980)	desenvolvimento que significa alcançar satisfação constante das necessidades humanas e a melhoria da qualidade da vida humana.
Googland (1987)	Desenvolvimento sustentável definido como um padrão de transformações econômicas estruturais e sociais que otimizam os benefícios sociais e econômicos disponíveis no presente, sem destruir o potencial de benefícios similares no futuro.
Pronk e Hak (1992)	Desenvolvimento é sustentável quando o crescimento econômico traz justiça e oportunidades para todos os seres humanos do planeta, sem privilégio de algumas espécies, sem destruir os recursos naturais finitos e sem ultrapassar a capacidade de carga do sistema.
Buarque (1999)	Desenvolvimento sustentável é o processo de social e elevação das oportunidades da sociedade, compatibilizando, no tempo e no espaço, o crescimento e a eficiência econômicos, a conservação ambiental, a qualidade de vida e a equidade social, partindo de um claro compromisso com o futuro e a solidariedade entre gerações.
Beck (2010)	Desenvolvimento sustentável pretende combinar três vertentes: crescimento da economia, manutenção do meio ambiente e melhoria no âmbito social; considerando-as interligadas e interdependentes visando manter a qualidade de vida das gerações presentes e futuras.

Fonte: Elaboração própria, a partir de referencial teórico, 2012.

Fazendo uma breve análise dos conceitos de DS é possível verificar que na década de 80 o desenvolvimento sustentável era voltado para satisfação das necessidades humanas. Já a partir da década de 90 o conceito já abordava as dimensões econômicas e ambientais.

A partir desse entendimento em que o desenvolvimento sustentável enfoca questões ambientais, sociais e econômicas, seja numa realidade social desenvolvida quanto subdesenvolvida cabe a noção do desenvolvimento como busca contínua no sentido de melhorar as condições de vida (RENSI, 2006). A busca por desenvolvimento sustentável necessita de um sistema político que permita aos cidadãos participação no processo decisório; um sistema econômico confiável e seguro; um sistema social capaz de resolver problemas relativos à falta de desenvolvimento não equilibrado; um sistema de produção que preserve o meio ambiente; um sistema tecnológico que promova novas soluções e um sistema administrativo flexível (CMMAD, 1988).

A partir do conceito de desenvolvimento sustentável visto como uma atividade de longo prazo em busca da otimização do uso dos recursos naturais em paralelo ao crescimento

econômico e social emerge o conceito do tripé da sustentabilidade apresentado pelo inglês John Elkington, em 1994.

2.2 Tripé da sustentabilidade

Em 1994, o inglês John Elkington lançou o conceito do *triple bottom line*, conhecido no Brasil como o tripé da sustentabilidade, que para ele significou *people* (social), *planet* (meio ambiente) e *profit* (economia), os 3Ps, com o qual pretendia disseminar a teoria de que as empresas deveriam medir o valor que geram, ou destroem, nas dimensões econômica, social e ambiental (PAIVA, 2008) . Através da figura 01 é possível visualizar a perspectiva do tripé da sustentabilidade de acordo com Elkington, (2008)

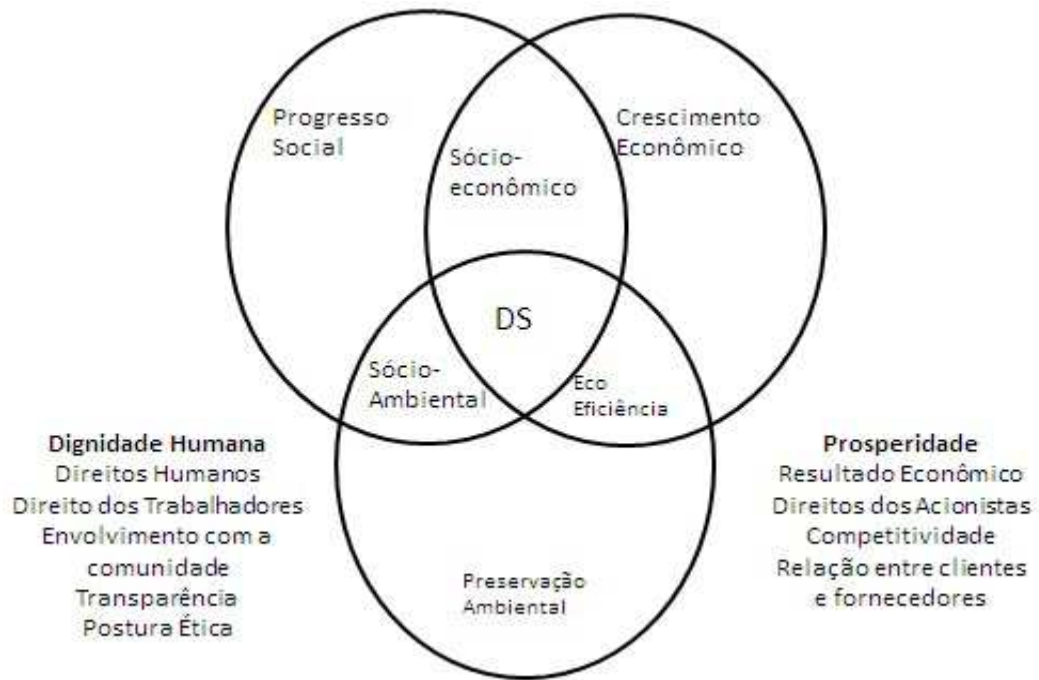
Figura 01: Visão tripla: a impressão de um artista sobre a perspectiva do Triple Bottom Line



Fonte: Elkington (2008)

Da mesma maneira, Kraemer (2003) e Carvalho e Viana (1998) integraram em seu conceito de Desenvolvimento Sustentável as **questões sociais** (equidade social), **ambientais** (equilíbrio ecológico) e **econômicas** (crescimento econômico), conforme o a figura 02:

Figura 02: As Três dimensões do desenvolvimento sustentável



Fonte: Kraemer (2003); ICN-REN (2005)

A dimensão social diz respeito ao comprometimento da empresa com a comunidade em que está presente, promovendo projetos que busquem o desenvolvimento local, gerando renda, buscando qualidade de vida no ambiente de trabalho, e respeitando as leis trabalhistas. Assim, garantindo a dignidade humana.

Na dimensão econômica o objetivo é permanecer no mercado, sendo competitiva, mantendo parcerias com fornecedores para garantir melhor atendimento do mercado, dando retorno para os acionistas, e favorecendo o crescimento econômico do país.

A dimensão ambiental diz respeito à preocupação da empresa com os impactos ambientais causados pelas suas atividades, exercendo práticas como reutilização de matéria-prima, utilização de material reciclado, e adoção de tecnologias limpas de produção.

No Brasil, o Conselho Empresarial Brasileiro para o Desenvolvimento Sustentável (CEBDS) foi a primeira organização a trabalhar o conceito de tripé da sustentabilidade e disseminar nas empresas uma nova maneira de fazer negócios. O guia de comunicação e sustentabilidade do CEBDS (2012) aborda o poder e a importância das três dimensões e dos três atores sociais. A figura 03 apresenta os participantes do processo de conscientização para o DS.

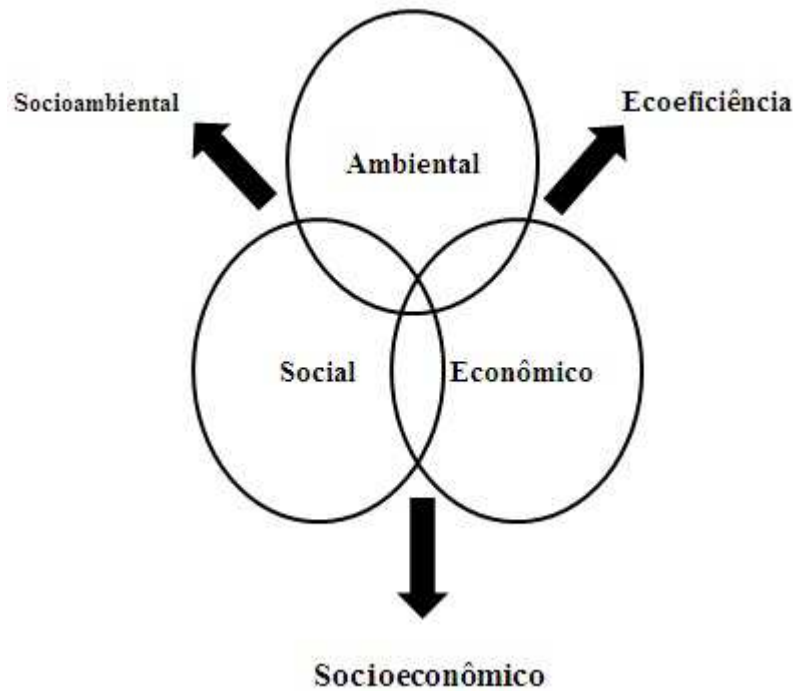
Figura 03: Participantes de um processo de conscientização para o desenvolvimento sustentável.



Fonte: Guia de comunicação e sustentabilidade, CEBDS (2012)

Neste sentido, o tripé da sustentabilidade deve interagir de maneira que haja uma sinergia estrutural entre as três dimensões da sustentabilidade e os três atores especificados na figura 03, para que o resultado da tomada de decisões estratégicas seja eficaz nas suas ações e operações (CIRELLI e KASSAI, 2012). Desta maneira, a editora Pearson Education do Brasil (2011) comenta que para a Comissão Mundial para o Desenvolvimento e Meio Ambiente o desenvolvimento sustentável apoiava-se neste tripé, assim na figura 04 Cattelan (2012), explicita as articulações que podem resultar dessa integração, as quais possuem semelhança com o que mostra a figura 02, apresentada anteriormente.

Figura 04: As articulações que podem resultar do tripé da sustentabilidade.



Fonte: Cattelan (2012), adaptado de Pearson education do Brasil (2011)

As articulações são os resultados das interações entre as dimensões do tripé da sustentabilidade, ou seja, o resultado da interação entre a dimensão ambiental e social é socioambiental, da interação entre a dimensão ambiental e econômica o resultado é a ecoeficiência e na interação entre a dimensão social e econômica o resultado é socioeconômico.

Diante de todas essas considerações é possível verificar que o tripé da sustentabilidade considera que a sustentabilidade, no aspecto empresarial, deve estar baseada de forma equilibrada em três dimensões: econômica, humana e ambiental. Para que a sustentabilidade empresarial exista e seja eficiente em sua proposta, é necessário que a empresa siga uma série de etapas, entre premissas e práticas, na construção de uma realidade comprometida com a sustentabilidade.

2.3 Sustentabilidade Empresarial

Existe uma necessidade da presença da sustentabilidade no núcleo do planejamento das companhias em termos de oportunidades e riscos. De acordo com Elkington (2010) as empresas precisam tornar-se significativamente mais preocupadas em criar estruturas de

negócios, modelos empresariais, modelos econômicos e tecnologias que sejam transformadoras.

O desafio de conseguir permanecer no mercado, alinhando o desenvolvimento econômico com o ambiental e social, faz surgir o conceito de sustentabilidade empresarial, envolvendo os aspectos econômico, ambiental e social no desenvolvimento a longo prazo das organizações. Mas sua incorporação vai estar condicionada a vários aspectos como as crenças do próprio dirigente da empresa, a mobilização da sociedade, a influência do mercado nacional e internacional, a atuação do setor público, a pressão de organismos internacionais, entre inúmeros outros fatores de ordem conjuntural (AZEVEDO, 2006).

Na sustentabilidade empresarial busca-se alinhar o lucro econômico-financeiro a minimização do impacto ambiental de suas atividades e benefícios à comunidade em que está atuando. Uma atividade sustentável qualquer é a aquela que pode ser mantida por um longo período indeterminado de tempo, apesar dos imprevistos que podem vir a ocorrer durante este período. Pode-se ampliar o conceito de sustentabilidade, em se tratando de uma sociedade sustentável, que não coloca em risco os recursos naturais como o ar, a água, o solo, e a vida vegetal e animal dos quais a vida (da sociedade) depende (PHILIPPI, 2001).

O tripé da sustentabilidade, como já referenciado no tópico anterior, envolve as dimensões econômica, ambiental e social das empresas, é reconhecido como ferramenta essencial para orientar os métodos empresariais. Como forma de caracterizar estas dimensões Araújo (2008) reuniu os aspectos do tripé da sustentabilidade e do contexto organizacional na sustentabilidade, baseando-se em Oliveira Filho (2004) e Severo (2006), conforme quadro 03 a seguir.

Quadro 03: Triple-Bottom Line e contexto organizacional na sustentabilidade

	<i>Triple-Bottom-Line</i>		Contexto Organizacional
Dimensão Ambiental	Proteção e preservação do ambiente, cuidados com os recursos renováveis, gestão de resíduos e gestão dos riscos e impactos.	Meio Ambiente	Respeitar as limitações naturais, racionalizar recursos não renováveis, potencializar o uso de recursos e manter a biodiversidade.
Dimensão Econômica	Resultados econômicos, direitos dos acionistas, competitividade e relação entre clientes e fornecedores.	Economia	Desenvolvimento econômico, segurança alimentar, modernização contínua e maximização da utilização dos recursos.
Dimensão Social	Direitos humanos/trabalhadores, envolvimento com a comunidade, transparência e postura ética.	Sociedade	Inclusão social, saúde e segurança, aspectos políticos, aspectos culturais e qualidade de vida.

Fonte: Araújo (2007)

Como pode ser observado no quadro 03, a sustentabilidade empresarial aborda preocupação por melhores condições de sobrevivência humana e ambiental, seja sob a forma de balanços sociais, de relatórios sócio-ambientais, ou ainda de relatórios de sustentabilidade empresariais, e econômico.

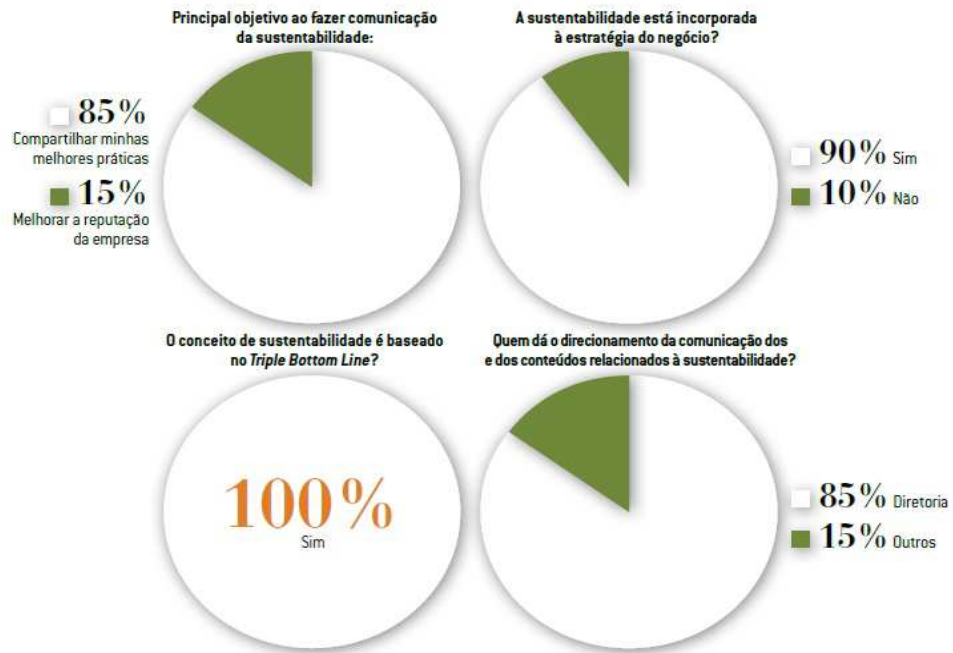
Sendo assim,

Para ser sustentável, uma empresa ou empreendimento tem que buscar, em todas as suas ações e decisões, em todos os seus processos e produtos, incessante e permanentemente, a ecoeficiência. Vale dizer, tem que produzir mais e melhor com menos: mais produtos de melhor qualidade, com menos poluição e menos uso dos recursos naturais. E tem que ser socialmente responsável: toda empresa está inserida num ambiente social, no qual influi e do qual recebe influência. Ignorar essa realidade é condenar-se a ser expulsa do jogo, mais cedo ou mais tarde (ALMEIDA, J., 2002, p.78).

Esta incorporação da gestão sustentável nas organizações faz com que haja um aprimoramento e amadurecimento na estrutura organizacional, conforme citado por Lamóglia (2012), já que ao gerenciar as dimensões sociais, econômicas e ambientais, gera-se melhorias em seus processos adaptando-se para atender aos objetivos sustentáveis, tornando-a ainda mais competitiva no mercado. Portanto, a capacidade de sustentabilidade de uma organização está na disposição de atuar em um ambiente complexo, tendo aptidão de observar as interdependências entre suas atividades e a natureza.

A pesquisa Comunicação e Sustentabilidade realizada pelo CEBDS, com cerca de 25 empresas associadas, no ano de 2008 (figura 05) revelou dados importantes e indicou tendências em comunicação da e para a sustentabilidade, indicando que as empresas brasileiras precisam estar mais atentas ao desafio de comunicar a relação de seu negócio com a sustentabilidade.

Figura 05: Percentual de divulgação de conteúdos relacionados à sustentabilidade



Fonte: Guia de comunicação da sustentabilidade, CEBDS (2012)

Este trabalho considerará o conceito de sustentabilidade no sentido mais amplo do contexto empresarial, onde uma empresa pode ser considerada sustentável se atender a critérios de ser viável economicamente, ser competitiva no mercado, produzir de forma que minimize a degradação ao meio ambiente e contribuir para o desenvolvimento da região em que atua (CORAL, 2002).

Diante de todos os motivadores citados anteriormente a sustentabilidade torna-se parte da estratégia do negócio, da cultura organizacional, agregando valor à empresa em si, aos seus produtos ou serviços ofertados e aos seus *stakeholders*. As orientações estratégicas para sustentabilidade tornam-se indispensáveis, primordialmente através da adoção de estratégias organizacionais que resultem em ganhos econômicos, sociais e ambientais.

2.3.1 Orientações estratégicas para sustentabilidade empresarial

Estratégia é um padrão de conjunto de decisões, ou seja, uma consistência em comportamento ao longo do tempo (MINTZBERG, 2000). A estratégia é um padrão de decisões que ocorre de forma deliberada e anteriormente às ações para determinar os objetivos ou metas, produzir as principais políticas e planos para atingir aquelas metas, definir a série de negócios que a empresa vai prosseguir, o tipo de organização econômica e humana que ela

pretende ser e a natureza da contribuição econômica que ela pretende produzir para seus empregados, clientes e comunidade (ANDREWS, 1992). Assim, as estratégias são estabelecidas para proporcionar um norte para que a empresa consiga alcançar os objetivos estabelecidos, tornando-se, então, fundamental para competitividade de uma organização.

As preocupações com a melhoria na competitividade e a intensificação da concorrência são exemplos de fatores que fizeram emergir a estratégia e o planejamento estratégico nas organizações. No entanto, como meio de prolongar os seus ciclos de vida organizacional estes dois aspectos tornam-se insuficientes caso os fatores ambientais e sociais sejam desconsiderados. Neste contexto, Coral (2002) fez um comparativo entre a competitividade e a sustentabilidade, apresentado no quadro 04 a seguir.

Quadro 04: Resumo comparativo entre competitividade e sustentabilidade

Competitividade	Sustentabilidade
Baseado em fatores econômicos e operacionais	Baseado em fatores econômicos, sociais e ecológicos
Visão de mundo restrita – empresa contra as forças competitivas	Visão de mundo mais ampla – parcerias para obter vantagens competitivas
Legislação ambiental = aumento dos custos de produção	Legislação ambiental = promoção da inovação
Uso de tecnologias de produção tradicionais	Uso de tecnologias limpas de produção
Questões do meio ambiente natural geralmente são vistas como ameaças	Questões do meio ambiente natural geralmente são vistas como novas oportunidades
Foco na redução de custos e eficiência operacional	Foco na inovação
Individualista	Cooperação

Fonte: Coral (2002)

Através dessa comparação é possível identificar a importância da estratégia com visão ampla, ou seja, que considere além dos aspectos econômicos e operacionais os fatores sociais e ecológicos, fazendo uso de uma gestão com inovação e cooperação tanto com seus fornecedores como com seus recursos humanos.

O argumento empresarial para uma orientação estratégica para sustentabilidade não se limita a aumentar receitas ou cortar custos para inflar o lucro final, mas sim sobreviver e prosperar ao seguir tendências emergentes na sociedade, na tecnologia e nos recursos naturais (WERBACH, 2010). É através deste pensamento que o autor acima referido faz uma comparação (quadro 05) entre as ferramentas utilizadas para o desenvolvimento de uma estratégia para sustentabilidade e estratégia voltada para lucratividade.

Quadro 05: Ferramentas para o desenvolvimento de uma estratégia

Ferramenta estratégica	Estrategistas da sustentabilidade	Estrategistas da lucratividade
-------------------------------	--	---------------------------------------

Mapa STeR	<ul style="list-style-type: none"> • Integram objetivos de curto prazo a estratégias de longo prazo • Baseiam seus planos em custos imprevisíveis de energia e matérias-primas • Trabalham para o mundo de 9 bilhões de habitantes com populações idosas em muitas das mais ricas economias do mundo • Planejam para mudança 	<ul style="list-style-type: none"> • Focam obsessivamente nos resultados do trimestre e do ano • Dependem de recursos naturais baratos para levar seu produto ao mercado • Esquecem que o mundo terá mais de 3 bilhões de habitantes em 2040 • Admitem que o ambiente externo permanecerá o mesmo nos próximos três a cinco anos
Ciclo TER	<ul style="list-style-type: none"> • Valorizam a transparência • Constroem de dentro para fora • Demonstram que “nossa gente é nosso ativo mais importante” • Proporcionam processos profundos de indução e incentivos materiais de longo prazo para os funcionários • Permanecem estreitamente ligados a organizações e empresas externas • Empreendem ações cíclicas constantes 	<ul style="list-style-type: none"> • Seguram a informação • Agem de cima para baixo • Dizem da boca para fora “Nossa gente é nosso ativo mais importante” • Oferecem incentivos de curto prazo aos funcionários • Ignoram o mundo que está fora das paredes da empresa • Empreendem ações lineares periódicas

Fonte: Werbach (2010)

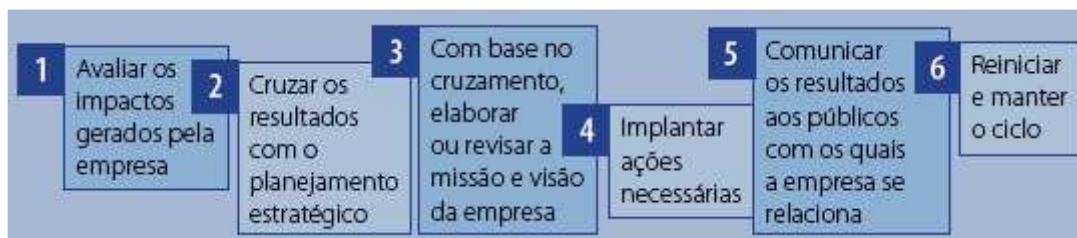
Ser estrategista da sustentabilidade não é uma tarefa simples, exige o comprometimento da cúpula da organização, gestão flexível, visão de longo prazo, disponibilidade para investimentos, avaliação e monitoramento das atividades desempenhadas, ou seja, é um longo caminho a ser percorrido.

Na elaboração de uma estratégia para sustentabilidade, as empresas devem admitir que a mudança contínua no mercado está se tornando uma situação normal. E dentro desta mudança as empresas devem ponderar as necessidades do mercado, incorporando nessa análise todos os níveis do mercado consumidor e da comunidade. No entanto, diante de todos os desafios algumas empresas optam por elaborar estratégias de lucratividade que atendem a uma estratégia feita para durar, termo citado por Collins (2004), pela visão, primordialmente, econômico-financeira.

Santos (2007 apud PEREIRA, 2007) elencou seis etapas essenciais que uma empresa deve percorrer para ser social e ambientalmente responsável. Em outras palavras, ele aborda

as seis estratégias, ilustradas na figura 06, que devem ser abordadas para sustentabilidade empresarial.

Figura 06:Passos para a empresa ser sustentável



Fonte: Pereira (2007)

O primeiro passo é fazer uma avaliação de todos os impactos que o negócio poderá gerar na sociedade, na economia e no meio ambiente. O segundo passo é relacionar os resultados com o planejamento estratégico da empresa, orienta. A partir deste resultado, no próximo passo a empresa deve então definir, ou reformular, a sua missão e visão e implantar, consequentemente o quarto passo se refere às ações para efetivá-las. O quinto passo é divulgar as ações e resultados aos públicos com os quais a empresa mantém um relacionamento. Por fim, o passo seguinte a empresa deve permanecer com o ciclo continuamente.

Diante de todo exposto percebe-se a relevância dos conceitos de desenvolvimento sustentável, do tripé da sustentabilidade e das orientações estratégicas para o alcance da sustentabilidade empresarial. É por este contexto que existem indicadores para identificar práticas de sustentabilidade nas organizações, adequados para cada tipo de empresa de acordo com suas estratégias específicas.

Dada a complexidade e a interdisciplinaridade que envolve a sustentabilidade, os modelos devem ser utilizados para que seja possível verificar, fundamentado em determinados aspectos, ações sustentáveis ou não nas empresas. Com base nisto, as bases do modelo elaborado por Coral (2002) se adequa a esta proposta, uma vez que diz respeito a sustentabilidade empresarial a partir de dimensões que englobam variáveis como vantagem competitiva, estratégias de negócios, impacto ambiental, utilização sustentável dos recursos naturais, desenvolvimento dos recursos humanos e crescimento da comunidade local, conseguindo identificar a sustentabilidade da empresa a partir de uma diversidade de variáveis.

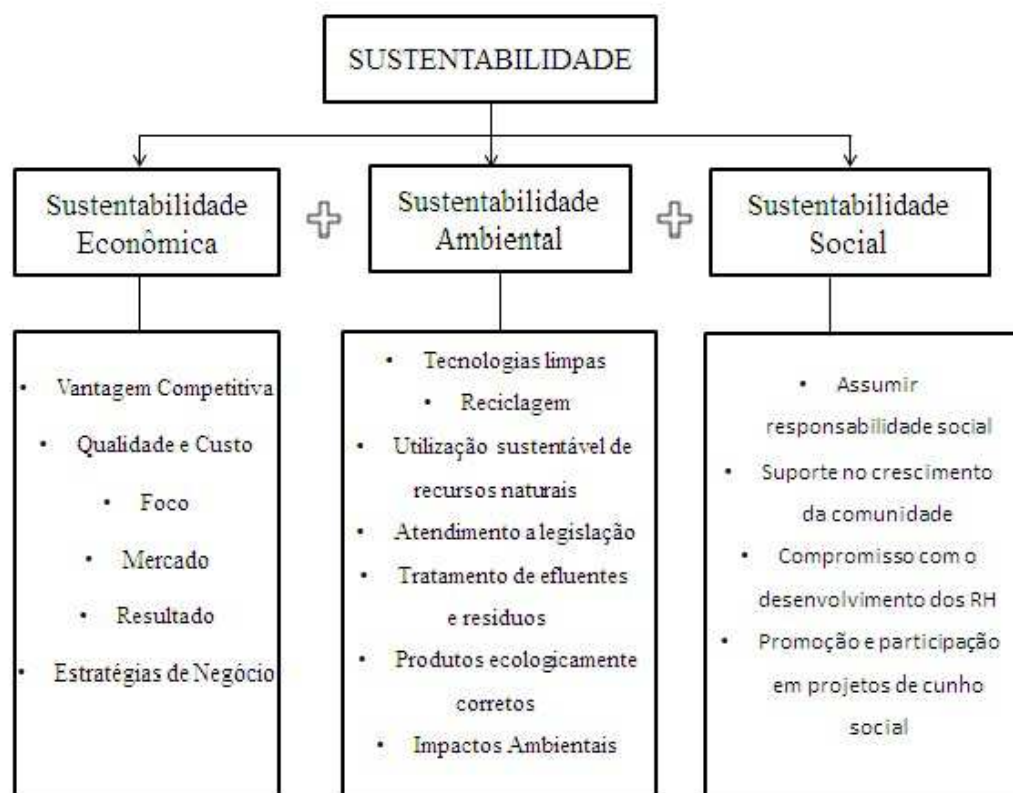
2.4 Modelo de Coral (2002)

A habilidade de integrar o ambiente natural ao processo de planejamento estratégico oferece uma oportunidade de desenvolver uma capacidade organizacional valiosa, potencialmente rara e difícil de ser imitada (JUDGE et al., 1998). Com base nisso Coral (2002) desenvolveu um modelo de Planejamento Estratégico Para Sustentabilidade Empresarial (PEPSE) com o objetivo de ofertar às empresas uma ferramenta de planejamento que possibilite analisar suas práticas em relação às variáveis da sustentabilidade, para que as empresas estejam preparadas para competir em mercados futuros.

A principal contribuição desta ferramenta consiste na estruturação da informação do diagnóstico estratégico para elaboração de estratégias sustentáveis e a escolha das ferramentas mais adequadas à sua implementação (CORAL, 2002).

A base desse modelo (figura 07) está nas premissas do desenvolvimento sustentável voltado para indústrias, visando à viabilidade econômica, ambiental e social de uma empresa, conforme apresentado anteriormente na figura 02.

Figura 07: Bases para sustentabilidade empresarial



Fonte: Coral (2002, p. 129)

A autora utilizou como paradigmas teóricos o sustentecentrismo, o planejamento estratégico e os modelos de estratégia ambiental. Assim, as bases que compõem o modelo citado são formadas por um conjunto de variáveis pertinentes à temática. Em seguida, para melhor entendimento, segue o detalhamento das bases que formam o processo do referido modelo.

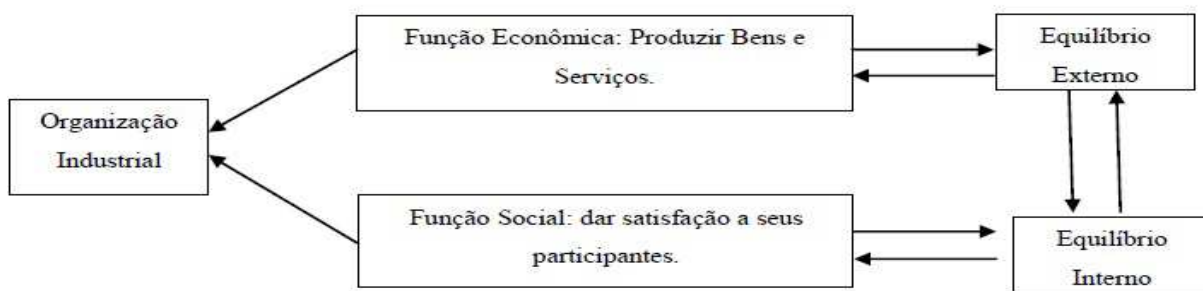
2.4.1 Sustentabilidade Econômica

A atenção das empresas inicialmente era voltada para eficiência dos sistemas produtivos visando a geração de lucros cada vez mais altos. No entanto, conforme Donaire (1999), os administradores começaram a perceber que suas organizações precisam desempenhar ações com objetivos além dos puramente econômicos.

Há uma necessidade de avaliar a eficiência econômica no âmbito macrossocial, não enfatizando apenas a lucratividade empresarial (ALMEIDA, 1999). Assim, a dimensão econômica considera aspectos micro e macro-econômicos, o primeiro aspecto relata resultados econômico-financeiros intra-organizacionais, já o segundo destaca os resultados para sociedade como um todo.

No contexto empresarial Munasinghe (2007) afirma que é preciso uma transformação nas tradicionais abordagens de planejamento que objetivam apenas os resultados econômicos e passar incorporar fatores sociais e ambientais em busca destes resultados. Dessa forma, é possível visualizar a importância de cada uma das dimensões que formam o tripé da sustentabilidade para que uma empresa de fato consiga atingir ser sustentável. Diante deste preceito, para Roethlisberger e Dickson (apud CHIAVENATO 2000, p. 118) “a organização industrial tem duas funções principais: produzir bens e serviços e distribuir satisfação entre seus participantes antecipando-se às atuais preocupações com a responsabilidade social das organizações, buscando um equilíbrio simultâneo”, conforme ilustrado na figura 08 abaixo.

Figura 08: As funções básicas da organização



Fonte: Chiavenato (2010)

Neste sentido, na dimensão econômica do modelo utilizado nesta pesquisa são analisados, direta ou indiretamente, o grau de satisfação dos clientes, comportamento da concorrência em relação ao avanço da empresa, fatia de mercado, gestão de custos, desenvolvimento de parceria, grau de liquidez da empresa, apoio de institutos tecnológicos setoriais e centro de formação. Dessa forma, as variáveis que compõem esta dimensão no modelo apresentado são as seguintes:

- Vantagem competitiva;
- Qualidade e Custo;
- Foco;
- Mercado;
- Resultado; e
- Estratégia de negócio.

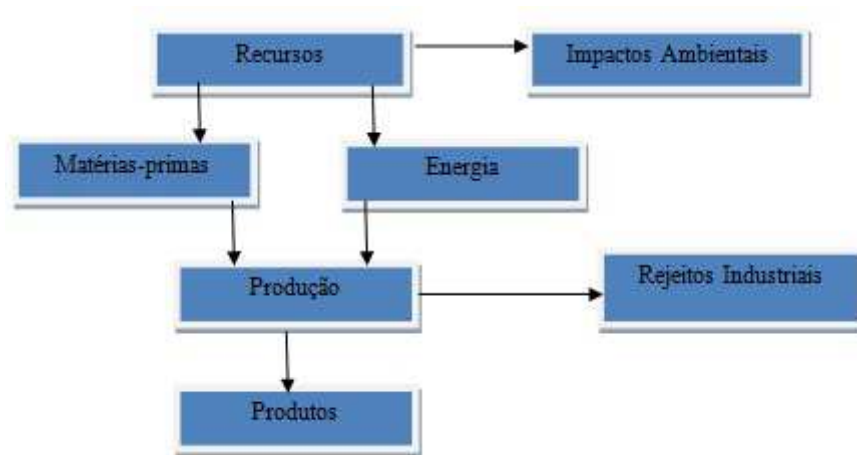
Vale ressaltar que, como afirma Callado (2010), o desempenho econômico não deve ser considerado como a dimensão mais importante para a sustentabilidade empresarial, mas sim um dos pilares que formam a sustentabilidade.

2.4.2 Sustentabilidade Ambiental

A sustentabilidade ambiental passa a ser o auge das discussões, em especial após a conferência sobre o meio ambiente e desenvolvimento ocorrido na cidade do Rio de Janeiro em 1992, mais conhecido como ECO 92. A sociedade atual através da imensa disponibilidade de informações e conhecimento não exige das empresas apenas produtos que satisfaçam suas necessidades, além disso, são requeridos produtos que agradem suas necessidades com o menor impacto ambiental possível.

As organizações estão inseridas em um ambiente de mudanças e pressões por parte da sociedade que exigem atitudes ecologicamente corretas e um desempenho global que promova a eficiência, eficácia e que tenham ações transparentes e socialmente responsáveis (LIRA, 2011). Neste sentido, o processo de produção deve conter procedimentos que utilizem meios nos quais influenciem na melhor qualidade dos produtos, buscando empregar matérias primas que os seus resíduos possam ser reutilizados, não gerando resquícios que possam gerar a degradação ambiental (CORDEIRO, 2011). Este processo é realizado conforme figura 09 a seguir:

Figura 09: O processo de produção e geração de impactos ambientais



Fonte: Kupfer, (2002, p.570)

As organizações extraem recursos naturais e conseqüentemente afetam a qualidade de vida da sociedade, sendo assim estão sujeitas a exercer um papel responsável ambiental e socialmente como forma de compensação. Neste sentido, a busca pela utilização das práticas ambientais muitas vezes está baseada em leis ou desejos dos consumidores, mas poucas vezes o desejo parte da própria empresa, mesmo havendo evidências que as práticas ambientais podem ocasionar vantagem competitiva.

Esta dimensão trata da preservação dos recursos naturais na produção de recursos renováveis e da limitação na produção de recursos não renováveis, visando a redução do volume de resíduos e de poluição, através da conservação de energia e da reciclagem (OLIVEIRA, 2005).

Portanto, nesta dimensão são levados em consideração aspectos que atuam sobre todos os atores envolvidos com a atividade empresarial, são verificadas a existência de exigências por produtos que não agrida o meio ambiente, certificação ambiental, meios de recuperação

dos resíduos para serem reutilizados, utilização de processos tecnológicos que reduzam os resíduos, alternativas de tratamento dos efluentes e diferenciação do produto por suas características ecológicas. Portanto, tem-se como as variáveis que formam esta dimensão no modelo de Coral (2002) e que serão tomadas como base neste estudo:

- Tecnologias limpas;
- Reciclagem;
- Utilização sustentável de recursos naturais;
- Atendimento à legislação;
- Tratamento de efluentes e resíduos;
- Produtos ecologicamente corretos; e
- Impactos ambientais.

Como se pode verificar são variáveis de significativa representatividade quando se almeja avaliar a presença ou não de práticas ambientais na empresa. Além disto, é possível verificar se estas práticas partem de uma exigência legal, do mercado ou se a empresa de fato considera importante ser sustentável ambientalmente.

2.4.3 Sustentabilidade Social

As questões sociais são vistas na literatura, e em um percentual de organizações, como um novo paradigma na gestão das organizações, assim muitas empresas estão absorvendo um posicionamento socialmente responsável. Para Souza (2001) a ação social empresarial está relacionada ao desenvolvimento de atividades para o atendimento de demandas da comunidade. Para conseguir realizar essas ações as empresas precisam incorporar a sustentabilidade social em sua missão fazendo tornar parte da sua cultura organizacional.

Os autores Mello Neto e Froes (1999) afirmam a importância da atuação social das empresas com caráter estratégico, fazendo uso de uma gestão de responsabilidade social em relação ao seu público interno e externo, e ainda participando ativamente da comunidade contribuindo de forma decisiva para a sustentabilidade, assim como para performance empresarial. É através deste entendimento que Lira (2011) afirma o crescimento do número de empresas que assumem o compromisso de adotar práticas socialmente responsáveis. No entanto, assim como na sustentabilidade ambiental, de acordo com Schommer (2000) as empresas desenvolveram a sustentabilidade social em resposta a incentivos oferecidos pelo governo e outras instituições e não como um desejo próprio.

Dimensão social na perspectiva empresarial, de acordo com Krajnc (2005), está nas atitudes da empresa no tratamento dos próprios empregados, fornecedores, contratados e consumidores, além dos impactos para sociedade em geral. Diante disto, percebe-se a responsabilidade social deve ser efetivada em conjunto com toda cadeia produtiva, assim os benefícios alcançados atingem tanto a sociedade, como também o meio ambiente e econômico.

Neste contexto, a dimensão social na organização pretende, principalmente, atuar competitivamente em relação à imagem que a empresa possui quanto a sua atuação social responsável, atuando fortemente como vantagem competitiva frente ao mercado. Sendo assim, a dimensão inclui as ações de responsabilidade social da empresa, utilização de ferramentas para capacitação dos seus colaboradores, geração de emprego e renda para comunidade em que está inserida e comunicação com a comunidade local no que se refere às questões sociais. Assim, neste estudo serão utilizadas para análise as variáveis que compõem a sustentabilidade social deste modelo, a saber:

- Assumir responsabilidade social;
- Suporte ao crescimento da comunidade;
- Compromisso com o desenvolvimento de RH;
- Promoção e participação em projetos de cunho social.

Empresas com práticas responsáveis socialmente conseguiram agregar valor para seus produtos e/ou serviços destacando-se em: ganhos de imagem corporativa; maior apoio, motivação e confiança dos funcionários e parceiros; e melhor relacionamento com o governo. É neste contexto que as organizações devem perceber esses benefícios advindos das práticas sociais como um diferencial estratégico e uma forma de permanecer em um mercado cada vez mais globalizado e competitivo.

A fundamentação teórica envolvendo os conceitos de desenvolvimento sustentável, tripé da sustentabilidade em acordo com as questões sociais, ambientais e econômicas, a sustentabilidade empresarial sendo o desenvolvimento sustentável visto no contexto organizacional e as abordagens das bases do modelo de Coral (2002) servirão como base para a análise dos dados descritos neste estudo. Assim, sendo de fundamental importância para o resultado final da pesquisa.

Capítulo 3

Aspectos Metodológicos

CAPÍTULO 3 - ASPECTOS METODOLÓGICOS

Este capítulo é responsável por apresentar os aspectos metodológicos percorridos para atender a problemática central e os objetivos propostos nessa pesquisa. Assim, nesta etapa encontra-se a descrição da caracterização da pesquisa, definição da amostra, a caracterização da empresa objeto do estudo, elaboração do instrumento de coleta, o plano de coleta e a forma de tratamento dos dados.

3.1 Caracterização da pesquisa

A escolha de identificar os níveis ponderados pelos gestores da empresa Duraplast visa sistematizar as questões de sustentabilidade empresarial nas dimensões econômica, ambiental e social da empresa, tomando como base suas prioridades. Portanto, já que a pesquisa encontrará um nível de sustentabilidade empresarial e, além disto, fará uma comparação entre a aplicação e a relevância das dimensões da sustentabilidade empresarial este estudo é caracterizado como de natureza quantitativa.

No que se refere à tipologia empregada neste estudo pode ser classificado quanto aos objetivos como sendo uma pesquisa descritiva, definida por Gil (2002) como sendo a descrição das características de determinada população ou fenômeno, ou ainda, o estabelecimento de relações entre variáveis, uma vez que faz levantamento de atitudes referentes à sustentabilidade empresarial dentro da empresa em estudo. No caso específico desta pesquisa, acontecerá pela necessidade de descrição de uma realidade revelada através dos níveis de sustentabilidade das dimensões, a qual será conduzida sob a forma de estudo de caso. O estudo de caso, de acordo com Yin (1981, apud ROESCH, 2009), é uma estratégia de pesquisa que busca examinar um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto.

3.2 Unidade de Análise e Sujeitos da Pesquisa

O ambiente desta pesquisa é a empresa Duraplast Injetados, que juntamente com a Marino's Calçados desde o ano de 2006 forma o Grupo Duraplast. A justificativa para escolha desta empresa foi pelo tipo de produto fabricado e sua influência no desenvolvimento da atividade econômica do município de Campina Grande-PB.

No que diz respeito ao universo, referente à quantidade de respondentes, optou-se por aplicar o instrumento da pesquisa com os gestores que compõem a referida organização, utilizando como critério de escolha a influência destes no processo de decisão das atividades

da empresa. Assim, foram selecionados cinco gestores dos departamentos de produção, administrativo, financeiro, comercial e design de produtos, para que instrumento da pesquisa fosse aplicado.

3.2.1 Caracterização da empresa

A empresa Duraplast Indústria de Injetados Termoplásticos Ltda, localizada em Campina Grande, especializada no segmento de injeção plástica e produção de calçados, foi fundada no ano de 2003. No entanto, devido seu desempenho no mercado, crescimento contínuo e agregação de novos serviços, com seis anos de inaugurada, em 2009 tornou-se membro do Grupo Duraplast que abrange Duraplast Injetados e Marino's, experiente na produção de calçados e vestuário.

A empresa conta com uma área de 16.427m² onde desenvolve produtos contanto com tecnologia de ponto e um rígido controle de qualidade. Em seu portfólio de produtos encontra-se desde produtos fabricados com resina plástica até plástico de engenharia. O departamento de Planejamento e Desenvolvimento (P&D) é formado por desenhista industrial, engenheiros mecânico e de produção, oferecendo serviços de pesquisas, oportunidade de negócios, tendências, inovação e diagnóstico/pesquisa setorial.

A empresa conta com um programa de responsabilidade ambiental, o D+, que tem o objetivo de incentivar a preservação ambiental através do plantio de árvores, ocorrendo o reflorestamento feito pelos colaboradores do grupo nos arredores das instalações físicas da Duraplast.

Outra atividade realizada no aspecto ambiental é o uso de programas de reciclagens, desde a coleta seletiva em escolas, até absorvendo materiais plásticos reciclados diretamente das Cooperativas. Além disso, é aplicada a filosofia dos 3R's - Reduzir, Reutilizar e Reciclar, sendo absorvido mensalmente, segundo o gestor de produção, aproximadamente 60 a 70 toneladas de Polipropileno e Polietileno, já devidamente selecionados, triturados e reciclados, pronto para o processo de industrialização de cabides expositores para sandálias e tênis. Por fim, no que diz respeito aos efluentes os resíduos líquidos oriundos das máquinas são coletados mensalmente por empresas especializadas, evitando a contaminação das águas e solo.

Além de programas de cunho ambiental, a empresa Duraplast também desenvolve atividades voltadas seus recursos humanos, com uma média atual de 250 colaboradores,

através do desenvolvimento de palestras educativas, treinamentos e campanhas voltadas à prevenção de doenças e acidentes de trabalho. Além disso, a empresa conta com uma brigada de incêndio, cujo objetivo é prevenir inícios de incêndios, a Comissão Interna de Prevenção de Acidentes (CIPA), que objetiva a prevenção de acidentes e doenças decorrentes do trabalho, que realiza anualmente, em conjunto com o Serviço Especializado em Engenharia de Segurança e em Medicina do Trabalho (SESMT), a Semana Interna de Prevenção de Trabalho (SIPAT) onde acontecem diversas ações voltadas à prevenção de acidente de trabalho, além de orientar os colaboradores sobre possíveis doenças ocupacionais.

No aspecto mercadológico a empresa Duraplast possui clientes renomados no segmento em que atua, atingindo cerca de 175 países, a exemplo das Havaianas, Dupé, UFC, FICO, Topper, Rainha, dentre outros. Seu mix de produtos é composto por peças técnicas, calçados e acessórios e confecções de cabedais.

A empresa tem como metas buscar inovação contínua em produtos e processos, ser referência no mercado nacional como empresa especializada em soluções plásticas, atuação responsável e comprometimento socioambiental, por fim, proporcionar soluções e produtos de qualidade para fortalecimento e satisfação das relações com clientes atuais e conquistas de novos mercados.

Todas as informações presentes neste tópico foram obtidas através do site oficial da empresa Duraplast Injetados.

3.3 Elaboração do instrumento da pesquisa

O questionário de acordo com Roesch (2009) é o instrumento mais utilizado em pesquisa quantitativa, visando mensurar algum dado ou informação, onde deve ser considerada a prioridade e importância de cada variável.

Diante dessas considerações, no presente estudo utilizou-se como instrumento de pesquisa o questionário estruturado, elaborado com bases nas variáveis explicitadas na figura 07, de forma que os gerentes pudessem atribuir pesos para cada uma das afirmativas. Essas afirmativas estavam elencadas de acordo com as dimensões e variáveis correspondentes, para que os gestores entendessem à que aspecto estava relacionada. Deste modo, atribuiria um peso de acordo com sua percepção referente à aplicação pela empresa e outro referente à relevância da afirmativa, tomando por base o conhecimento e a compreensão que os mesmos têm da realidade da empresa.

Neste sentido, foi possível identificar o nível do que é aplicado e do que é considerado relevante na sua sustentabilidade empresarial na perspectiva de cada um dos gestores, conforme pode ser visualizado na amostra do questionário exposto abaixo, bem como no anexo 01.

Neste estudo foi utilizada escala do tipo Likert, que atribui pontos às diferentes categorias de respostas, sendo criada assim uma escala artificial de pontos que varia de 1 a 10, em que, 1 é **discorda totalmente** da afirmação; 3 é **discorda parcialmente**; 5 é **indiferente** à afirmativa; 7 é **concorda parcialmente**; e 10 é **concorda totalmente**, sendo proporcionada assim uma análise mais sofisticada dos dados. No quadro 06 a seguir é possível visualizar a maneira como o questionário foi estruturado.

Quadro 06: Dimensões e variáveis que compuseram o questionário

Dimensão	Variáveis
Sustentabilidade Econômica	Vantagem Competitiva
	Qualidade e custo
	Foco
	Mercado
	Resultado
	Estratégias de negócio
Sustentabilidade Ambiental	Tecnologias limpas
	Reciclagem
	Utilização sustentável de recursos naturais
	Atendimento a legislação
	Tratamento de efluentes e resíduos
	Produtos ecologicamente corretos
Sustentabilidade Social	Impactos ambientais
	Assumir responsabilidade social
	Suporte no crescimento da comunidade
	Compromisso com o desenvolvimento dos RH
	Promoção e participação em projetos de cunho social

Fonte: Elaboração própria (2012)

3.4 Plano de Coleta de Dados

Para que os dados fossem coletados foi feita uma entrevista inicial com o diretor da empresa, em maio de 2012, objetivando explicar as razões da pesquisa, o tema trabalhado e a definição da unidade de análise. Neste mesmo momento os questionários foram repassados para que os gestores pudessem respondê-los individualmente em ocasião mais oportuna.

O segundo momento da coleta de dados ocorreu ainda no mês de maio de 2012, através da observação ao sistema produtivo da Duraplast Injetados, como forma de melhor compreender as práticas da empresa, de acordo com Roesch (2009) a observação é utilizada





para entender como os indivíduos usam seu tempo em situação de trabalho ou processos de trabalho. Além disso, neste mesmo momento os questionários foram recolhidos.

3.5 Tratamento e Análise de Dados

Neste estudo foi utilizado a técnica estatística descritiva de medida central, de acordo com as respostas dos investigados para identificar o nível de sustentabilidade empresarial, partindo por variável, em seguida por dimensão e, por fim, da empresa como um todo.

Na interpretação dos resultados das médias foram considerados os quatro seguintes níveis de sustentabilidade empresarial, adaptado de Coral (2002), conforme quadro 07.

Quadro 07: Classificação do nível de sustentabilidade empresarial

Escala intervalar	Classificação	Legenda
1 --- 3,0	Potencial sustentável crítico	
3,0 ---5,0	Potencial sustentável regular	
5,0 --- 7,0	Potencial sustentável bom	
7,0 ---10	Potencial sustentável	

Fonte: Adaptado de Coral (2002)

Os níveis de sustentabilidade empresarial encontrados em cada dimensão servirão como base para que a empresa possa verificar as áreas que necessitam de progressos. Vale ressaltar que estes níveis são baseados na percepção de cada gestor, bem como na delimitação e ações estratégicas da empresa. Logo não podem ser considerados como estáticas, ou seja, em um período posterior podem ser estabelecidas estratégias diferentes no que diz respeito a uma determinada dimensão ou variável e com isto alterar o nível de sustentabilidade da organização.

É importante destacar que a análise dos dados ocorreu a partir da combinação de dados advindos da aplicação do questionário aplicado junto aos gestores com a observação não-participante, que permitiu que fossem realizadas observações mais fundamentadas em relação às dimensões e variáveis analisadas

Capítulo 4

Apresentação dos Resultados

CAPÍTULO 4 - APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS

Neste capítulo são apresentados os resultados obtidos a partir da pesquisa realizada, os quais são explicitados em cinco etapas. Sendo as três primeiras etapas referentes aos resultados encontrados em cada uma das dimensões da sustentabilidade empresarial. Na sequência encontra-se o tópico referente ao nível de sustentabilidade da empresa em análise. Por fim, o tópico subsequente faz uma comparação entre o que é aplicado e o que é relevante em cada dimensão, sempre de acordo com a percepção dos gestores.

4.1 Apresentação e análise dos resultados

Com bases nas informações e dados coletados foi possível estabelecer um nível de sustentabilidade da empresa, com as bases do modelo utilizado neste estudo. Vale ressaltar que o nível de sustentabilidade da empresa foi identificado a partir das respostas atribuídas pelos gestores no que diz respeito ao que é aplicado. Em um segundo momento, o nível de sustentabilidade do que é aplicado será colocado em contraposição com o nível do que é considerado relevante em cada dimensão na percepção dos gestores.

4.1.1 Sustentabilidade Econômica

A dimensão sustentabilidade econômica diz respeito a permanência da empresa no mercado a longo prazo atingindo o objetivo de ganhos econômicos com as atividades exercidas. Para conseguir a sustentabilidade econômica vários são os aspectos que influenciam o resultado empresarial, a localização, condições de acesso a novas tecnologias, exigências dos consumidores e custos de produção.

As variáveis referentes à dimensão econômica no modelo estudado consistem em vantagem competitiva, qualidade e custo, foco, mercado, resultado e estratégia de negócio. Sendo assim, com base nos valores encontrados e expostos na tabela 01, segue a análise de cada uma das variáveis que compõe esta dimensão, em seguida a análise geral desta dimensão.

Tabela 01: Níveis de sustentabilidade por variável na dimensão econômica

Dimensão	Variável	Classificação	Nível de sustentabilidade
-----------------	-----------------	----------------------	----------------------------------

		Potencial sustentável crítico	Potencial Sustentável Regular	Potencial Sustentável Bom	Potencial sustentável	6,51
Econômica	Vantagem Competitiva				7,15	
	Qualidade e Custo				8,00	
	Foco			5,20		
	Mercado			5,00		
	Resultado			6,00		
	Estratégias de Negócio			6,40		

Fonte: Dados da pesquisa (2012)

Legenda:

	Potencial sustentável crítico		Potencial sustentável Regular
	Potencial sustentável bom		Potencial sustentável

Para melhor entendimento do resultado dessa dimensão para sustentabilidade empresarial, deve-se verificar a escala atribuída as variáveis pelos gestores da empresa. Assim, foi verificado que na variável **Vantagem competitiva** a empresa apresentou o **nível 7,15** caracterizando o **potencial sustentável**, tal fato deve-se a existência de um posicionamento na formação de alianças e políticas estratégicas, busca pelo aumento no grau de satisfação dos clientes e diferenciação nos bens produzidos. No entanto, conforme a escala estabelecida, o nível de sustentabilidade alcançado demonstra a aplicação parcial dos aspectos citados acima, em razão de estar no limite da escala intervalar para ser considerada com potencial sustentável. Tal panorama indica a necessidade de melhoramento na efetivação das políticas que geram vantagem competitiva.

Na variável **Qualidade e custo** aferiu-se o **nível 8,00** caracterizando o **potencial sustentável**, em razão da qualidade dos produtos principalmente pela sua durabilidade, além de relevante preocupação com os custos de refugos e retrabalho e razoável preocupação com a gestão de custos por processo.

Vale ressaltar que esta foi a variável que mais se destacou dentro da dimensão econômica. A preocupação com a qualidade vem das exigências dos clientes, que são na

maioria de grande porte e trabalham com exportação. A questão do custo envolve o objetivo de redução dos custos de produção.

Na variável **Foco** a empresa obteve o **nível 5,20** caracterizando o **potencial sustentável bom**, ainda assim percebe-se a falta de elaboração de estratégias para alcançar os objetivos estabelecidos, assim como ausência de planejamento na elaboração do seu portfólio de produtos.

Nesse sentido, nesta variável também verifica-se a necessidade de aperfeiçoamento nas práticas da empresa, principalmente em aspectos como planejamento de investimento, política para novos produtos, desenvolvimento e planejamento de processos e posicionamento estratégico no mercado.

Na variável **Mercado** a empresa em análise alcançou o **nível 5,00** caracterizando o **potencial sustentável bom**. Observa-se que o resultado está no limite da escala intervalar estabelecida, os motivadores desse efeito são a precária observação do comportamento da concorrência em relação ao seu avanço e expansão no mercado e a falta de mensuração do grau de agressividade dos seus concorrentes.

Nesse sentido que é verificada a necessidade de maiores investimentos nesta variável, como forma de haver ações voltadas para atingir os principais mercados potenciais para os seus produtos e melhorar a eficiência alocativa dos recursos num mercado em que o acirramento da concorrência só aumenta.

Na variável **Resultado** a empresa atingiu o **nível 6,00** caracterizando o **potencial sustentável bom**, mesmo não estimando a rentabilidade (retorno sobre o patrimônio líquido) da empresa em relação ao setor com maior cuidado, ainda assim há preocupação com o grau de liquidez da organização.

A ausência de uma gestão financeira eficiente constitui um entrave que influencia significativamente o resultado desta dimensão, uma vez que a contabilidade e análise de custos, gestão de caixa, retorno sobre o investimento e margem de lucro são alguns dos muitos importantes indicadores da administração financeira que demonstram os resultados empresariais e influenciam a sustentabilidade econômica.

Na variável **Estratégias de negócio** a empresa alcançou o **nível 6,40** caracterizando o **potencial sustentável bom**, o resultado poderia ser mais estimulante caso houvesse a existência eficiente de alianças estratégicas com objetivo de planejar e desenvolver seus próprios produtos, barganha de fornecedores, alcance de novos mercados. No entanto, de

acordo com a percepção dos gestores há análise de novas oportunidades de negócio, relevante participação do grupo em feiras e eventos do setor e prospecção e análise de cenários e mercado.

É importante observar que mesmo possuindo potencial sustentável bom a empresa não dispõe de uma gestão estratégica que busque, por exemplo, maior flexibilidade na produção, redução no cumprimento dos prazos de entrega e aumento do grau de sofisticação tecnológica, afetando, assim, o resultado da sua sustentabilidade econômica.

4.1.1.1 Nível de sustentabilidade da Dimensão Econômica

Com base nos níveis encontrados para cada uma das variáveis esta dimensão alcançou de modo geral um nível de sustentabilidade empresarial de **6,51** considerado como **potencial sustentável bom**, decorrentes da percepção dos gestores. O que se pode observar é uma significativa deficiência nas variáveis foco e mercado, além de apresentar necessidade de melhora nas variáveis resultado e estratégia de negócios.

De maneira geral, verifica-se a necessidade de melhorar tal cenário com o objetivo de oferecer condições econômicas para que a empresa consiga permanecer no mercado economicamente viável por um longo prazo.

4.1.2 Sustentabilidade Ambiental

Para alcançar o desenvolvimento sustentável no aspecto empresarial a dimensão ambiental exerce um papel essencial, principalmente na eficiência da produção de bens ou serviços, incluindo a mudança nos padrões de consumo, otimizando o uso dos recursos naturais e minimizando a criação de rejeitos.

O grupo de variáveis desta dimensão corresponde a aspectos relacionados a tecnologias limpas, utilização sustentável dos recursos naturais, atendimento a legislação, tratamento de efluentes e resíduos, produtos ecologicamente corretos e impactos ambientais.

Com base nos níveis encontrados e expostos na tabela 02, segue a análise das variáveis que compõe a dimensão ambiental separadamente e, em seguida, a análise geral desta dimensão.

Tabela 02: Níveis de sustentabilidade por variável na dimensão ambiental

Dimensão	Variável	Classificação				Nível de sustentabilidade
		Potencial sustentável crítico	Potencial Sustentável Regular	Potencial Sustentável Bom	Potencial sustentável	
Ambiental	Tecnologias limpas				7,20	8,71
	Reciclagem				9,40	
	Utilização sustentável dos recursos naturais				10,0	
	Atendimento à legislação				8,90	
	Tratamento de efluentes e resíduos				9,00	
	Produtos ecologicamente corretos				8,70	
	Impactos Ambientais				8,00	

Fonte: Dados da pesquisa (2012)

Legenda:

	Potencial sustentável crítico		Potencial sustentável Regular
	Potencial sustentável bom		Potencial sustentável

Na variável **Tecnologias limpas** a empresa atingiu o **nível 7,20** caracterizando o **potencial sustentável**, isto porque utiliza processos tecnológicos que permitem reduzir a geração de resíduos na fonte, além de contar com alguma relação com os institutos tecnológicos setoriais e centros de formação especializados.

É importante destacar que os custos para instalação de tecnologias limpas são altos, principalmente por se tratar de produção em grande escala. No entanto, este é um ponto que precisa estar presente nas discussões entre os gestores e o diretor da empresa, de modo a continuar adotando este tipo de tecnologia no seu sistema produtivo.

Na variável **Reciclagem** a empresa atingiu o **nível 9,40** caracterizando o **potencial sustentável**. Neste aspecto a empresa demonstrou um diferencial atingindo um excelente

nível de reutilização de resíduos no processo de fabricação do próprio produto. Além da utilização de procedimentos para recuperação do material, que por algum motivo foi descartado, na própria produção para serem reutilizados com outra finalidade. Tal cenário indica que os gestores percebem a necessidade de que existam políticas estratégicas que orientam para o melhoramento no uso dos recursos naturais e conseqüentemente seja um diferencial, além de otimizar os custos com matéria-prima virgem.

Na variável **Utilização sustentável dos recursos naturais** a empresa atingiu o **nível 10,0** caracterizando o **potencial sustentável**, sendo a variável com maior representatividade na dimensão ambiental, devido à concordância geral no uso de materiais alternativos, como os reciclados ou renováveis no processo de produção, visando a preservação dos recursos naturais.

No que diz respeito ao principal recurso natural utilizado pela empresa, a água, faz parte do processo produtivo uma torre de refrigeração que trata e refrigera até que a água possa atingir a temperatura ideal para produção, sendo que esta água é vinda de um poço presente no espaço físico da empresa. Deste modo, a empresa garante a qualidade da água utilizada no seu processo produtivo, utiliza este recurso da melhor maneira e, ainda, reduz os custos de produção.

Na variável **Atendimento a legislação** a empresa atingiu o **nível 8,90** caracterizando o **potencial sustentável**, onde existe a inquietação em atender a legislação ambiental vigente, além de uma razoável influência das exigências do mercado em relação à certificação ambiental nas práticas da empresa.

Com relação a esta variável verificou-se que a empresa possui o licenciamento ambiental exigido pela Superintendência de Administração do Meio Ambiente (SUDEMA).

Na variável **Tratamento de efluentes e resíduos**, a empresa obteve o **nível 9,00** caracterizando o **potencial sustentável**, através da utilização de alternativas mais eficazes no tratamento da matéria-prima, controle de resíduos e considerável preocupação com a disposição adequada dos resíduos que não podem ser reciclados ou reutilizados.

É relevante destacar que os principais resíduos gerados pela empresa, tem uma estimativa de cem anos para decomposição, reforçando a importância que os gestores direcionam para este requisito, pois reconhecem a necessidade de que existam políticas que tratem os resíduos. Portanto, aqueles produtos que apresentam algum tipo de defeito, sendo

retidos no controle de qualidade, são reaproveitados no mesmo processo ou em alguma outra etapa do sistema produtivo.

Na variável **Produto ecologicamente correto** a empresa apresentou o **nível 8,70** caracterizando o **potencial sustentável**, ocasionado pela visualização por parte da empresa de uma emergência do mercado por produtos ecologicamente corretos. Para isto, é adotada uma série de procedimentos para fabricação de produtos ecologicamente corretos, como a utilização de material reciclado no processo produtivo e a reutilização dos resíduos sólidos.

A empresa considera seu produto ecologicamente correto por trabalhar com material reciclado vindo de cooperativas da cidade de Campina Grande e algumas cooperativas do estado de Pernambuco, devido alta demanda por este tipo de material.

Na variável **Impacto ambiental** a empresa obteve o **nível 8,00** caracterizando o **potencial sustentável**, uma vez que ao projetar um produto a empresa considera seu impacto ambiental, há uma avaliação do grau de impacto ambiental causado pela natureza da atividade da empresa, além de considerar importante a imagem da empresa perante a comunidade em relação ao seu impacto ambiental.

Ao analisar esta variável é sugerida a busca pela excelência na gestão ambiental, para isto é ideal trabalhar com ferramentas de gestão ambiental, como a Produção mais Limpa (P+L), ecologia industrial e ecoeficiência,, que visem minimizar de modo ainda mais eficiente os impactos ambientais ocasionados pelas indústrias ao meio ambiente, estando essas questões presentes na pauta de incentivos dos governantes estaduais e municipais. Logo, torna-se oportuno a realização de mais pesquisas referentes ao uso dos resíduos da indústria calçadista.

4.1.2.1 Nível de sustentabilidade da Dimensão Ambiental

De modo geral o nível de sustentabilidade empresarial encontrado na dimensão ambiental foi **8,71** caracterizando a empresa com **potencial sustentável**. Observa-se que as variáveis reciclagem e utilização sustentável dos recursos naturais recebem importantes investimentos nas práticas empresariais que as envolvem.

Diante dos resultados nota-se que a empresa vem assumindo uma postura bastante satisfatória, com base na percepção dos gestores, no que diz respeito à utilização de práticas de preservação ambiental e ações relacionadas ao meio ambiente.

4.1.3 Sustentabilidade Social

A empresa está imersa em um contexto, fazendo parte da comunidade local. Assim, emerge a necessidade de considerar e melhorar a qualidade de vida dos seus colaboradores e da comunidade como um todo. Sendo assim, a dimensão social corresponde a geração de renda, o desenvolvimento da região e o compromisso com o seus recursos humanos.

Essa dimensão contempla variáveis referentes a responsabilidade social, suporte no crescimento da comunidade, compromisso com o desenvolvimento dos RH e promoção e participação em projetos de cunho social

Com base nos valores encontrados e expostos na tabela 03, segue a análise de cada uma das variáveis e, em seguida, a análise geral desta dimensão.

Tabela 03: Níveis de sustentabilidade por variável na dimensão social

Dimensão	Variável	Classificação				Nível de sustentabilidade
		Potencial sustentável crítico	Potencial Sustentável Regular	Potencial Sustentável Bom	Potencial sustentável	
Social	Assumir responsabilidade social				7,70	7,44
	Suporte no crescimento da comunidade				7,80	
	Compromisso com o desenvolvimento dos RH				8,05	
	Promoção e participação em projetos de cunho social			5,60		

Fonte: Dados da pesquisa (2012)

Legenda:

	Potencial sustentável crítico		Potencial sustentável Regular
	Potencial sustentável bom		Potencial sustentável

Na variável **Assumir responsabilidade social** a empresa apresentou o **nível 7,70** caracterizando o **potencial sustentável**, onde as questões sociais fazem parte da política da empresa e de alguma forma os gestores consideram que as atividades da empresa trazem melhoria da qualidade de vida da sociedade.

Sabe-se que políticas de responsabilidade social são criadas como planos para oferecer melhores condições de trabalho e vida dos colaboradores da empresa e da comunidade em geral. Logo, percebe-se sua importância da variável para o alcance da sustentabilidade empresarial.

Na variável **Suporte no crescimento da comunidade** a empresa atingiu um **nível 7,80** caracterizando o **potencial sustentável**, assumindo a responsabilidade de gerar emprego e renda para comunidade em que está inserida, além de existir razoável preocupação quanto aos interesses da comunidade em que está inserida.

Esta variável está diretamente ligada à variável anterior, em que os gestores defendem práticas de responsabilidade social envolvendo os funcionários e a comunidade, viabilizando o aumento na sustentabilidade empresarial. No entanto, percebe-se a necessidade de mais ações voltadas para sociedade civil, uma vez que contribui para melhoria dos resultados desta variável.

Na variável **Compromisso com o desenvolvimento dos RH** a empresa alcançou o **nível 8,05** caracterizando o **potencial sustentável**, através da capacitação e atualização profissional de funcionários e colaboradores como da política empresarial, inquietação com o grau de satisfação dos colaboradores, preocupação com o treinamento dos funcionários para o atendimento de novas capacidades no processo de produção ou por aquisição de novas tecnologias, além de razoável conscientização dos colaboradores com relação às questões ambientais.

Cabe observar que dentro da perspectiva de compromisso com o desenvolvimento dos recursos humanos a empresa pode contar com infraestrutura educacional dos oferecidos pelo Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial (SENAI) no Centro de Tecnologia do Couro e do Calçado (CTCC). Além disso, há a contribuição do CTCC como mecanismo formal de aprendizado para indústria de calçados, através da capacitação e treinamento de mão-de-obra e também nas suas atividades de atendimento tecnológico às empresas. Sua capacitação laboratorial e de recursos humanos consiste em forte potencial de desenvolvimento tecnológico do setor calçadista.

Na variável **Promoção e participação em projetos de cunho social** a empresa atingiu o **nível 5,60** caracterizando o **potencial sustentável bom**, já que existe uma aceitável preocupação com projetos de cunho social dentro ou fora da região em que está presente, mas

o que afetou este resultado da variável foi a limitada comunicação com a comunidade local em relação às questões sociais.

Entende-se que esta variável constitui-se como importante ao direcionamento da sustentabilidade empresarial, na medida em que revela a capacidade da empresa em obter uma cooperação da comunidade como forma de reconhecer o investimento feito em projetos sociais. Sendo assim, o direcionamento de esforços e investimentos nestas questões favorecerá a dinâmica social da empresa.

4.1.3.1 Nível de sustentabilidade da Dimensão Social

Com base nos níveis encontrados nas variáveis desta dimensão, o nível encontrado foi **7,44**, caracterizando a dimensão com **potencial sustentável**.

Quando se avalia as variáveis isoladamente, observa-se que a dimensão social está em melhores condições do que quando avaliado de modo conjunto, mesmo a dimensão atingindo o melhor nível dentro da escala estabelecida. Esse fato é justificado pela importância e necessidade dada a determinadas questões, principalmente nas questões que envolvem os funcionários da empresa.

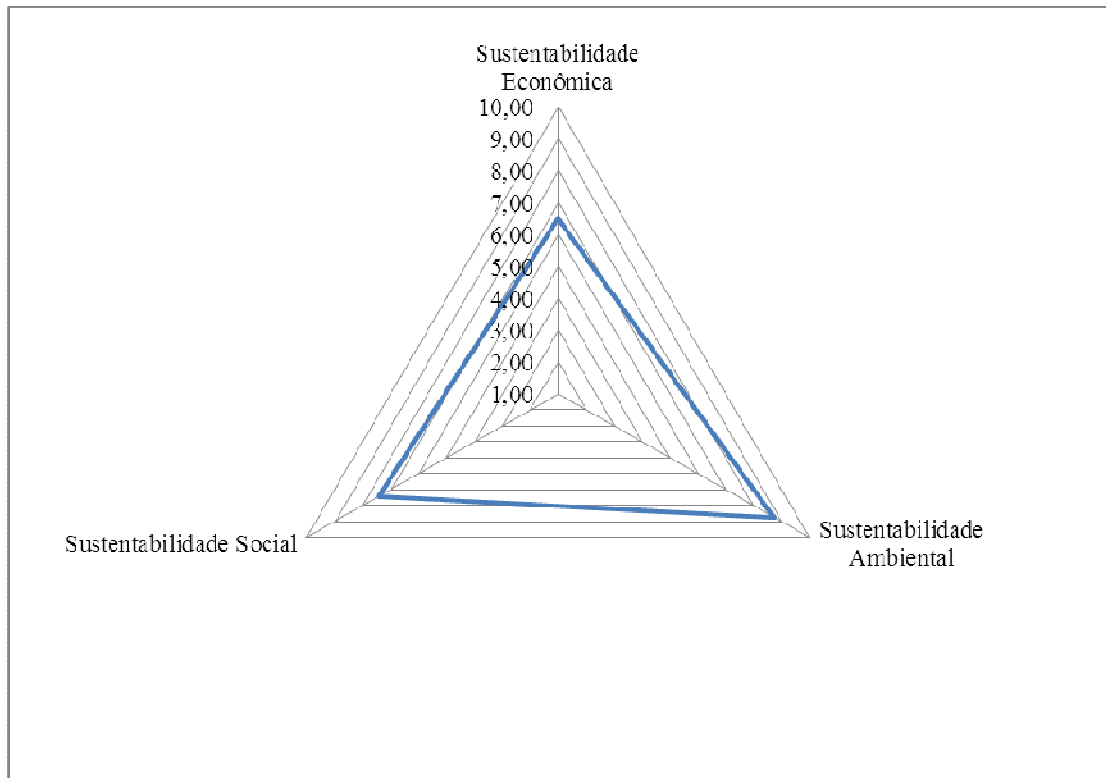
O que se observa é a necessidade de que sejam implementadas diretrizes, em razão de alguns quesitos essenciais da sustentabilidade social não estarem sendo atendidos em conformidade com o esperado para a empresa ser vista como socialmente responsável na visão do longo prazo.

4.1.4 Nível de sustentabilidade empresarial

Para melhor entendimento do resultado do nível empresarial encontrado, deve-se verificar que através da média aritmética dos índices de cada dimensão foi possível calcular um único nível de sustentabilidade.

Diante dessas considerações o nível geral encontrado entre as dimensões foi **7,55** classificando a empresa com **potencial sustentável**. Na figura 10 é possível visualizar a diferença de resultado em cada uma das três dimensões trabalhadas neste estudo, verificando o melhor desempenho da sustentabilidade ambiental e social.

Figura 10: Nível de Sustentabilidade em cada uma das três dimensões



Fonte: Dados da pesquisa (2012)

A Duraplast conta com a vantagem de fabricar produtos para grandes marcas de atuação nacional e internacional, através do processo de subcontratação, gerando uma grande demanda no seu processo produtivo. No entanto, este fator pode torna-se um ponto negativo para empresa em decorrência da sua dependência com o crescimento e desenvolvimento dos seus clientes. Com isto, surge a necessidade de um planejamento de um portfólio de produtos próprios para que alcance sua independência. Diante dessas considerações deve-se ponderar a dimensão econômica com a necessidade de dedicação por partes dos gestores, com uma visão de mundo mais ampla estabelecendo parcerias para obter vantagens competitivas, elaborando ações estratégicas como a modernização continua e a maximização da utilização dos recursos.

Com o resultado da dimensão ambiental pôde-se observar a potencialização do uso dos recursos, para isto implantou as ações necessárias com a utilização de materiais reciclados e máquinas que permitem, por exemplo, a reutilização de produtos que não passaram no controle de qualidade. Deste modo, é ideal a permanência do uso de tecnologias limpas de produção.

Mesmo a dimensão social atingindo o potencial sustentável, para que a empresa obtenha um melhor desempenho nesta dimensão se faz necessário maior envolvimento das ações da empresa com a comunidade, apoiando projetos de cunho social, dando apoio às cooperativas, proporcionando incentivos e qualidade de vida para os funcionários.

4.1.5 Aplicação versus Relevância

O objetivo dessa contraposição entre aplicação e relevância é identificar na ótica dos gestores, quais as variáveis e dimensões que são consideradas relevantes, porém não estão sendo efetivamente aplicadas pela empresa e vice-versa, bem como aquelas que são consideradas importantes e que são tratadas com a devida atenção. Deste modo é possível obter informações para que a gestão seja capaz de identificar os pontos de entrave a sustentabilidade encontrados na empresa, bem como, viabilizar a estruturação de políticas que possam minimizá-los.

Na tabela 04 pode-se visualizar a comparação entre os resultados da aplicação e relevância em cada uma das dimensões, a qual foi resultado da ponderação atribuída pelos gestores consultados.

Tabela 04: Comparação entre o nível de sustentabilidade empresarial na aplicação e relevância

DIMENSÃO	APLICAÇÃO				RELEVÂNCIA			
	Potencial sustentável crítico	Potencial Sustentável Regular	Potencial Sustentável Bom	Potencial sustentável	Potencial sustentável crítico	Potencial Sustentável Regular	Potencial Sustentável Bom	Potencial sustentável
Econômica			6,52					8,96
Ambiental				8,71				9,23
Social				7,44				8,72

Fonte: Dados da pesquisa (2012)

Legenda:

	Potencial sustentável crítico		Potencial sustentável Regular
	Potencial sustentável bom		Potencial sustentável

Na dimensão econômica a empresa apresentou uma aplicação de práticas que gerou um **nível 6,52** classificando-a com **potencial sustentável bom**. No entanto, no âmbito da

relevância algumas as variáveis, principalmente vantagem competitiva, qualidade e custo e foco, foram consideradas essenciais fazendo com que a dimensão alcançasse um **nível 8,96** classificando-a com **potencial sustentável**, revelando sua importância para sustentabilidade empresarial.

Conforme mencionado anteriormente, em que a variável mercado obteve o pior resultado de aplicação da dimensão econômica, no que diz respeito a percepção de relevância desta variável os gestores também a consideraram como a menos importante na sustentabilidade empresarial.

De maneira geral, pôde-se verificar que segundo a percepção dos gestores a dimensão econômica está com déficit de ações que aperfeiçoe o seu desempenho, ou seja, as variáveis presentes na dimensão possuem uma relevância que não está sendo considerada no momento de elaborar as ações estratégicas da empresa.

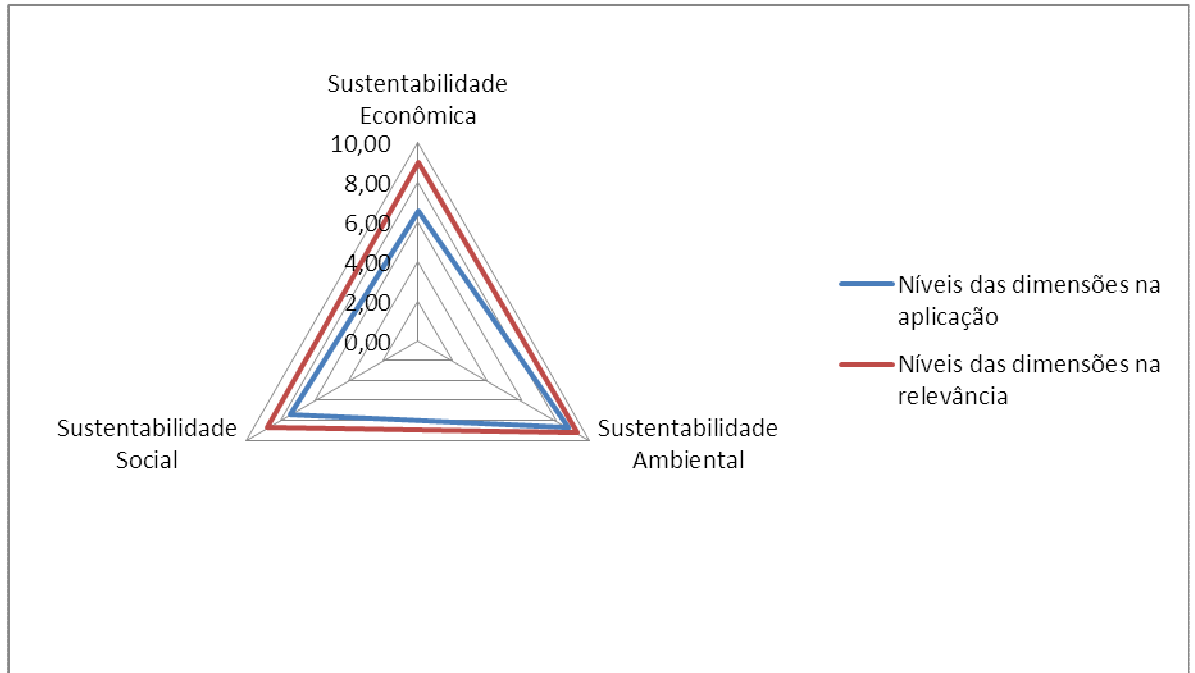
Na dimensão ambiental a empresa, através das políticas empregadas em todas as variáveis pertinentes, atingiu um **nível 8,71** classificando-a com **potencial sustentável**. No mesmo sentido, os gestores consideram estas variáveis como relevantes para sustentabilidade empresarial, atingindo o **nível 9,23** classificando-a com **potencial sustentável**, com destaque para práticas relacionadas à reciclagem, utilização sustentável dos recursos naturais e tratamento dos efluentes e resíduos.

De modo geral, pôde-se verificar que na medida em que as variáveis pertinentes a dimensão ambiental são consideradas importantes, há a preocupação em elaborar e aplicar ações estratégicas para estabelecer a sustentabilidade ambiental da empresa.

Na dimensão social a aplicação das práticas da empresa atingiu o **nível 7,44** classificando-a com **potencial sustentável**. Do mesmo modo, os gestores consideraram a relevância das variáveis desta dimensão atingindo o **nível 8,72** classificando-a com **potencial sustentável**. No entanto, no âmbito da relevância apenas a variável compromisso com o desenvolvimento dos recursos humanos se destacou como relevante na percepção de todos os gestores. Neste sentido, com base no que se pôde observar a responsabilidade social da empresa não está entre suas prioridades, visto que os resultados não demonstraram percepção de relevância para as variáveis assumir responsabilidade social e promoção e participação em projetos de cunho social.

Como forma de explicitar ainda mais a comparação entre a aplicação e a relevância das dimensões é apresentada a figura 11 a seguir com a diferença dos níveis em cada dimensão da sustentabilidade empresarial.

Figura 11: Comparação entre os níveis de aplicação e relevância em cada uma das dimensões da sustentabilidade empresarial



Fonte: Dados da pesquisa (2012)

De maneira geral os gestores entenderam que as três dimensões possuem mais importância do que de fato estão sendo aplicadas. A dimensão com maior diferença entre relevância e aplicação é a econômica, seguida da social e, por fim, ambiental. Vale ressaltar que a diferença encontrada na dimensão ambiental é bem pequena, exatamente 0,52, deixando explícito que de acordo com a percepção dos gestores as ações necessárias para sustentabilidade ambiental já estão sendo realizadas.

Capítulo 5

Considerações Finais

CAPÍTULO 5 - CONSIDERAÇÕES FINAIS

A necessidade de alinhar o crescimento econômico ao desenvolvimento sustentável fez com que surgisse a necessidade de inserir no contexto empresarial, além dos aspectos econômicos eminentemente presentes, as questões sociais e ambientais. Sabe-se, entretanto, que por diversas razões as organizações não penetraram completamente esses conceitos nas suas políticas de gestão empresarial. Portanto, a sustentabilidade empresarial passa a ser um desafio para as organizações, já que esta dependerá da flexibilidade dos gestores, da sua competitividade, da sua interação com o meio ambiente, assim como o uso de práticas de responsabilidade social corporativa.

Assim, o principal objetivo deste trabalho foi a identificação, a partir da percepção dos gestores, de um nível de sustentabilidade empresarial para empresa objeto do estudo. Deste modo, oferecer um suporte de análise e métodos para que a organização possa planejar a sua sustentabilidade futura, englobando os aspectos econômico, ambiental e social.

O nível de sustentabilidade da empresa foi obtido através de uma série de variáveis econômicas, ambientais e sociais que possibilitaram a mensuração do desempenho sustentável da empresa e possibilitarão fazer uma comparação da sua evolução ao longo do tempo, uma vez que este nível poderá se modificar na medida em que a percepção e as estratégias forem se alterando.

As bases do modelo proposto por Coral (2002) se mostrou viável, a sua utilização permitiu alcançar o objetivo pretendido, realizando uma descrição da sustentabilidade da empresa.

Com este trabalho a empresa tem a sua disposição um documento que retrata o seu perfil sustentável. Isto foi possível devido a identificação de práticas que em determinada dimensão são consideradas ideais e em outra podem ser consideradas críticas, bem como se verificou a diferença entre o que é efetivamente aplicado do que é considerado relevante dentro do contexto da empresa estudada.

No tocante às questões econômicas, apesar da empresa se destacar em nível regional e nacional, apresenta deficiência em fatores relacionados ao mercado e foco. Tal cenário compromete a sustentabilidade da empresa em razão da globalização e acirramento da concorrência do mercado.

Com relação à sustentabilidade ambiental, a empresa se destaca em virtude da sua atuação com relação à reciclagem, principalmente devido a grande quantidade de resíduos que a indústria de calçados gera.

Quanto à sustentabilidade social, percebeu-se que a empresa reconhece a relevância da adoção de práticas que promovam qualidade de vida para seus funcionários e para comunidade em geral, para tanto, tais práticas ainda são insuficientes.

O nível de sustentabilidade encontrado para empresa como foi classificado como potencial sustentável. No entanto, a metodologia utilizada neste trabalho pode ser tratada mais especificamente, possibilitando uma análise mais abrangente considerando fatores externos e uma análise interna mais minuciosa. De maneira mais específica, as questões relacionadas com as dimensões econômica e social, as quais obtiveram um nível de desempenho pouco interessante, requerem uma ordem de prioridade de execução para as ações de melhoria.

De modo geral recomenda-se que a empresa busque estratégias alternativas para fomentar sua sustentabilidade empresarial, através de práticas mais efetivas principalmente no que tange as questões sociais, para que de forma articulada e associada gerem o tão ambicionado desenvolvimento.

Durante a realização dessa pesquisa algumas limitações surgiram, sem que comprometesse o alcance do objetivo proposto, em relação à coleta de dados devido a pouca disponibilidade de tempo dos gestores para que pudesse ser feito um acompanhamento mais detalhado das práticas da empresa.

De acordo com as pesquisas realizadas e as informações geradas a partir desse estudo, percebe-se uma carência de pesquisas relacionadas à indicadores de sustentabilidade empresarial, sendo restrito apenas ao índice de sustentabilidade empresarial da Bovespa. Portanto, devido à importância do tema, novas pesquisas nesta área podem contribuir para melhorar a mensuração do nível de sustentabilidade no âmbito empresarial, ofertando às empresas mais ferramentas para verificar sua evolução do seu desenvolvimento sustentável. Além disso, é relevante a realização de estudos comparativos entre empresas do mesmo setor com o mesmo objetivo deste trabalho, para que seja apurado os pontos em incomuns e até mesmo como fonte de *benchmarking* para outras organizações.

Referências

REFERÊNCIAS

- ALMEIDA, J. R. de. **Planejamento ambiental: caminho para a participação popular em gestão ambiental para nosso futuro comum: uma necessidade, um desafio**. Rio de Janeiro: Ed. Biblioteca Estácio de Sá, 1999.
- ALMEIDA, F. **O bom negócio da sustentabilidade**. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 2002.
- ALLEN, R. **How to Save the World**. Londres, KoganPagwe, 1980.
- ANDREWS, K. R. The concept of corporate strategy. Homewood, IL; Irwin, 1971.
- ARAÚJO, G. C; MENDONÇA, P. S. M. **Análise do processo de implementação das normas de sustentabilidade empresarial: um estudo de caso em uma agroindústria frigorífica de bovinos**. Revista de Administração Mackenzie, 10, 31-56, 2008.
- AZEVEDO, A. L. V. **Indicadores de sustentabilidade empresarial no Brasil: uma avaliação do relatório do CEBDS**, 2006.
- BECK, C. G.; ARAÚJO, A. C.; CÂNDIDO, G. A. **Problemática dos resíduos sólidos urbanos do município de João Pessoa: uma aplicação do sistema de indicadores de sustentabilidade pressão – estado – reposta (P-E-R)**, 2010.
- BUARQUE, S. C. **Metodologia de planejamento do desenvolvimento local e municipal sustentável**. 2.ed. Recife: IICA. 1999.
- CALLADO, A. L. C. **Modelo de mensuração de sustentabilidade empresarial: uma aplicação em vinícolas localizadas na serra gaúcha**. Tese (Doutorado). Universidade Federal do Rio Grande do Sul. 2010.
- CARVALHO, O.; VIANA, O. **Ecodesenvolvimento e equilíbrio ecológico: algumas considerações sobre o Estado do Ceará**. Revista Econômica do Nordeste. Fortaleza, v.29, n.2, abr/jun. 1998.
- CATTELAN, V, D.; NORO, G. B. **Gestão de Projetos: A tomada de decisão com base no tripé da sustentabilidade**. Congresso Virtual Brasileiro de Administração. Disponível em: <http://www.convibra.com.br/upload/paper/adm/adm_3350.pdf>. Acessado em 15 de maio de 2012.
- CEBDS. **Conselho Empresarial Brasileiro para o Desenvolvimento Sustentável**. Guia de Comunicação e sustentabilidade. Disponível em <http://www.cebds.org.br/media/uploads/pdf-capas-publicacoes-cebds/manual_de_sustentabilidade.pdf>. Acessado em 18 de maio de 2012.
- CHIAVENATO, I. **Introdução à Teoria Geral da Administração**. 6ª ed. Revisada e Atualizada. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

CIRELLI, G. A.; KASSAI, J. R. **Análise da percepção sobre sustentabilidade por parte dos stakeholders de uma instituição financeira: um estudo de caso.** Disponível em <<http://www.congressosp.fipecafi.org/artigos102010/497.pdf>>. Acessado em 05 de Maio de 2012.

CORDEIRO, E. C. S. **Um estudo sobre a relação do índice de sustentabilidade empresarial (ISE) e a lucratividade da empresa listadas na BM&FBOVESPA.** Trabalho de conclusão de curso. FAVIP: 2011.

CORRÊA, S. M. S. (ORG.) **Capital Social e Desenvolvimento Regional.** Santa Cruz do Sul: EDUNIS C, 2003.

CMMAD – Comissão Mundial sobre Meio Ambiente e Desenvolvimento. **Nosso futuro comum.** 2. ed. Rio de Janeiro: FGV, 1988.

CORAL, E. **Modelo de planejamento estratégico para a sustentabilidade empresarial.** 2002. Tese (Doutorado em Engenharia da Produção). Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis – SC, 2002.

DONAIRE, D. **Gestão ambiental na empresa.** São Paulo: Ed. Atlas, 2 ed., 1999.

ELKINGTON, J. **Enter the Triple Bottom Line.** Disponível em <<http://www.johnelkington.com/TBL-elkington-chapter.pdf>>. Acessado em 03 de Maio de 2012.

ELKINGTON, J. MAZUR, L.; MILES, L. **Conversas com os mestres da Sustentabilidade.** São Paulo: Editora Gente, 2010.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa.** 4 ed. São Paulo: Atlas, 2002.
ICN, Instituto da Conservação da Natureza. REN, Rede Elétrica Nacional. **Em linha com o desenvolvimento sustentável.** Disponível em: <<http://www.ren.pt/content/9AAB0A1E405C461B92DEA7A4BA5AA80.PDF>>. Acessado em: 29 de outubro de 2005.

JUDGE, W. Q Jr.; DOUGLAS, T. J. **Performance Implications of Incorporating the Natural Environment into the Strategic Planning Process: An Empirical Assessment.** Journal of management studies, p. 241-262 .1998.

KRAEMER, M. E. P. **Contabilidade rumo à pós-modernidade: um futuro sustentável, responsável e transparente.** Disponível em: <<http://www.gestiopolis.com/canales5/fin/rumopos.htm>>. Acessado em 23 de Março de 2012.

KUPFER, David, e Lia (Org) HASENCLEVER. **Economia Industrial: Fundamentos teóricos e práticos no Brasil.** 6ª Reimpressão. Rio de Janeiro: Elsevier, 2002.

KRAJNC, D.; GLAVIC, P. **A model for integrated assessment of sustainable development.** Resources, Conservation and Recycling. Netherlands, v.3, n.2, p.189-208, 2005.

LAMÓGLIA, L. B.; SERMANN, L. I. C. **A importância do pensamento sustentável nas organizações.** Disponível em <<http://www.fae.edu/sustentabilidade2008/organizacoes/Lucia%20Sermann%20e%20LucianeLam%C3%B3glia.pdf>>. Acessado em 20 de Março de 2012.

LIRA, W. S.; ANDRADE, E. O.; VASCONCELOS, A. C. F.; CÂNDIDO, G. A. **gestão Sustentável no setor da cachaça.** João Pessoa: Realize; Editora da UFPB. 2011.

MACÊDO, N. M. M. N.; GADELHA, M. A.; SANTOS, J. G. **Identificação de oportunidade para produção mais limpa: um estudo de caso em uma pequena indústria de alumínio do estado do Ceará.** VII SIMPÓI, 2010.

MEDEIROS, D.D., Calabria, F.A., Silva, G.C.S., Filho J.C.G. **Aplicação da produção mais limpa em uma empresa como ferramenta de melhoria contínua.** Revista Produção, 17, 109-128, 2007.

MELLO NETO, F. P.; FROES, C. **Responsabilidade social e cidadania empresarial: a administração do terceiro setor.** 2. ed. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1999.

MINISTÉRIO DO MEIO AMBIENTE. Agenda 21. Disponível em <<http://www.mma.gov.br/responsabilidade-socioambiental/agenda-21>>. Acessado em 30 de Outubro de 2012.

MINTZBERG, H.; ALSTRAND, B.; LAMPEL, J. **Safari de Estratégia.** Porto Alegre: Bookman, 2000.

MUNASINGHE, M. Sustainable development triangle. Disponível em <http://www.eoearth.org/article/Sustainable_development_triangle>. Acessado em 15 de Abril de 2012.

OLIVEIRA FILHO, J. E. **Gestão ambiental e sustentabilidade: um novo paradigma econômico para as organizações modernas.** *Domus on line: Revista de Teoria Política, Social e Cidadania*, Salvador, v. 1, n. 1, jan./jun. 2004.

OLIVEIRA, N. G. I. Desenvolvimento sustentável e noções de sustentabilidade. In: *Indicadores econômicos ambientais na perspectiva da sustentabilidade.* Porto Alegre: FEE, 2005.

PAIVA, A. **Clima e pobreza desafiam os modelos de negócios.** Jornal Valor Online. Rio de Janeiro, 2008.

PAWLOWSKI, A. **How many dimensions does sustainable development have? Sustainable Developmente,** San Francisco, v. 16. n.2. p. 81-90. 2008.

PEARSON EDUCATION DO BRASIL. **Gestão Ambiental.** São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2011.

PEREIRA, A. A. **O tripé da sustentabilidade**. Pequenas empresas mostram que ser responsável com o meio ambiente, a sociedade e com o próprio negócio é simples, barato e urgente. Locus, 2007.

PHILIPPI, L. S. **A Construção do Desenvolvimento Sustentável**. In.: LEITE, Ana Lúcia Tostes de Aquino; MININNI-MEDINA, Naná. **Educação Ambiental** (Curso básico à distância) Questões Ambientais – Conceitos, História, Problemas e Alternativa. 2. Ed, v.5. Brasília: Ministério do Meio Ambiente, 2001.

PINHEIRO, D. R. C. **O desenvolvimento sustentável (DS)**: Indicadores de sustentabilidade. Revista Humanidades, Fortaleza, 19, 92-99, 2004.

PRONK, J.; HAK, M. **Sustainable Development: from concept to action**. The Hague report. New York: united Nations Development Programme, 1992.

RENSI, F.;SCHENINI, P. C. **Produção mais limpa**. Revista de Ciências da Administração, vol. 8, núm. 16, 1-25, 2006.

ROESCH, S. M. A. **Projetos de estágio e de pesquisa em administração: guia para estágios, trabalhos de conclusão, dissertação e estudos de caso**. Colaboração: BECKER, G. V.; MELLO, M. I. 3 Ed, São Paulo: Atlas, 2009.

SACHS, I. **Caminhos para o desenvolvimento sustentável**. 3 Ed, Rio de Janeiro: Garamond. 2002.

SEVERO, L. S.; DELGADO, N. A.; PEDROZO, E. Á. **A emergência de “inovações sustentáveis”: questão de opção e percepção**. In: SIMPÓSIO DE ADMINISTRAÇÃO DA PRODUÇÃO, LOGÍSTICA E OPERAÇÕES INTERNACIONAIS. São Paulo: FGV-Eaesp, 2006.

SCHOMMER, P. C. **Investimento social nas empresas: cooperação organizacional um espaço compartilhado**. In: FISCHER, T (org.). Gestão do desenvolvimento e poderes locais: marcos teóricos e avaliação. Salvador: Casa da Qualidade, p.91-109, 2000.

SOUZA, I. D. **Nova ordem mundial**. O Liberal. p. 2. 2001.

SPANGENBERG, J. H. **Towards an integrated concept of sustainability**. Paper apresentado no Simpósio Internacional: Amazônia: estratégias para o desenvolvimento sustentável em debate. 1996.

YIN, R. K. **The case study crisis: some aswers**. *Administrative Science Quarterly*. Cornell University, v. 26, 1981.

WERBACH, A. **Estratégia para Sustentabilidade**. 1ª Ed. São Paulo: Campus, 2010.

Anexos

ANEXOS

ANEXO 01 – QUESTIONÁRIO DA PESQUISA

DIMENSAO	VARIÁVEL	AFIRMATIVA	APLICAÇÃO	RELEVÂNCIA
Sustentabilidade Econômica	Vantagem Competitiva	Utiliza-se formulação de estratégias, políticas de alianças estratégicas e posicionamento estratégico.		
		Fidelização e grau de satisfação dos clientes.		
		Desenvolvimento, parceria e qualificação com os fornecedores.		
		Faz-se o gerenciamento da estratégia competitiva em diferenciação do produto.		
	Qualidade e Custo	Os produtos apresentam qualidade para atender as necessidades do cliente em termo de durabilidade, conforto, etc.		
		Cálculo do custo de refugos e retrabalho.		
		Utilização da gestão de custos por processo.		
	Foco	É elaborado um conjunto de estratégias para alcançar os objetivos estabelecidos.		
		Planejamento na elaboração do portfólio dos seus produtos		
	Mercado	Observação do comportamento da concorrência me relação ao seu avanço e expansão no mercado.		
		Mensuração do grau de agressividade dos seus concorrentes.		

	Resultado	Aferir a rentabilidade (retorno sobre o patrimônio líquido) da empresa em relação ao setor.		
		Se preocupa com o grau de liquidez da empresa.		
	Estratégias de negócio	Utiliza-se de alianças estratégicas com objetivo de colocação dos seus produtos, barganha de fornecedores, alcance de novos mercados.		
		Análise de novas oportunidades de negócio.		
		Participação em feiras e eventos do setor.		
		Prospecção e análise de cenários e mercado.		
Sustentabilidade Ambiental	Tecnologias limpas	Utiliza processos tecnológicos que permitem reduzir a geração de resíduos na fonte.		
		Os institutos tecnológicos setoriais e centros de formação especializados possuem relação com a empresa.		
	Reciclagem	Os resíduos gerados no processo são reutilizados na fabricação do próprio produto ou de outros.		
		Utiliza meios de recuperação do material na produção para serem utilizados com outra finalidade.		
	Utilização sustentável de recursos naturais	Faz uso de materiais alternativos, como os reciclados ou renováveis no processo de confecção, visando a preservação dos recursos naturais.		

		Práticas da empresa em projetos de recuperação e preservação dos recursos naturais.		
	Atendimento a legislação	Existe uma preocupação em atender a legislação ambiental vigente.		
		As exigências do mercado em relação à certificação ambiental influenciam nas práticas da empresa.		
	Tratamento de efluentes e resíduos	Utiliza-se alternativas mais eficazes no tratamento da matéria-prima.		
		Utiliza-se um sistema de controle de resíduos.		
		Existe preocupação com a disposição adequada dos resíduos que não podem ser reciclados ou reutilizados		
	Produtos ecologicamente corretos	A empresa visualiza do mercado a emergência por produtos ecologicamente corretos.		
		Utiliza-se uma serie de procedimentos para fabricar produtos ecologicamente corretos.		
	Impactos ambientais	Ao projetar um produto, a empresa considera o seu impacto ambiental.		
		Avaliação do grau de impacto ambiental causado pela natureza da atividade da empresa.		
		Importância da imagem empresarial perante a comunidade em relação ao seu impacto ambiental.		
Sustentabilidade	Assumir Responsabilidad	As questões sociais fazem		

Social	e Social	parte da política empresarial.		
		Atividade empresarial que trás melhoria da qualidade de vida da sociedade.		
	Suporte no crescimento da comunidade	Existe uma preocupação quanto às questões de interesse da comunidade em que está inserida.		
		Assume a responsabilidade de gerar emprego e renda para comunidade em que está inserida.		
	Compromisso com o desenvolvimento dos RH	Diante de uma mudança radical nos processos de produção, com a necessidade de aquisição de novas tecnologias existe uma preocupação em treinar os seus recursos humanos.		
		Capacitação e atualização profissional de funcionários e colaboradores faz parte da política empresarial.		
		Existe uma preocupação com o grau de satisfação dos colaboradores.		
		Existe a conscientização dos colaboradores com relação às questões ambientais.		
	Promoção e participação em projetos de cunho social	Preocupação com projetos de cunho social. Dentro ou fora da região em que está presente.		
		Comunicação com a comunidade local em relação às questões sociais.		

Fonte: Elaboração própria (2012)