



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 do setor de fabricação de cadernos e produtos  
escolares do Município de Campina Grande - PB**

**ORÉCIA DA SILVA FERNANDES**

Campina Grande - 2013

**ORÉCIA DA SILVA FERNANDES**

**NÍVEL DE SUSTENTABILIDADE EMPRESARIAL: Estudo de caso  
em uma empresa do setor de fabricação de cadernos e produtos  
escolares 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<sup>ª</sup>. Ana Cecília Feitosa Vasconcelos, Mestre.

Campina Grande -2013

## COMISSÃO DE ESTÁGIO

Membros:

---

Orécia da Silva Fernandes

**Aluna**

---

Ana Cecília Feitosa de Vasconcelos, Mestre.

**Professora Orientadora**

---

Ana Cecília Feitosa de Vasconcelos, Mestre.

**Coordenadora de Estágio Supervisionado**

**ORÉCIA DA SILVA FERNANDES**

**NÍVEL DE SUSTENTABILIDADE EMPRESARIAL: Estudo de caso  
em uma empresa do setor de fabricação de cadernos e produtos  
escolares do Município de Campina Grande - PB**

**Relatório aprovado em \_\_\_\_ / \_\_\_\_ / \_\_\_\_**

---

Ana Cecília Feitosa de Vasconcelos, Mestre  
Orientador

---

Maria Aldano França Fernandes, Mestre  
Examinador

---

Raquel Andrade Barros Ouriques, Mestre  
Examinador

Campina Grande - 2013

*"Cristo é glorificado em mim quando as pessoas vêem que Ele é mais importante do que todas as coisas que a vida pode dar ou a morte levar."*

(John Piper)

## AGRADECIMENTOS

Apresento sinceros agradecimentos:

À Deus por ter me iluminado em mais esta etapa da minha vida, por sua graça e proteção que me fez prosseguir. A Ele rendo toda a minha gratidão.

Aos meus pais Olivete e Rosilene que constituem minha base, por suas orações, carinho e apoio. Por se fazerem presentes em minha vida e oportunizarem esta minha conquista.

As minhas irmãs Odácia e Olinéria por fazerem dos meus dias mais leves, por tantos momentos compartilhados e pela constante companhia.

Aos meus amigos Lindecy Silva, Maria Freires, Ingrid Farias, Ednaldo Clécio, Priscila Rosales, Reginaldo Bezerra, Cledja Patricia, Ana Karoliny, Karol Marinho e Carolyne Silva, pela amizade, vivências e companheirismo que fizeram passar mais rápido nossa graduação.

Aos professores de Administração pela contribuição ao meu crescimento tanto profissional quanto pessoal, pela sabedoria de seus ensinamentos e pelo apoio.

À minha professora Orientadora Ana Cecília, por ter dedicado tanta atenção, pela sua maestria e paciência, e pelas sábias contribuições que em muito agregaram ao meu trabalho.

Ao diretor da Cadensil Adriano Cabral por ter sido receptivo, e aceitado de bom grado a minha pesquisa.

À todos que mesmo indiretamente contribuíram para a realização deste trabalho.

FERNANDES. O. de S. **Nível de Sustentabilidade Empresarial: Estudo de caso em uma empresa do setor de fabricação de cadernos e produtos escolares do município de Campina Grande – PB.** Relatório de Estágio Supervisionado (Bacharelado em Administração) – Universidade Federal de Campina Grande, Paraíba, 2013.

## RESUMO

O crescimento exponencial com que as discussões sobre a temática desenvolvimento sustentável se apresentarem, bem como a preocupação constante com a utilização desenfreada dos recursos naturais, faz com que a sociedade pressione, cada vez mais, as organizações a adotarem práticas mais responsáveis tanto ambientalmente, quanto socialmente. Assim sendo, o conceito de sustentabilidade empresarial emerge e reforça a necessidade das organizações em incluir estrategicamente as referidas práticas para o alcance da efetiva performance sustentável. Neste contexto, torna-se necessário às empresas conhecer o seu *status* atual de sustentabilidade, a fim de nortear o seu desenvolvimento e perenidade no mercado futuro. Nesta visão, o presente estudo objetivou identificar o nível de sustentabilidade empresarial da empresa Cadersil segundo a ótica dos gestores. Para isso, foram utilizadas as bases do modelo de Planejamento Estratégico para a Sustentabilidade Empresarial (PEPSE) proposto por Coral (2002). O trabalho caracterizou-se metodologicamente como de natureza quantitativa, descritiva, conduzida sob a forma de estudo de caso. De acordo com a mensuração dos resultados da pesquisa, a empresa analisada dispõe do nível de sustentabilidade empresarial 8,53, classificando-se como potencialmente sustentável. Todas as dimensões enquadraram-se nessa faixa e, a dimensão econômica foi a que apresentou maior contribuição para o alcance do índice geral, destacando-se em especial a variável relativa a prática de mensuração da rentabilidade do negócio em relação ao mercado e a sua preocupação com o grau de liquidez. Embora todas as dimensões se apresentem como potencialmente sustentável, é importante que a empresa torne sua atuação mais pró-ativa e posicionando de forma prospectora, a fim de aprimorar o seu efetivo desempenho sustentável.

**Palavras chave:** Sustentabilidade empresarial, Dimensão econômica, Dimensão ambiental, Dimensão social.

FERNANDES. O. de S. **Corporate Sustainability Level: A study case in a notebook and school products manufacturing enterprise in Campina Grande – PB.** Supervised Training Report (Bachelor in Business Administration) – Universidade Federal de Campina Grande, Paraíba, 2013.

### **ABSTRACT**

The exponential growth, with which the discussions on sustainable development are presented, as well as the constant concern with the unbridled use of natural resources, drives society to press increasingly organizations towards responsible practices regarding ambient and social issues. This way, the concept of corporate sustainability emerges and reinforces that organizations need to include, in a strategically way, the aforementioned practices in order to reach an effective sustainable performance. In this context, the need for the enterprises to know their current sustainability status emerges in order to guide their development and perennial regarding the future market. In this viewpoint, this study aimed to identify the level of corporate sustainability from Cadensil enterprise, according to the managers' view. To accomplish this aim the foundations of strategic planning model for corporate sustainability (PEPSE), proposed by Coral (2002) were used. The work was structured as methodologically quantitative, descriptive, conducted in the form of case study. According to the measurement results of the research, the company analyzed presents the level 8, 53 in corporate sustainability, classifying it as potentially sustainable. All dimensions are framed in this zone, and the dimensions, which showed greater contribution at reaching the general index was the economic one, being particularly highlighted the variable concerning the practice of measuring the business profitability in relation to the market and its concern about the level of liquidity. Although all dimensions are potentially sustainable, it is important that the company makes its performance more proactive, positioning it in a prospector way, in order to enhance its effective sustainable performance.

**Key-words:** Corporate sustainability, Economic dimension, The environmental dimension, Social dimension.



## LISTA DE TABELAS

|  |    |
|--|----|
| Quadro 01:Três dimensões da sustentabilidade.....  | 26 |
| Quadro 02: Resumo comparativo entre competitividade e sustentabilidade.....                        | 37 |
| Quadro 03: Dimensões e variáveis que compuseram o questionário.....                                | 47 |
| Quadro 04: Classificação do nível de sustentabilidade empresarial.....                             | 48 |
| Tabela 01: Níveis de sustentabilidade por variável na dimensão econômica.....                      | 53 |
| Tabela 02: Níveis de sustentabilidade por variável na dimensão ambiental.....                      | 56 |
| Tabela 03: Níveis de sustentabilidade por variável na dimensão social.....                         | 59 |
| Tabela 04: Comparação entre o nível de sustentabilidade empresarial na aplicação e relevância..... | 65 |

## LISTA DE FIGURAS

|   |    |
|---|----|
| Figura 01: As Três dimensões do desenvolvimento sustentável .....   | 26 |
| Figura 02: Bases do modelo PEPSE.....   | 40 |
| Figura 03: Nível de Sustentabilidade em cada uma das três dimensões.....  | 62 |
| Figura 04: Comparação entre os níveis de aplicação e relevância em cada uma das dimensões da sustentabilidade empresarial ..... | 66 |

## LISTA DE SIGLAS

|              |   |
|--------------|---|
| <b>AIA</b>   | AVALIAÇÃO DO IMPACTO AMBIENTAL  |
| <b>DS</b>    | DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL   |
| <b>FSC</b>   | FOREST STEWARD SHIP   |
| <b>IBAMA</b> | INSTITUTO BRASILEIRO DE MEIO AMBIENTE E RECURSOS NATURAIS<br>RENOVÁVEIS |
| <b>ONU</b>   | ORGANIZAÇÃO DAS NAÇÕES UNIDAS   |
| <b>P+L</b>   | PRODUÇÃO MAIS LIMPA   |
| <b>PEPSE</b> | PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO PARA SUSTENTABILIDADE EMPRESARIAL              |
| <b>PNUMA</b> | PROGRAMA DAS NAÇÕES UNIDAS PARA O MEIO AMBIENTE                         |
| <b>RH</b>    | RECURSOS HUMANOS  |
| <b>SGA</b>   | SISTEMA DE GESTÃO AMBIENTAL   |
| <b>SIPAT</b> | SEMANA INTERNA DE PREVENÇÃO DE TRABALHO                                 |
| <b>TBL</b>   | TRIPLE BOTTON LINE  |
| <b>TBL</b>   | TRIPLE BOTTON LINE  |
| <b>UNCED</b> | UNITED NATIONS CONFERENCE ON ENVIROMENT AND DEVELOPMENT                 |
| <b>UNEP</b>  | PROGRAMA DAS NAÇÕESUNIDAS   |
| <b>UNEP</b>  | UNITED NATIONS ENVIRONMENT PROGRAMM E                                   |

## SUMÁRIO

|  |           |
|--|-----------|
| <b>CAPÍTULO 1 – INTRODUÇÃO</b>   | <b>15</b> |
| 1.1 DEFINIÇÃO DA SITUAÇÃO-PROBLEMA                                     | 15        |
| 1.2 OBJETIVOS DA PESQUISA  | 17        |
| <b>1.2.1 Objetivo Geral</b>  | <b>17</b> |
| <b>1.2.2 Objetivos Específicos</b>                                     | <b>17</b> |
| 1.3 JUSTIFICATIVA DO ESTUDO  | 18        |
| 1.4 ESTRUTURA DO TRABALHO  | 19        |
| <b>CAPÍTULO 2 - FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA</b>                              | <b>21</b> |
| 2.1 DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL (DS)                                   | 21        |
| 2.2 TRIPÉ DA SUSTENTABILIDADE  | 25        |
| <b>2.2.1 Dimensão Econômica</b>  | <b>28</b> |
| <b>2.2.2 Dimensão Social</b>   | <b>29</b> |
| <b>2.2.3 Dimensão Ambiental</b>  | <b>31</b> |
| <b>2.3 SUSTENTABILIDADE EMPRESARIAL</b>                                | <b>32</b> |
| <b>2.3.1 Orientações Estratégias para Sustentabilidade Empresarial</b> | <b>36</b> |
| 2.4 MODELO DE CORAL (2002)   | 40        |
| <b>2.4.1 Sustentabilidade Social</b>                                   | <b>41</b> |
| <b>2.4.2 Sustentabilidade Ambiental</b>                                | <b>41</b> |
| <b>2.4.3 Sustentabilidade Econômica</b>                                | <b>42</b> |
| <b>CAPÍTULO 3 - ASPECTOS METODOLÓGICOS</b>                             | <b>44</b> |
| 3.1 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA   | 44        |
| 3.2 AMBIENTE E SUJEITOS DA PESQUISA                                    | 45        |
| 3.3 O INSTRUMENTO DA PESQUISA  | 45        |
| 3.4 PLANO DE COLETA DE DADOS   | 47        |
| 3.5 TRATAMENTO E ANÁLISE DE DADOS                                      | 48        |

|   |           |
|---|-----------|
| <b>CAPÍTULO 4 - APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS</b> | <b>51</b> |
| 4.1 CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA                   | 51        |
| 4.2 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS       | 52        |
| 4.2.1 Sustentabilidade Econômica                | 52        |
| 4.2.2 Sustentabilidade Ambiental                | 55        |
| 4.2.3 Sustentabilidade Social                   | 59        |
| 4.2.4 Nível de Sustentabilidade Empresarial     | 61        |
| 4.2.5 Aplicação e Relevância                    | 64        |
| <b>CAPÍTULO 5 - CONSIDERAÇÕES FINAIS</b>        | <b>69</b> |
| <b>REFERÊNCIAS</b>                              | <b>73</b> |
| <b>ANEXOS</b>                                   | <b>79</b> |

# Capítulo 1

---

## Introdução

## CAPÍTULO 1 – INTRODUÇÃO

Este capítulo apresenta o contexto geral da pesquisa, contendo o delineamento da problemática do estudo, os seus objetivos propostos, a justificativa que ressalta a importância do estudo e, por último, é abordada uma síntese estrutural do trabalho abrangendo os aspectos mais relevantes expressos em cada capítulo.

### 1.1 DEFINIÇÃO DA SITUAÇÃO-PROBLEMA

O crescimento da população juntamente com a economia globalizada instigaram tanto as empresas a competirem em termos mundiais, quanto o aumento da demanda de produção de bens e serviços. Logo, isso foi refletido nos processos produtivos provocando uma evolução de sua natureza artesanal para a produção em larga escala. Os impactos da revolução industrial comprometeram a sustentabilidade do planeta, provocando danos dos quais muitos deles são irreversíveis.

Com a verificação que a natureza não se regenera na mesma velocidade em que são extraídos seus recursos (visto que são retornados ao ambiente na condição de resíduos) e que o crescimento norteado estritamente pela vertente econômica, contribuíram de forma considerável para a degradação do planeta, a sociedade voltou-se para discutir melhor a adoção de novas práticas alternativas.

Essas discussões dos aspectos sustentáveis tiveram início na década de 60, considerando o contexto mundial, no qual jamais houve tanto crescimento e riqueza paralelamente à miséria, degradação ambiental e poluição, assim, as discussões sobre o desenvolvimento sustentável (DS) surgiram como forma de promover o equilíbrio, prosseguindo com as atividades fundamentais a qualidade de vida (MARGOLIN, 1998).

O DS só foi fortemente difundido nos anos 80, os seus preceitos consistem na possibilidade de se alcançarem ininterruptamente condições iguais ou superiores de vida para uma sociedade e seus sucessores em determinado ecossistema (CAVALCANTI, 2003).

Nos anos 90 as questões socioambientais passaram a integralizar, mais efetivamente, o ambiente empresarial, quando oportunizou o surgimento de práticas organizacionais com foco sustentável.

Neste contexto, em 1994 Elkinton cunhou o termo *triple botton line* (TBL), o mesmo que tripé da sustentabilidade. Tal modelo é fundamentado em preceitos que consistem na adoção de práticas de desenvolvimento social e preservação ambiental, aliadas ao crescimento econômico, através do equilíbrio dessa tríade se propicia a efetividade da sustentabilidade.

A sustentabilidade torna-se o instrumento organizacional que direciona o crescimento da empresa aos preceitos do desenvolvimento sustentável. As organizações que atentam aos aspectos sustentáveis se apresentam mais competitivas frente ao mercado, uma vez que são mais bem aceitas pela sociedade, pois consideram do mesmo modo as questões ambientais, as quais envolvem a redução da geração de resíduos e seu tratamento, uso consciente da água, energia, solo e materiais, bem como a otimização de seus processos internos.

A sociedade, os governos, as empresas são os principais agentes responsáveis pelo mau uso dos recursos naturais, como também são eles que podem contribuir consideravelmente para a transformação do meio, isso, a começar da adoção de um planejamento voltado a essas questões.

A falta de planejamento referente, ao equilíbrio do crescimento, acarreta uma série de problemas sociais, políticos e econômicos e, em específico, os ligados ao meio ambiente, acelerando a escassez dos recursos naturais em proporções mundiais. Os seres humanos possuem um futuro comum, portanto, o que atinge uma sociedade é refletido a todo o mundo (ARAÚJO *et al*, 2006).

Os padrões de produção estão se adequando cada vez mais as exigências do mercado mundial. A sociedade de forma consciente vem consumindo seletivamente produtos e serviços responsáveis e estas exigências só tendem a aumentar. Para acompanhar tal tendência, a competitividade das organizações está ganhando novas variáveis além das usuais, como: preço diferenciado, qualidade agregada ao produto, melhores condições estruturais e tecnológicas. Assim, as organizações visualizam oportunidades de melhorar a sua competitividade, através da preocupação com o desenvolvimento das comunidades locais (social) e a atuação responsável no contexto ambiental.

Essas práticas responsáveis do empresariado devem ser planejadas na esfera estratégica, de forma a garantir a geração de valor e proporcionar o fortalecimento do negócio. Tais práticas estão sendo integralizadas de forma crescente ao planejamento



estratégico organizacional, visando atrelar ao objetivo econômico, as responsabilidades socioambientais. Deste modo, torna-se fundamental ao processo decisório da empresa o conhecimento do seu nível de sustentabilidade no delineamento de planos para controlar seus pontos fracos e otimizar estrategicamente seu desempenho.

Neste entendimento, Coral (2002) propôs o modelo de planejamento estratégico para sustentabilidade empresarial, o qual aborda conjuntamente as três dimensões da sustentabilidade na perspectiva estratégica, constituindo-se base para o presente estudo.

Com base nas discussões até aqui realizadas, para a efetivação do presente trabalho foi selecionada a empresa Cadarsil Ltda., fundada em 1993 e com sede no distrito industrial do Município de Campina Grande, Paraíba. A Cadarsil, se destaca por ser uma empresa que inclui em seu planejamento aspectos socioambientais, como também, por sua ascensão no mercado nos últimos anos, pelo qual lhes foi conferido posicionar-se no *ranking* das empresas de porte médio que mais crescem no Brasil, segundo a Revista Exame da Editora Abril, obtendo essa classificação durante 5 anos desde 2006.

A partir de todas essas considerações, estabelece-se como problema de pesquisa: **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 Cadarsil, segundo a percepção dos gestores, a partir das dimensões da sustentabilidade propostas no modelo de Coral (2002).**

### 1.2.2 Objetivos específicos

- Explorar abordagens e conceitos sobre sustentabilidade e sustentabilidade empresarial;

- Identificar o nível de sustentabilidade empresarial nas dimensões econômica; ambiental e; 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 sustentabilidade empresarial torna-se relevante para embasar a tomada de decisão estratégica na organização, pois norteia os processos organizacionais, de forma a integrar a empresa ao meio social e ambiental, gerando assim valor sustentável. O estudo da sustentabilidade empresarial é apreciável por ser essa temática atual e crescente no âmbito do empresariado e da academia, sendo oportuno, seu desenvolvimento por poder agregar ao conhecimento expressivos subsídios científicos, como também, pela relevância de oferecer à literatura mais uma pesquisa ao gerar conhecimento em um setor diferente dos já estudados em outros trabalhos.

As empresas estão se posicionando cada vez mais estrategicamente quanto aos aspectos relativos à sustentabilidade, de forma que em um futuro próximo essas práticas não serão mais diferencial na competitividade e sim um imperativo para a subsistência no mercado. Logo, se torna relevante para uma organização identificar seu nível de sustentabilidade, pois assim, obterá um auxílio no direcionamento de suas decisões estratégicas, isso a partir da indicação de seu *status* de desempenho sustentável.

É apreciável também para uma organização, verificar se as questões atribuídas no seu planejamento estão internalizadas na percepção dos seus gestores. Isso pode mostrar o envolvimento geral dos tais com o objetivo organizacional e o quanto seu entendimento se alinha a realidade estratégica do negócio.

A aplicação de práticas sustentáveis na organização é um fator que agrega valor ao negócio, porém essas práticas são aplicadas em função da natureza do setor de atuação da organização. A empresa foco deste estudo encontra-se no setor de fabricação de cadernos que é um meio propício a esta aplicação, visto que, sua principal matéria prima é o papel e, portanto, se considera ser esse um setor demandante de práticas sustentáveis, oportunizando aplicação de estudo neste sentido.

Assim, a partir dos dados desta pesquisa, as empresas de modo geral, podem dispor de um estudo que contribui para a disseminação da significância de elaborar políticas estratégicas pautadas na vertente socioambiental. Ademais, de modo específico, a empresa Cadensil poderá melhor reposicionar suas práticas de forma a torna-se mais sustentável. Deste modo, considera-se também que este trabalho pode contribuir de forma indireta com a melhoria do contexto da sociedade, bem como ao meio ambiente no que diz respeito ao domínio de atuação da empresa estudada.

#### 1.4 ESTRUTURA DO TRABALHO

O presente trabalho é disposto em 4 (quatro) capítulos. O primeiro capítulo apresenta de forma geral a temática fundamental do trabalho, abordando-a de forma contextualizada, além de justificá-la com os motivos principais do estudo e delinear os objetivos aos quais se propõe a presente pesquisa.

O segundo capítulo apresenta a fundamentação da temática abordada no trabalho, a saber: 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 é especificado como foram procedidos os aspectos metodológicos, aos quais determinaram as práticas que efetivaram a pesquisa, ao identificar e caracterizar a unidade de análise, apresenta o instrumento da pesquisa, e como foi procedido o plano de coleta de dados, e seu tratamento.

O quarto capítulo é composto da apresentação dos resultados alcançados pelo norteamento das bases do modelo escolhido para execução da pesquisa, atrelando a carga teórica às análises inerentes ao estudo de caso, bem como as considerações finais do trabalho. Na sequência, estão dispostos os elementos pós-textuais que compreendem as referências e anexos.

## **Capítulo 2**

---

# **Fundamentação Teórica**

## CAPÍTULO 2 - FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Este capítulo explana a fundamentação teórica que foi necessária para o desenvolvimento da temática deste estudo. O primeiro tópico aborda as questões relativas a definição de desenvolvimento sustentável. Na sequência, o próximo tópico explana o tripé da sustentabilidade, seguido da abordagem da dimensão econômica, dimensão social, e dimensão ambiental. O tópico subsequente diz respeito à sustentabilidade empresarial e as orientações estratégicas para sustentabilidade empresarial e, no último tópico é disposto o modelo base deste trabalho que foi elaborado por de Coral (2002), o tal é subdividido na sustentabilidade social, ambiental e econômica.

### 2.1 DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL – DS

Antes da década de 60 a ambição das nações em alcançar o crescimento impulsionou a excessiva extração dos recursos naturais e como ônus sobreveio tamanha degradação que contribuiu para o despertar da sociedade para as questões ambientais.

Segundo Bruseke (2003), as preocupações relacionadas a essas questões começaram a ser difundidas nos anos 60 e gradativamente foram se intensificando até o início dos anos 70, quando em 1972, culminou na realização da primeira conferência de proporção internacional, denominada Conferência de Estocolmo. Tal conferência teve por objetivo a inserção das questões ambientais de modo preferencial e decisivo na agenda política internacional, assim como a atuação das organizações e da sociedade em favor do controle dos recursos naturais. Conforme Barbieri (2007) um dos frutos desta discussão foi a concepção do Programa das Nações Unidas para o Meio Ambiente (PNUMA).

Também em 1972 sucedeu a publicação do estudo do Clube de Roma designado como Limites do Crescimento, que concluiu ser insustentável o grau de industrialização, poluição, produção de alimentos, bem como a exploração dos recursos da natureza, visando a limitação da capacidade regenerativa do planeta frente aos avanços da indústria (BATISTA; ALBUQUERQUE, 2007).

Posteriormente em 1974 ocorreu a declaração de *Cocoyok*, que foi decorrente de uma assembléia da Conferência das Nações Unidas sobre Comércio-Desenvolvimento

(UNTAD) e do Programa de Meio Ambiente das Nações Unidas (UNEP). Essa declaração favoreceu a discussão entre as variáveis meio ambiente e desenvolvimento, ressaltando a explosão populacional como causa da escassez dos recursos naturais; e a contribuição dos países industrializados com o problema do subdesenvolvimento devido ao seu consumo exagerado (BARBOSA, 2009).

O paradigma de desenvolvimento foi sendo evoluído, ganhando mais amplitude ao envolver todas as áreas da ação humana. Os desequilíbrios socioambientais é fruto do paradigma convencional e mecanicista, o qual sob uma ótica fragmentada do planeta o considera como um somatório de partes isoladas, e anteveem as suas reações, tal como em um sistema previsível de mecanismo de relógio (ALMEIDA, 2002; ANDRADE, 2000).

Em outras palavras, no que se entende por crescimento, as ações são norteadas apenas por valores econômicos, deste modo se caracteriza apenas como um sistema “eficaz”, uma vez que, o objetivo mestre consiste apenas no alcance do lucro. Por outro lado, o DS contempla variáveis socioambientais, além das econômicas, apontando para a sua performance não só eficaz, mais também eficiente, visto a sua preocupação em otimizar o seu desempenho através dos meios mais adequados.

O modelo convencional de desenvolvimento não suporta a complexidade e sutileza das mudanças tecnológicas que vem sendo aceleradas a cada dia e culminando na instabilidade econômica, ambiental e social. Em contrapartida, o novo paradigma de desenvolvimento, possui uma visão de integração e interação, aborda uma nova perspectiva de transformar o mundo através dos múltiplos conhecimentos. (ALMEIDA, 2002)

Para Donaire (2012), esse processo de transformação (tecnológica) deve ser norteado através de um senso de responsabilidade comum e requer definição harmoniosa entre a exploração de recursos naturais, os investimentos financeiros e o percurso do desenvolvimento tecnológico. Nestes termos, a ampliação tecnológica deverá ser pautada por metas contrabalançadas junto aos fatores ambientais e de desenvolvimento da capacidade de inovação dos países em ascensão, por conseguinte, o progresso será percebido como produto de maior riqueza, benefício social equitativo e equilíbrio ecológico.

Cabe salientar a diferença entre crescimento e DS, o primeiro envolve puramente a ascensão econômica requerendo o uso de processos que de certa forma provoca impacto tanto no meio social quanto ambiental daí surge a necessidade de inserção do DS, o qual

integraliza as questões socioambientais promovendo crescimento responsável e limpo no aspecto social como também ambiental.

Portanto, em uma sociedade sustentável, o progresso é mensurado pelas condições de vida (saúde, educação, longevidade, maturidade psicológica, ambiente limpo, espírito comunitário e lazer criativo) no lugar de unicamente consumo material (FERREIRA, 2005).

As exposições de *Cocoyok* foram aprimoradas no relatório final de um projeto da fundação *Dag-Hammarskjold* em 1975. Contando com a presença de pesquisadores e políticos de 48 países, bem como a UNEP e 13 organizações vinculadas a Organização das Nações Unidas (ONU). Tal relatório expôs a confiança de um desenvolvimento a partir da mobilização das próprias forças, atrelando a responsabilidade do controle aos produtores sobre os meios de produção, como também articulou que as lideranças dos países industrializados são incumbidas de culpa por demonstrar omissão e rejeição no que se refere aos fatores ambientais (BRUSEKE, 2003).

O Relatório de *Brundtland*, chamado “Nosso Futuro Comum” construído em 1987, foi promovido pela Comissão Mundial sobre o Meio Ambiente e Desenvolvimento (UNCED). Procurou esboçar a viabilidade por meio da combinação do desenvolvimento econômico e o controle a da utilização dos recursos naturais. Tal relatório tornou-se conceituado no apoio ao planejamento de estratégias e políticas de desenvolvimento empresarial, pois, abordou a articulação “Terra *versus* Mundo”, esclarecendo o grau de disparidade das ações humanas e o sistema orgânico do planeta (BARBOSA, 2009). Um dos frutos desta conferência foi o lançamento do conceito do desenvolvimento sustentável, a saber: “Atender às necessidades da geração presente sem comprometer a habilidade das gerações futuras de atenderem suas próprias necessidades” (CMMAD, 1988).

A definição de DS segundo o Ministério do Meio Ambiente (2005) surgiu de uma crescente insatisfação com o entendimento de desenvolvimento econômico, *strictu sensu*, comumente vinculada puramente ao aumento do PIB, desconsiderando do processo os custos ambientais e sociais, no que se refere à degradação da base de recursos da natureza e marginalização ou eliminação de grandes segmentos da população.

Magalhães (2003), afirma que o DS é aquele que continua com a mesma performance ao longo do tempo. Tal desenvolvimento considera o progresso econômico e em uma expectativa de longo prazo, submetendo-o ao compromisso de revisão nos aspectos da produtividade dos recursos ambientais e preservação da base física do planeta;

reforça o conceito de equidade, tanto no que se refere ao contexto interpessoal (sustentabilidade social), quanto na esfera intertemporal (sustentabilidade ambiental).

Neste sentido, o DS não se configura como um paradigma estático, mas se apresenta flexível para melhoramento. O DS não se limita a um estado inerte de harmonia, porém define-se por um processo de mudança de compatibilização dos imperativos futuros com os presentes (WCCE, 1987).

Segundo a interpretação de Pinheiro (2006), a partir da definição de sustentabilidade podem ser extraídos dois aspectos: a preservação dos recursos existentes e, a da necessidade de planejar o rumo da sociedade, agregando esse fator com uma abordagem integrada dos problemas.

Nesse entendimento, a utilização prudente dos recursos atuais deve estar aliada com a projeção do destino social, visualizando o conjunto de questões adjuntas, a fim de proporcionar uma atuação ótima (sustentável). O planejamento do futuro social torna-se importante para nortear a materialização das ações intencionadas e, portanto evitar que fique em apenas declaração de meras intenções.

As discussões a respeito do DS apontam ao propósito de estabelecer um limite para o progresso material, bem como, ao consumo de recursos, anteriormente admitido por infinito, neste entender, configura-se questionável o modelo de crescimento contínuo sem o “analisar” do seu transtorno no futuro (CAVALCANTI, 2003).

Assim, se torna de suma importância para o alcance do crescimento sustentável e promoção do equilíbrio do modo pelo o qual as atividades humanas são realizadas, entendendo que tal cuidado não é mais um “luxo”, ou um “capricho”, mas sim uma carência e um imperativo com implicações na qualidade de vida da humanidade (PINHEIRO, 2006).

A conferência Rio 92 da Organização das Nações Unidas (ONU) promovido pela UNCED em 1992, objetivou disseminar a consciência no que diz respeito aos perigos dos paradigmas atuais de desenvolvimento econômico. Integraram a pauta de discussões a articulação entre o desenvolvimento socioeconômico e os impactos no meio ambiente que até então estavam sendo negligenciados. Na ocasião dessa conferência, foi lançada a Agenda 21 um programa de ação que dar suporte ao desenvolvimento ambiental consciente, assuntos como: erradicação da pobreza assentamentos humanos mudanças climáticas, resíduos, águas, poluição, que em meio a outros, integralizaram a base deste programa (BARBIERE, 2007).



A conferência Ambiental RIO+10 sucedida no ano de 2002, em *Johanesburgo* localizada na África do Sul. Teve por finalidade aumentar a densidade das discussões pertinentes às questões energéticas e da globalização. As suas contribuições foram de reafirmar o impacto positivo do desenvolvimento sustentável, incrementando as agendas governamentais nos âmbito nacional e internacional (BARBOSA, 2009).

A Rio+20, conferência da ONU sobre o desenvolvimento sustentável, realizada em 2012 no Rio de Janeiro, objetivou a renovação e reafirmação de compromisso dos países com a sustentabilidade. Segundo o secretário geral das nações unidas *Ban Ki-mon*, os objetivos da Rio+20 foi o alcance de uma economia sustentável, que assegure proteção ao meio ambiente, apoiando os objetivos do milênio, por meio do crescimento da renda, do trabalho decente, bem como da erradicação da pobreza (ONU, 2012).

Essas conferências contribuíram para a exposição da necessidade mundial em melhor gerenciar seus recursos, com discussões que prescreveram a atuação responsável, através de práticas mais eficientes de desenvolvimento. A partir da disseminação do conceito de DS a ótica de crescimento sem responsabilidade vem a ser corrigida por posições consistentes, norteadas por valores que excedem o âmbito econômico. Este que antes era estritamente considerado no processo de planejamento, que por sua vez estava pautado por tal visão míope de crescimento, hoje esse paradigma estar perdendo significância.

Pelo entendimento do desenvolvimento sustentável e o fato de que todas as discussões desde a década de 60 vincularam as variáveis econômicas, sociais e ambientais, surge a definição do tripé da sustentabilidade como forma de melhor especificar as vertentes que envolvem o DS de modo mais específico.

## 2.2 TRIPÉ DA SUSTENTABILIDADE

No panorama, ao qual só a vertente econômica não mantém uma performance sustentável, nasce o termo *triple bottom line* (TBL), o mesmo que “tripé da sustentabilidade”. Em 1994 John Elkington apresentou o conceito de TBL, o qual em suma refere-se à prosperidade econômica, a qualidade ambiental e ao progresso social, (ver figura 01) neste sentido, a TBL propicia a construção de métricas que estimam a performance sustentável de uma empresa (LINS; WAJNBERG, 2007; CEBDS, 2012).

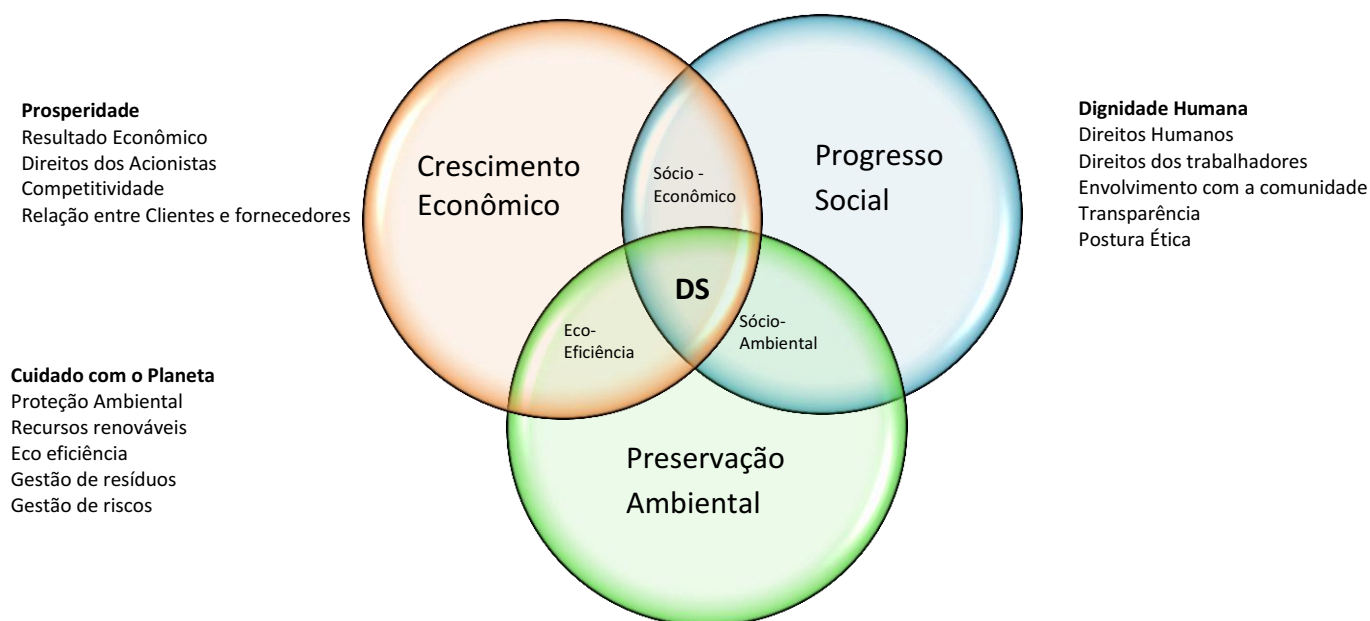


FIGURA 01 - As Três dimensões do desenvolvimento sustentável

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

A figura apresenta as interações das dimensões da sustentabilidade, assim o DS que só é formado com a intercessão da três esferas, a interação apenas entre o crescimento econômico e o progresso social denomina-se de socioeconômico, a articulação entre o progresso social e a preservação ambiental é designado de socioambiental e, por fim, a ligação entre a preservação ambiental e o crescimento econômico é chamado de eco eficiência.

A fim de melhor representar o DS e suas dimensões Montibeller Filho (2001) sintetiza no Quadro 01 os principais componentes de cada dimensão da sustentabilidade correlacionando-os com seus respectivos objetivos.

QUADRO 01 - Três dimensões do desenvolvimento sustentável

| DIMENSÃO         | COMPONENTE  | OBJETIVOS   |
|------------------|---|---|
| <b>Social</b>    | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Componentes de postos de trabalho que permitem a obtenção de renda individual adequada (à melhor condição de vida: à maior qualificação profissional).</li> <li>- produção de bens dirigira prioritariamente às necessidades básicas sociais.</li> </ul> | Redução das desigualdades sociais                                 |
| <b>Econômica</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Fluxo permanente de investimentos públicos e privados (estes últimos com especial destaque para o cooperativismo).</li> <li>- Manejo eficiente dos recursos.</li> </ul>  | Aumento da produção e da riqueza social, sem dependência externa. |

|                  |   |   |
|------------------|---|---|
|                  | - Absorção, pela empresa, dos custos ambientais.<br>- Endogeneização: contar com suas próprias forças.  |   |
| <b>Ambiental</b> | - Produzir respeitando os ciclos ecológicos dos ecossistemas.<br>- Prioridade à produção de biomassa e à industrialização de insumos naturais renováveis.<br>- Redução da intensidade energética e aumento da conservação de energia.<br>- Tecnologias e processos produtivos e baixo índice de resíduos.<br>- Cuidados ambientais. | Melhoria da qualidade do meio ambiente e preservação das fontes de recursos energéticos e naturais para as próximas gerações. |

Fonte: Montibeller Filho, (2001).

O quadro expressa os objetivos de cada dimensão, para a vertente social o objetivo consiste na redução da desigualdade, enquanto que na dimensão econômica enfoca a maximização da produção e progresso social sem que haja vínculo externo. Por último, a vertente ambiental objetiva a manutenção da natureza reduzindo o impacto no uso de seus recursos. As dimensões do DS também especificadas em suas ações por Furtado (2010), a seguir:

- Dimensão Ambiental: Preservação e qualidade dos estoques de recursos renováveis, aumento de vida útil dos não renováveis e conservação dos serviços ambientais, como clima, resgate da fertilidade do solo, sustentação da cadeia de nutrientes, etc.; cargas, impactos e danos químicos, físicos, biológicos sobre recursos do meio ambiente, com implicações para a saúde humana e condição dos ecossistemas naturais.
- Dimensão Econômica: Valores econômico-financeiros palpáveis e intangíveis conciliados; prosperidade e obtenção de bens materiais e econômicos por todos os *stakeholders*, compreendidos os acionistas e investidores nas empresas de negócios.
- Dimensão Social: Bem estar e justiça social (equidade e inclusão) das pessoas, sejam englobando a comunidades ou na dimensão individual; alimentação; abrigo; saúde e acesso médico; educação; desenvolvimento econômico; relacionamentos e interação social, senso de pertinência e enriquecimento espiritual.

Vale ressaltar que o DS só pode ser atingido quando a tríade é satisfatoriamente alcançada, isso pelo fato da complementaridade das dimensões para que o

desenvolvimento perdure ao longo prazo. A seguir, para melhor esclarecimento é exposto a apresentação da discussão que envolve cada dimensão do desenvolvimento sustentável.

No âmbito empresarial a análise do tripé da sustentabilidade é de fundamental importância no alcance do sucesso organizacional, essa associação das três vertentes da sustentabilidade, promove o a otimização do desempenho ambiental objetivando o desenvolvimento durável, ou seja, a empresa torna-se preparada para progredir também em cenários futuros.

### **2.2.1 Dimensão Econômica**

A sustentabilidade se fundamenta na gestão responsável das variáveis econômicas, ambientais e sociais, contudo a vitalidade de qualquer empresa em primeiro lugar estar atrelada especialmente com a viabilidade econômica (STORA, 2006).

É muito provável que a dimensão econômica seja a que provoca maior impacto nas outras dimensões, visto que, por ela é originada renda e, portanto, melhoramento na saúde educação, melhores condições de moradia, lazer e maior qualidade do meio ambiente (MACHADOS; SANTOS; SOUZA, 2008).

Essa dimensão é a mola propulsora da aplicação dos aspectos socioambientais na organização, pois as empresas são criadas com o objetivo de gerar lucros, logo não faz sentido a aplicação de uma prática mesmo que “bem vista” a qual não agregue de alguma forma valor ao negócio. Assim sendo, essa dimensão é consequência da aplicação demais dimensões da sustentabilidade.

Elkington (2001, *apud* ESTENDER; PITTA, 2008), expressa que na perspectiva do desenvolvimento convencional, a dimensão econômica se restringe apenas ao lucro da organização, logo para efeitos contábeis, é necessário apenas dados numéricos. A abordagem do DS referente a essa dimensão, por outro lado, apresenta exigências de uma investigação de sustentabilidade econômica da organização no longo prazo. Faz-se necessário compreender a forma pela qual as empresas analisam se seus processos estão sendo economicamente sustentáveis.

Ainda segundo os autores supracitados, o capital de uma empresa, consiste na diferença dos seus ativos em relação as suas obrigações, tal capital, é apresentado em duas modalidades, a saber: capital físico e capital financeiro. Na consideração dessa dimensão

na perspectiva do DS, é requerida a inserção do conceito de capital econômico, capital natural e social, os quais ganharão maior significância no longo prazo.

O desafio central da economia no cenário atual é como mensurar e adicionar a contabilidade de custos o consumo de recursos não renováveis e como propiciar o desenvolvimento sem causar a depreciação do meio ambiente (MACHADOS; SANTOS; SOUZA, 2008).

A dimensão econômica é crucial na motivação da aplicação da sustentabilidade, mesmo assim ela não pode ser excludente das demais. A seguir será expressa a importância da vertente social do DS.

### **2.2.2 Dimensão Social**

Os gestores poderiam argumentar que os lucros são indicativo da sociedade que a empresa está fornecendo produtos e/ou serviços que satisfazem suas necessidades, porém tais lucros não podem ser considerados um fim em si mesmo (DAVIS, 2005). Se for assim, o crescimento econômico não estaria atrelado ao progresso social, conforme Donaire (2012).

Essa dimensão aborda que a responsabilidade, em termos sociais é fundamental para tornar a empresa mais humanizada, de forma que, o público cria uma identidade com a empresa, pois preza pelos mesmos valores que a mesma prática. Ao mesmo tempo, que melhora a imagem da organização, a dimensão social, encarrega a empresa de cumprir sua parcela de contrapartida à sociedade.

Conforme Bonini, Mendonça e Oppenheim (2006), qualquer empresa sempre tem um contrato com a sociedade, seja formal ou informal. Segundo Ouchi (2006), tais contratos integralizam vínculo, tanto as partes interessadas que apresentam interação direta (como clientes, consumidores, reguladores, funcionários e acionistas) quanto as partes que interagem indiretamente (como comunidades, universidades, organizações sem fins lucrativos (ONGs) e mídia). Os contratos de cunho formal pré-estabelecem diretrizes e obrigações, além de incrementos legais caso descumprimento. Já os contratos semiformais detêm expectativas implícitas, correspondentes as partes de interesse, se desconsideradas, podem assumir posturas contra a organização.

Ainda segundo o referido autor, de forma suplementar, existem fatores que nem se encaixam na categoria dos formais ou semiformais, contudo no decorrer do tempo, se tornam expectativas sociais. Portanto a questão principal das empresas na vertente social é tomar conhecimento de todas essas variáveis, analisando-as do ponto de vista do negócio, como também, de seu aspecto de geração de valor, acelerando a inclusão das mais proeminentes para os objetivos estratégicos da organização.

A partir do entendimento de Sachs (2002), a respeito da sustentabilidade no âmbito social, são elencados os critérios fundamentais para tal dimensão, a saber: a) obtenção de um patamar aceitável de nivelamento social; b) repartição justa de renda; c) emprego pleno e/ou autônomo com boa qualidade de vida e; d) equidade no acesso de recursos e serviços sociais. A dimensão social inclui “a responsabilidade de ajudar a sociedade a resolver alguns de seus problemas sociais, muito dos quais as próprias organizações ajudaram a criar” (DONAIRE, 2012, p. 20).

Ainda segundo o autor supracitado, essa responsabilidade com as questões sociais se explica porque a sociedade concede à empresa a liberdade para existir. Havendo assim a tipologia de um “contrato social”, no qual a compensação da empresa em função da sua liberdade é a sua contribuição para o melhoramento social. Além disso, tal contrato estar em constante modificação.

Donaire (2012) explica que os novos termos de tal contrato estão fundamentados na perspectiva de que as empresas que atuam apenas com o objetivo econômico acabam ocasionando efeitos negativos à sociedade ou para a parcela dela, que incuti um custo social para todos.

Portanto, é notória a preocupação que vem se intensificando no sentido de prover formulas ou desenvolver práticas proativas, a fim de proporcionar a retificação do desnível da vertente social diante das econômicas e ambientais. Tal vertente (ambiental) apesar de alguns teóricos compreendam que haja uma estrita ligação entre as vertentes social e ambiental. Na realidade, muito tem se observado uma considerável divisão, as quais são caracterizadas por práticas organizacionais imprecisas, objetivando realizar alguma ação de “fachada” a fim, de driblar a percepção de seus principais *stakeholders* (MARTINS, 2006).

A dimensão social, permite a empresa a atuar como gente de transformação social, impactando positivamente a sociedade onde é situada, buscado interagir com as questões de interesse social, a geração de renda e emprego. A seguir será apresentado os aspectos que envolvem a dimensão ambiental.

### 2.2.3 Dimensão Ambiental

Segundo Ouchi (2006), a dimensão ambiental foi a mola propulsora do debate das questões de DS, quando na década de 1960 surgiram as discussões ambientais que por conseguinte se introduziu o contexto de sustentabilidade empresarial. O autor esboça que tal dimensão encontra-se em maior desenvolvimento, pelo fato de ser esta de mais fácil visualização das relações de causalidade e de correlação de acontecimentos de impactos econômicos.

A dimensão ambiental é a vertente que se torna mais visível tanto a sua presença quanto a sua negligência, visto ser estes mais próximos da sociedade. É preciso que as empresas identifiquem a melhor ferramenta de gestão ambiental, que aperfeiçoe sua performance e melhor se adéqua seus processos.

Mesmo havendo distintas abordagens que correlacionam a lucratividade e preservação ambiental, a inclusão de políticas ambientais pelas organizações se encontra atrelada à competitividade empresarial (MASULLO, 2004).

Tal fato se dar porque a natureza apresenta limites no que se refere a sua disponibilidade de recursos. É oportuno ressaltar, o fato de que o atual sistema social demanda em velocidade e quantidade bem maiores de recursos do que o meio ambiente é capaz de fazer a reposição. Portanto, a escassez dos recursos naturais, torna as empresas cada vez mais próximas de se tornar inviáveis com o crescimento do valor ou falta de tais recursos fundamentais no processo produtivo (OUCHI, 2006).

As empresas precisam, sobretudo se auto avaliarem quanto a sua situação, se realmente são ambientalmente sustentáveis e, para tal é de necessidade o entendimento do termo capital natural. Elkington expõe a dificuldade de delinear a conceituação do termo riqueza natural, explica que não é necessário contabilizar a quantidade de árvores para avaliar seu capital natural, mas é fundamental analisar a “riqueza natural que sustenta o ecossistema da floresta”, a sua geração de benefícios, a flora, a fauna, bem como os seus produtos que podem ser extraídos, os quais podem ser comercializados Elkington (2001, *apud* ESTENDER; PITTA, 2008).

O respeito ao meio ambiente deve ser efetivamente planejado para apresentar rendimentos significativos tanto ao meio ambiente, quanto em benefícios para a

organização. A dimensão ambiental, otimiza a desempenho sustentável de forma a reverter em ganhos, seja de competitividade, na redução de custos ou na reputação frente a sociedade e na condição ambiental.

É um paradoxo globalizar um âmbito do planeta e devastar outro (Laszlo, 2001). Neste entender, torna-se visível que não adianta evolução sem crescimento durável e portanto é de real necessidade que seja reavaliado os paradigmas de desenvolvimento da sociedade como um todo, desde o micro ao macro agente degradante, dentre estes as empresas são significativamente representativas pelo seu alto potencial de impacto através de seus processos produtivos. As empresas precisam ser apoiadas em práticas pautadas na sustentabilidade empresarial, a fim de serem dirigidas por essa nova abordagem de fazer negócios e potencializar seu desempenho sustentável.

### 2.3 SUSTENTABILIDADE EMPRESARIAL

O desafio do desenvolvimento sustentável empresarial consiste no aprimoramento e/ou adoção de práticas produtivas, objetivando que estas sejam inócuas ao meio no qual a empresa se encontra inserida, compreendendo não apenas os aspectos econômicos, mas igualmente a estes os aspectos sociais e ambientais. Assim, pode ser assegurada a auto sustentação da organização. Neste sentido, seus preceitos prezam não só pelo crescimento em termos de produtividade, mas também se preocupam com as variáveis contraproducentes que estão atreladas ao processo produtivo.

No âmbito empresarial, o termo sustentabilidade apresenta-se como um novo modelo de gerenciar os negócios, visto que diferentemente das abordagens tradicionais, ela agrega a esfera empresarial, os aspectos base que fundamentam o DS. Inclui a visão social, na qual a empresa interage com a sociedade, valorizando a cultura local o desenvolvimento econômico da região, atuando de forma a impactar positivamente o seu meio externo. Na esfera ambiental, busca atuar de forma responsável, no que diz respeito ao impacto de suas ações, buscando diminuir ou mesmo eliminar a geração de resíduos, e a utilização de recursos ambientais com de práticas alternativas e tecnologias limpas. A vertente econômica completa a tríade, promovendo a saúde financeira do negócio de forma a subsidiar a perenidade da atuação empresarial.



Conforme Ouchi (2006), qualquer empresa de natureza privada é criada a fim de gerar lucros aos seus sócios, o que é genuinamente verídico. Portanto, as empresas devem ter por papel, a atuação na dimensão econômica, visando a lucratividade. Entretanto, conforme Tachizawa (2004, p. 28), “as empresas são sistemas vivos, cuja compreensão não é possível apenas pelo prisma econômico”. Ainda segundo Ouchi, (2006) para atingir a lucratividade, as empresas demandam vender produtos e/ou serviços e concomitantemente se envolvem em outras atividades podendo impactar direta ou indiretamente na sociedade, como também no meio ambiente.

Esses impactos, se negativos, tem a possibilidade de serem requeridos por órgãos reguladores em alguma ocasião futura, sociedade civil, investidores ou, inclusive, pela própria natureza. O órgão regulador detém a atribuição de aplicar multas, lançar regras mais proibitivas e limitar ou mesmo interditar as operações. Já a força da sociedade civil, corresponde a possibilidade de inviabilizar as operações através de protestos, campanhas ou até a rejeitar produtos que de alguma forma tenha ligação com empresas de fama negativa. Os investidores podem visualizar maior risco em tais companhias e, conseqüentemente, aumentar o custo de capital requerido ou não mais investir nestas. Por último, o meio ambiente pode tornar mais caros, restringir ou inviabilizar negócios por motivo de escassez de matéria-prima, mudanças climáticas ou catástrofes naturais. (OUCHI 2006)

Segundo Donaire (2012), a variável ambiental não é bem visualizada no âmbito empresarial, pois ainda se cultiva a ideia de que, qualquer ação executada em relação a vertente ambiental está atrelada ao aumento das despesas e, com um conseqüente acréscimo dos custos no processo produtivo. Almeida (2002) comenta que para as empresas muitas vezes a dimensão ambiental é tida na melhor das hipóteses, como um “mal necessário”.

Para Coral (2002), as organizações estão dissociadas das variáveis socioambientais e a grande prova disto é a não inclusão dos custos sociais e ecológicos nos processos produtivos de bens e serviços. A estrutura do sistema produtivo de acordo com a história não considerou a existência de custos ambientais, ou seja, não existe contrapartida das organizações para o planeta no que diz respeito à extração de recursos ambientais. Nesta compreensão, a compensação do sistema econômico engloba apenas fatores como: fornecedores, recursos humanos, clientes e etc., sendo a não agregação do viés socioambiental nos processos um gargalo a ser resolvido pela sustentabilidade empresarial.

As empresas não se dão conta da sua responsabilidade, enquanto agente ativo na degradação ambiental e, atribuem como simples externalidades os impactos gerados por suas práticas produtivas e não atentam à sua culpabilidade, no sentido de replanejar seus processos de forma mais limpa ambientalmente.

Ainda de acordo com Coral (2002), ao ser finalizada a produção de um produto, as suas sobras são retornadas a natureza, não havendo a mínima responsabilidade com os impactos que tais rejeitos provocarão numa perspectiva ampla isso é fora dos limites da empresa, regional e global, e ao longo do tempo.

Algumas empresas quando preocupadas com a sua reputação na sociedade, recorrem de última hora aos chamados “banhos verdes”, procurando melhorar sua imagem, apenas com ações paliativas, tentando maquiar seu desprezo ambiental de décadas e às vezes séculos com a ajuda do marketing, gerando assim uma imagem fingida quanto a sua legítima atuação (ALMEIDA 2002). A lavagem verde como chama Barbieri (2007), consiste na intenção de predefinida em zelar mais da imagem da empresa que do próprio meio ambiente.

Torna-se necessário a essas empresas um posicionamento consistente para uma atuação sustentável. Visto que, a sustentabilidade é um processo que acontece de dentro para fora, ou seja, é preciso aperfeiçoar os processos internos melhorando seu desempenho ambiental, para só então proceder a divulgação de suas práticas, o contrário não é legítima, pois não se sustenta ao longo prazo uma boa reputação sem que haja a efetiva aplicação de ferramentas de gestão ambiental.

Lins e Wajnberg (2007) expõem que para uma empresa ser sustentável não são demandados necessariamente custos maiores, processos mais burocráticos e menor rentabilidade. Segundo Layrargues (1998), as organizações que buscam se adequar, no lugar de se contrapor, encontram ganhos consideráveis de produtividade e competitividade.

Donaire (2012), também expõe que é possível obter lucro protegendo o meio ambiente, mesmo não atuando no “mercado verde”, portanto, para isso é demandado que as empresas sejam criativas e com condições internas para converter em oportunidades de negócios as restrições e ameaças ambientais.

As empresas que veem as questões ambientais ainda como origem de custos e criam barreiras para a aplicação de práticas de gestão sustentável, não estão aptas a competir no futuro, pois ao contrário desse entendimento míope, as questões ambientais

abrem novas oportunidades de negócio, gerando valor que vão além da esfera econômica, sustentando o crescimento no longo prazo.

O lucro econômico subsidia a perpetuação da organização e anda em paralelo a performance socioambiental. Em algumas ocorrências no curto prazo já é possível obter os ganhos econômicos inerentes as práticas socioambientais, como exemplo, seria a comercialização de créditos de carbono. Já os ganhos em longo prazo embora demorados, garantem o progresso perene e contínuo do negócio. Neste compreender, as práticas de otimização socioambiental que estão ligadas primeiramente a prejuízos financeiros, quebram um dos tripés do TBL e, portanto, tal prática não pode ser considerada como sustentável (LINS; WAJNBERG, 2007).

Neste sentido, uma empresa que almeja a sustentabilidade atrela a seus alvos: a) o cuidado com a natureza; b) o bem-estar dos *stakeholders* e; c) a melhoria contínua da sua reputação. Os custos futuros e não somente os presentes são considerados em seus processos, instigando assim, ao aprimoramento dos processos, os investimentos na inovação tecnológica e na gestão. Atentar sempre para a atualização dos fatores econômicos e de mercado, seus dirigentes também devem ter em mente os fatores de valor ambiental e social vindouros. Portanto, cultivam uma contínua capacitação do pessoal e procuram sempre melhores modos de dialogar e fechar parcerias com os *stakeholders* entende que quanto mais parceiros e compartilhamento de responsabilidades tomando o espaço do comando-e-controle, tornam-se mais convergentes ao progresso sustentável da empresa. (ALMEIDA, 2002)

Uma empresa sustentável é aquela que apresenta o crescimento durável, Isso segundo Scharf (2004) considera que tal empresa:

1. Mantém uma perspectiva de rentabilidade econômica no médio-longo prazo;
2. Opera dentro da lei, sem passivos que possam gerar prejuízos inesperados;
3. Minimiza sua dependência de recursos esgotáveis ou sujeitos a escassez;
4. Diminui seus impactos sobre os recursos naturais e paisagem;
5. Desenvolve produtos ou serviços que contribuem para o que é percebido pela sociedade como um benefício social ou ambiental;
6. Estabelece uma relação de respeito e evita o conflito com seus funcionários, fornecedores, clientes, acionistas e outros *stakeholders* – ou seja, os diversos atores que têm interesses diretos ou indiretos no empreendimento;

7. Cultiva a eficiência no uso dos recursos renováveis e não-renováveis – com investimentos em tecnologia avançada e soluções de longo prazo – assim como se preocupa com os impactos de seus bens e serviços ao longo de todo o seu ciclo de vida;
8. Reduz os resíduos e recicla materiais que descarta;
9. Tem transparência na gestão independentemente de possuir capital acerto, promovendo assim a confiança de acionistas, investidores, fornecedores, clientes, etc.;
10. Evita o uso de formas de propaganda maliciosa que induzem o público a confundir a verdadeira atuação da empresa com ações beneficentes que não influenciam sua atuação;
11. Relaciona-se com demandas de origem global (o aquecimento do planeta ou surgimento de consumidores engajados e outros continentes) e local (a comunidade que sua atuação afeta, simultaneamente).

Pelo exposto, é importante que as empresas não se prenam apenas ao estrito cumprimento das leis ambientais de um país, estado ou município. Sobretudo, as empresas, devem apresentar práticas proativas, a fim de desenvolverem suas atividades em harmonia com a boa performance ambiental. Tais empresas tendem a apresentar melhor seu desenvolvimento no âmbito dos negócios (AMARAL, 2004).

O fato de uma empresa ser bem sucedida, estar atrelado ao modo pelo qual seus gestores priorizam as oportunidades e ameaças dentro, das tendências de sustentabilidade. Assim, as empresas estão inserindo em suas estratégias de negócio, as variáveis socioambientais como fonte de vantagem competitiva.

### **2.3.1 Orientações estratégicas para a sustentabilidade empresarial**

Certa parte dos executivos demonstra tendência em visualizar a sustentabilidade como um mandato moral. Já outros a percebem caracterizada como uma exigência legal. Um terceiro grupo a têm, como um custo intrínseco aos negócios, uma espécie de “mal necessário”. Mas já há alguns raros gestores que principiam a vislumbrá-la como uma oportunidade de negócios. (HART; MILSTEIN, 2004).

De forma geral, a estratégia é traçada com o objetivo de melhor posicionar a organização no sentido de torná-la mais competitiva. Segundo Coral (2002), uma empresa é competitiva ao alcançar sua diferenciação em um dado setor, atingindo considerável rentabilidade, além de posicionar-se em vantagem frente as seus concorrentes.

A competitividade estar contida na sustentabilidade, isso pode ser demonstrado no Quadro 02 o qual faz uma comparação entre a simples competitividade e a sustentabilidade em uma perspectiva estratégica.

QUADRO 02 - 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)

O quadro a cima esboça o contraste dos princípios fundamentais da competitividade, os quais convergem a aspectos individualistas, não estando abertos a cooperação quanto aos que regem a sustentabilidade, promovendo o desenvolvimento autêntico e durável.

Por meio das práticas direcionadas para questões socioambientais, são geradas oportunidades de valor compartilhado, fortificando a competitividade do negócio. A integração das questões socioambientais nas políticas estratégicas gera valor ao negócio, do mesmo modo quando estas são pouco efetivadas que podem impactar de forma negativa comunidades, meio ambiente ou mesmo a imagem organizacional. Portanto, a gestão empresarial não necessita resolver todos os problemas sociais, contudo, deve convergir os seus esforços nos problemas que são mais atreladas as suas atividades produtivas (GONZAGA; KIRSCHNER, 2010).

De forma geral, os gestores das empresas ainda não visualizam como oportunidade de negócio a preservação ambiental e o desenvolvimento social, mas apenas entendem como fatores de ameaça competitiva, deixando de obter aspectos tais como a garantia da

existência de recursos, demanda em longo prazo e ainda com a diminuição dos custos (CORAL 2002).

Neste sentido, segundo Blumenfeld e Montrone (1997), defendem que os gestores deixam de considerar como fatores estratégicos as questões socioambientais, suprimindo o devido investimento a tais questões. Os autores elencaram as principais causas, pelas quais a gestão empresarial não considera de forma estratégica as questões socioambientais, a saber: Receio de criar custos, pois muitos administradores veem a questão ambiental meramente como um custo na realização do negócio; Problemas financeiros, priorizando a produção; Relação habitual entre gerenciamento ambiental e produção, fazendo parecer que apenas a área de produção da empresa deve ser responsável pelo assunto.

Muitas vezes as empresas tratam essas questões como se não possuíssem responsabilidade direta para interferir, evitando trazer à tona seus legítimos encargos. A sustentabilidade aplicada na perspectiva estratégia foi apreciada no estudo conduzido por Dunphy (2003), que descreve as fases graduais que as empresas passam, quando procuram se tornar sustentáveis, tal pesquisa foi comprovada empiricamente. O estudo contribuiu na criação de um modelo norteador para as empresas, permitindo analisar o seu estágio e quais as esferas serão ideais na sua evolução rumo a sustentabilidade empresarial.

1ª fase: Rejeição

2ª fase: Não responsabilidade

3ª fase: Conformidade

4ª fase: Eficiência

5ª Fase: Estratégias proativas

6ª fase: Sustentabilidade empresarial

Segundo Coral; Rossetto e Selig (2003), quando a empresa obtém concomitantemente ao benefício ambiental e social, também a demanda do mercado, apresentando funcionalidades que são apreciadas no ponto de vista do consumidor como valor agregado, tem maior perspectiva de alcançar retorno econômico e uma vantagem competitiva, que se a concorrência não conseguir imitar facilmente, poderá ser sustentada por um tempo considerável.

Ainda segundo o entendimento dos referidos autores, as aplicações de estratégias ambientais e sociais de forma proativa que exigem alterações nos processos produtivos e

novas práticas de gestão, de forma geral só apresentarão retorno sobre seu investimento no longo prazo. As empresas que estão implantando tais estratégias estão preparadas para competir no futuro e conseqüentemente não devem se prender ao simples retorno no curto prazo é oportuno salientar que é requerida uma mudança de postura dos executivos como também dos acionistas, estes últimos, pois confiam que os executivos lhes apresentem resultados econômicos positivos no que se refere aos seus investimentos.

Neste sentido podem-se verificar alguns dos ganhos que a empresa oportuniza ao lançar práticas de sustentabilidade de forma estratégica no seu planejamento, vantagens que vão além do econômico, o que promove um desempenho durável à organização.

A evolução dos valores gerados pela aplicação da sustentabilidade pode ser entendida que na perspectiva de curto prazo gerando valor ao provocar impacto direto na redução dos custos e de risco, bem como o melhoramento de sua reputação e legitimidade frente a seus *stakeholders*. Já os benefícios no longo prazo geram valor pela utilização de tecnologias limpas e a criação de novos *nichos* de mercado. Ao alinhar as duas perspectivas de curto e longo prazo é gerado o valor sustentável, pois o mesmo se perdura na organização gerando de benefícios continuamente.

As empresas que adotam práticas proativas estão na liderança do processo que aponta para a geração de valor sustentável atingiram o sucesso no que diz respeito aos fatores econômico e interesses de seus acionistas. Por outro lado as organizações defensivas, que permanecem enfrentando as batalhas de ontem, permanecerão à margem e conseqüentemente serão sucumbidas pela contramare da onda do futuro. KINLAW (1997).

A principal maneira de garantir uma performance sustentável de uma organização é a inserção de estratégias socioambientais no seu planejamento estratégico. E, por conseguinte, torna-se de considerável relevância às empresas a aplicação de ferramentas que possibilitem a averiguação das suas práticas quanto ao seu aspecto sustentável, analisando a efetividade da proposta estratégica idealizada pela gestão. Neste aspecto Coral, (2002) lançou um modelo de planejamento e, tomou por base as premissas do desenvolvimento sustentável para indústria, almejando sua viabilidade econômica, ambiental e social.

## 2.4 MODELO DE CORAL (2002)

Eliza Coral (2002), visando a necessidade das empresas em definir estratégias de gestão ambiental, lançou o modelo de Planejamento Estratégico para a Sustentabilidade Empresarial (PEPSI), a fim de, proporcionar as empresas um modelo de planejamento que propicia verificar sua situação no que diz respeito às variáveis sustentáveis, preparando-a para operar em futuros mercados, bem como, definir prioridades para seu desenvolvimento sustentável.

O modelo é baseado pelos princípios da sustentabilidade, apoiando-se no tripé de variáveis econômicas, ambientais e sociais, conforme é apresentado na figura 03.

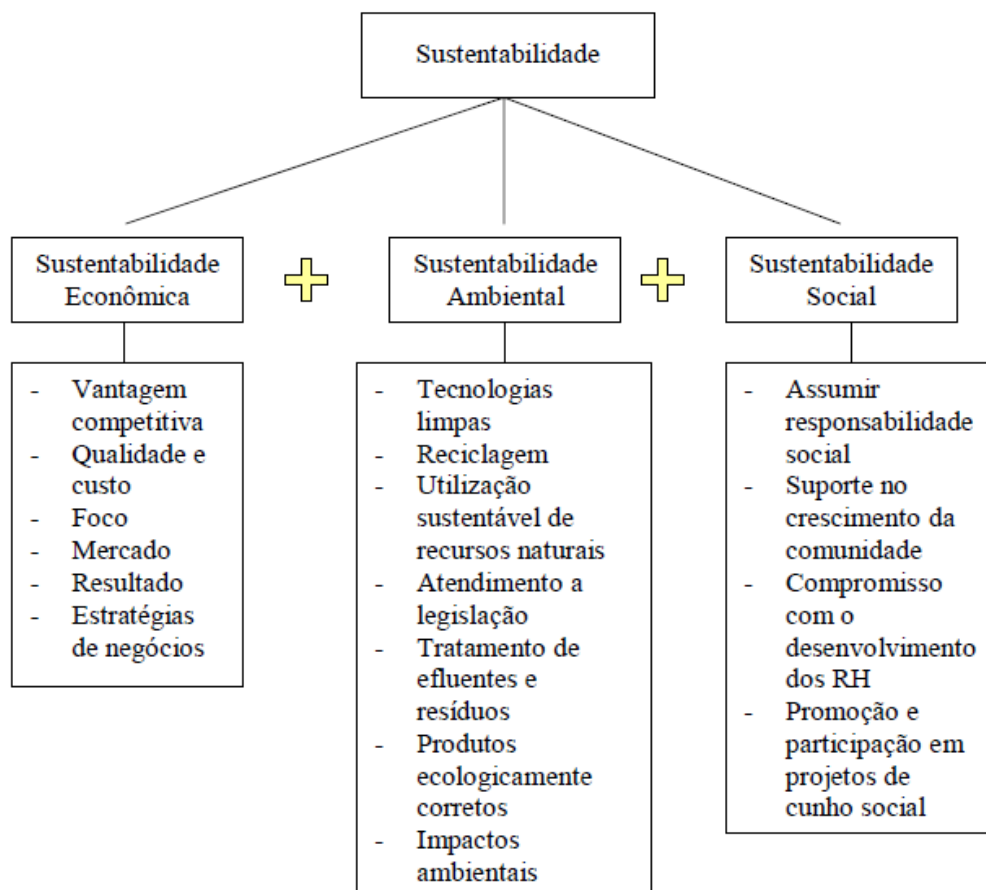


FIGURA 02 - Bases do modelo PEPSI  
Fonte: Coral (2002, p. 129)



Coral (2002) empregou os modelos teóricos do sustentcentrismo, o planejamento estratégico como instrumento de análise e de apoio ao processo decisório, como também se utilizou de modelos de estratégia ambiental, dando base para as análises da sustentabilidade socioambiental. A seguir para melhor entendimento se encontra dispostos o detalhamento dos fatores inclusos no modelo.

#### **2.4.1 Sustentabilidade social**

Araújo (2012) expressa que a dimensão social na empresa no contexto do modelo de Coral (2002), propõe-se, sobretudo, a atuação competitiva ligada à imagem organizacional, quanto a sua performance responsável frente a seu público de interesse. A dimensão engloba práticas de responsabilidade social da empresa, aplicação de ferramentas de capacitação do seu pessoal, geração de emprego e renda para comunidade local e comunicação quanto suas ações de aspecto social.

Quando a política empresarial estiver integrada às questões sociais, as atividades da empresa trazem melhoria na qualidade de vida da sociedade, isso ao declarar responsabilidade de gerar emprego e renda e apresentar interesse por projetos e questões sociais tanto da comunidade a qual se estar inserida, quanto nas adjacências. No âmbito interno a empresa deve se empenhar para que os objetivos dos seus colaboradores sejam alcançados igualmente aos seus, como também, buscar motivá-los, promover treinamentos e capacitação visando a atualização do seu pessoal.

O modelo proposto por Coral (2002) traz uma abordagem da dimensão social considerando a inserção das seguintes variáveis: Assumir responsabilidade social; Suporte ao crescimento da comunidade; Compromisso com o desenvolvimento dos seus recursos humanos (RH); Promoção e participação em projetos de cunho social.

#### **2.4.2 Sustentabilidade Ambiental**

Para a empresa alcançar uma boa performance ambiental, é indispensável a que a mesma procure parceria com institutos tecnológicos setoriais e centros de capacitação especializados quais podem nortear a utilização de processos tecnologias limpas.

A dimensão ambiental também engloba a produção de produtos ecologicamente corretos com a utilização de alternativa eficazes para tratamento de matéria-prima, busca de alternativas para utilização e controle dos resíduos gerados no processo produtivo como forma de reciclagem e/ou providenciar uma destinação adequada.

Na utilização dos recursos naturais é importante a utilização de materiais alternativos que minimizem o impacto, bem como, a apresentação de práticas de preservação dos recursos naturais. Respeito à legislação ambiental e a adequação as exigências do mercado quanto à certificação ambiental. E por fim a empresa deve considerar o impacto gerado através dos seus processos e procurar avaliar os riscos de suas atividades ao meio ambiente.

Neste entender, o modelo de Coral (2002), aborda a dimensão ambiental incluindo as seguintes variáveis: Tecnologias limpas; Reciclagem; Utilização sustentável de recursos naturais; Atendimento à legislação; Tratamento de efluentes e resíduos; Produtos ecologicamente corretos e; Impactos ambientais.

### **2.4.3 Sustentabilidade Econômica**

Conforme Araújo (2012) essa dimensão engloba aspectos do que avalia, direta ou indiretamente, o nível de satisfação dos clientes, conduta da concorrência em relação ao progresso da empresa, fatia de mercado, gestão de custos, desenvolvimento de parcerias, grau de liquidez da empresa.

Apenas a mensuração de resultados econômicos não garante a perenidade do negócio, a dimensão se completa ao abranger aspectos estratégicos. As bases do modelo que norteiam esse trabalho abordam a dimensão econômica considerando os seguintes aspectos: Vantagem competitiva; Qualidade e Custo; Foco; Mercado; Resultado; e Estratégia de negócio.

A fundamentação teórica constituída dos conceitos de Desenvolvimento sustentável, tripé da sustentabilidade especificado em suas dimensões sociais, econômica e ambiental, a sustentabilidade empresarial como aplicação do desenvolvimento sustentável no âmbito organizacional e por fim a descrição do modelo de Coral (2002) embasa a apreciação dos dados da pesquisa do presente trabalho, constituindo-se crucial para a

constituição da análise. A seguir segue a apresentação dos aspectos metodológicos abordando de forma específica o modo pelo o qual foi realizada a presente pesquisa

## **Capítulo 3**

---

# **Aspectos Metodológicos**

## CAPÍTULO 3 - ASPECTOS METODOLÓGICOS

Este capítulo trata dos aspectos metodológicos tomados para efetivar a pesquisa e satisfazer a problemática central, bem como, os objetivos propostos neste trabalho. Assim, neste âmbito, apresenta-se descritos a caracterização da pesquisa, definição da amostra, o instrumento de coleta, o plano de coleta e a forma de tratamento dos dados.

### 3.1 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA

Este estudo se caracteriza por ser de **natureza quantitativa**, pois se propõe a identificar o nível de sustentabilidade empresarial da empresa Cadensil segundo a percepção dos gestores, a partir das dimensões da sustentabilidade propostas no modelo de Coral (2002). Para tanto, o objetivo foi desmembrado em específicos, explorar abordagens e conceitos sobre sustentabilidade e sustentabilidade empresarial, identificar o nível de sustentabilidade das dimensões social, econômica e ambiental e ainda, fazer um comparativo da relevância e aplicação de cada dimensão.

Caracteriza-se também como **descritiva** que segundo Vergara (2010), proporciona a exposição das características de uma população ou fenômeno em estudo, possibilitando ainda, estabelecer correlações entre variáveis e determinar sua natureza. Assim, a presente pesquisa se adéqua nestes termos, ao buscar identificar práticas empresariais que remetam a condutas sustentáveis, traçando o cenário da situação atual da empresa estudada ao identificar seu nível de sustentabilidade empresarial.

No que diz respeito ao método foi utilizado um **estudo de caso**, pois a pesquisa objetivou através do modelo de Coral (2002) entender a realidade da empresa foco do estudo, quanto a suas práticas sustentáveis, e a partir disso, se obteve o nível de sustentabilidade. Para Fachin (2001), o estudo de caso busca solucionar o questionamento do trabalho, por consistir em um intenso estudo que essencialmente considera a compreensão de um dado objeto como um todo, constituindo a descrição analítica de um evento ou situação *in loco*, a fim de explicar os fatos que acontecem no contexto social e, de forma geral pode ser relacionado com múltiplas variáveis.

### 3.2 AMBIENTE E SUJEITOS DA PESQUISA

O cenário deste estudo é a empresa Cadensil, a qual atua no mercado de fabricação de cadernos e produtos escolares desde 1993. A escolha desta empresa, se justificativa pela natureza de sua atividade produtiva, por apresentar uma política de desenvolvimento de atividades socioambientais e sua contribuição no desenvolvimento da atividade econômica do Município de Campina Grande-PB, além de ter se destacado no *ranking* das empresas de porte médio que mais crescem no Brasil segundo a Revista Exame da Editora Abril, obtendo essa classificação 5 anos desde 2006.

O universo da presente pesquisa compreende o conjunto de gestores da empresa em com cargos do nível gerencial. A amostra que segundo Lakatos, (2010) diz respeito ao subconjunto convenientemente selecionado do universo, ou seja, é a quantidade elegida de respondentes. Para a realização da presente pesquisa, foi utilizado o tipo de amostragem não probabilística intencional.

Segundo Kinnear e Taylor (1979), esse tipo de amostragem é definida pela escolha de elementos típicos e representativos para compor a amostra. Assim, foram elegidos os gestores que exercem cargos gerenciais, totalizando 8 respondentes, sendo eles: diretor presidente, diretor industrial, diretor administrativo financeiro, diretor de desenvolvimento, gerente de recursos humanos, gerente de compras/suprimentos, gerente de produção e o supervisor.

### 3.3 O INSTRUMENTO DA PESQUISA

Para o alcance dos objetivos deste estudo, tomou-se como base o modelo de Coral (2002) a partir das variáveis explicitadas na figura 03. No entanto, como técnica utilizada, empregou-se o instrumento elaborado por Araújo (2012), o qual estabeleceu para cada dimensão, afirmativas elaboradas com base nas definições de cada dimensão e de suas respectivas variáveis. Tais afirmativas foram dispostas no instrumento de forma que os gestores pudessem atribuir para cada afirmativa uma nota (de 1 a 10) para aplicação e outra nota (de 1 a 10) para relevância da afirmativa, ambas levando em consideração o contexto organizacional.

Deste modo, foi procedida a identificação do nível das práticas em relação ao que é relevante e o que é realmente aplicado no contexto da sustentabilidade empresarial na perspectiva dos gestores, conforme apresenta a amostra do questionário no quadro abaixo (Anexo 01).

Para ser procedida a atribuição de pontos nas diferentes categorias de respostas foi aplicada a escala do tipo Likert, neste sentido foi empregada uma escala artificial de pontos variante de 1 a 10, no qual, 1 é **discorda totalmente** da afirmação; 3,25 é **discorda parcialmente**; 5,5 é **indiferente** à afirmativa; 7,75 é **concorda parcialmente**; e 10 é **concorda totalmente**, assim proporcionaria uma melhor análise dos dados. No quadro 04 estar disposta a estruturação do instrumento de pesquisa.

QUADRO 03 - Dimensões e variáveis que compuseram o questionário

| Dimensão                                       | Variável  | Afirmativa  |
|--|---|---|
| SUSTENTABILIDADE ECONÔMICA                     | <b>Vantagem Competitiva</b>   | 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.                                     |
|  | <b>Qualidade e Custo</b>  | 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.  |
|  | <b>Foco</b>   | É elaborado um conjunto de estratégias para alcançar os objetivos estabelecidos.                                  |
|  |   | Planejamento na elaboração do portfólio dos seus produtos   |
|  | <b>Mercado</b>  | Observação do comportamento da concorrência me relação ao seu avanço e expansão no mercado.                       |
|  |   | Mensuração do grau de agressividade dos seus concorrentes.  |
|  | <b>Resultado</b>  | Aferir a rentabilidade (retorno sobre o patrimônio líquido) da empresa em relação ao setor                        |
| Se preocupa com o grau de liquidez da empresa. |   |   |
| <b>Estratégias de negócio</b>                  | 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.   |   |
| Dimensão                                       | Variável  | Afirmativa  |
| SUSTENTABILIDAD E AMBIENTAL                    | <b>Tecnologias limpas</b>   | 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.          |
|  | <b>Reciclagem</b>   | 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.                  |

|   |  |  |
|---|--|--|
|   | <b>Utilização sustentável de recursos naturais</b>                                       | Faz uso de materiais alternativos, como os reciclados ou renováveis no processo de confecção, visando preservar os recursos naturais.                                    |
|   |  | Práticas da empresa em projetos de recuperação e preservação dos recursos naturais.  |
|   | <b>Atendimento o a legislação</b>  | Existe uma preocupação em atender a legislação ambiental vigente.  |
|   |  | As exigências do mercado em relação à certificação ambiental influenciam nas práticas da empresa.  |
|   | <b>Tratamento de resíduos</b>  | 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   |
|   | <b>Produtos ecologicamente corretos</b>  | A empresa visualiza do mercado a emergência por produtos ecologicamente corretos.  |
|   |  | Utiliza-se uma serie de procedimentos para fabricar produtos ecologicamente corretos.  |
|   | <b>Impactos ambientais</b>   | 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. |  |  |
| <b>Dimensão</b>   | <b>Variável</b>  | <b>Afirmativas</b>   |
| <b>SUSTENTABILIDADE SOCIAL</b>  | <b>Assumir Responsabilidade social</b>   | As questões sociais fazem parte da política empresarial.   |
|   |  | Atividade empresarial que trás melhoria da qualidade de vida da sociedade.   |
|   | <b>Suporte no crescimento da comunidade</b>  | 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.   |
|   | <b>Compromisso com o desenvolvimento dos RH</b>  | 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.   |
| <b>Promoção e participação o em projetos de cunho social</b>                                | 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: Araújo, (2012)

### 3.4. PLANO DE COLETA DE DADOS

Para a coleta dos dados, inicialmente, foi procedida uma entrevista com o diretor da Cadersil, em agosto de 2013, a fim de explicitar os objetivos da pesquisa, bem como a temática do trabalho e sua importância para a empresa. Na ocasião, o diretor explicou como se dava os processos e as práticas de sustentabilidade que vinham sendo aplicadas na







empresa. Em seguida, foram disponibilizados os questionários para que pudessem ser respondidos em um momento mais conveniente. Posteriormente, ainda no mês de agosto de 2013, foram recolhidos os questionários para a tabulação e análise dos dados obtidos.

### 3.4.2 TRATAMENTO E ANÁLISE DE DADOS

No presente estudo utilizou-se do procedimento de estatística descritiva de medida central, alinhado as respostas dos gestores, a fim de identificar o nível de sustentabilidade empresarial, começando por variável, e posteriormente pó dimensão e finalmente totalizando o nível geral da empresa

Para interpretar os resultados das médias adotados os quatro níveis que se segue da sustentabilidade empresarial, adaptado de Araújo (2002) como mostra o quadro 05.

QUADRO 04 - Classificação do nível de sustentabilidade empresarial

| Escala Intervalar | Classificação                 | Legenda   |
|-------------------|-------------------------------|---|
| 1 ---3,25         | Potencial sustentável crítico |  |
| 3,25 ---5,5       | Potencial sustentável regular |  |
| 5,5 ---7,75       | Potencial sustentável bom     |  |
| 7,75 ---10        | Potencial sustentável         |  |

Fonte: Adaptado de Coral (2002)

As classificações dos potenciais seguem a seguinte lógica, em potencial sustentável crítico representa para a organização que suas práticas aplicadas estão em baixíssimo nível de visibilidade pelos gestores comprometendo o desempenho sustentável da organização. Para potencial sustentável regular a organização aplica práticas sustentáveis, mas ainda em níveis insuficientes, para potencial sustentável bom a organização aplica práticas sustentáveis de forma considerável e por fim o potencial sustentável significa o que a organização apresenta níveis ideais de aplicação das práticas sustentáveis e este representa o cenário ótimo para a sustentabilidade empresarial.

Para cada dimensão será mensurado o seu respectivo nível que é aplicável na empresa e servirão de norteamto para que a mesma verifique as áreas que carecem de mais atenção. Assim sendo, estes resultados não se configuram estáticos, porém, podem ser revertidos posteriormente por aplicação de estratégias diferentes das atuais referentes

a uma determinada dimensão ou variável modificando diretamente o nível geral de sustentabilidade da organização (ARAÚJO, 2012).

Os resultados obtidos a partir da aplicação da metodologia aqui expostas serão apresentado no próximo capítulo. Expondo os dados da mensuração dos níveis a partir da percepção dos gestores da Cadorsil, isso, quanto ao cenário de aplicação de práticas sustentáveis pela organização

## **Capítulo 4**

---

# **Apresentação dos Resultados**

## CAPÍTULO 4 - APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS

Neste capítulo são expostos os resultados conseguidos através do cumprimento da pesquisa, os quais além da caracterização da empresa serão apresentados em cinco etapas. As três primeiras etapas referem-se aos respectivos resultados de cada dimensão da sustentabilidade empresarial. Por conseguinte, é encontrado o tópico relativo ao nível de sustentabilidade da empresa estudada. Por último, o tópico seguinte realiza uma comparação de quão se apresenta relevante cada dimensão para a empresa e o quanto destas são aplicados efetivamente, analisado através da percepção dos gestores.

### 4.1. CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA

A empresa Cadensil Indústria Ltda., localiza-se em Campina Grande e é especializada no segmento de fabricação de cadernos e produtos escolares, foi fundada no ano de 1993. A Cadensil ocupa hoje a 8ª posição no ranking nacional entre as 60 maiores empresas do setor.

O parque fabril da empresa dispõe da área de 15.000m<sup>2</sup> o maior do seu seguimento do Norte-Nordeste, com cerca de 200 colaboradores diretos e 400 indiretos. A Cadensil desenvolve seus produtos com a mais alta tecnologia do setor e prima pela qualidade através de um processo produtivo dinâmico e eficaz. Também declara apresentar em seu planejamento estratégico políticas de desenvolvimento de atividades socioambientais.

As iniciativas de responsabilidade social da Cadensil visam, não apenas reduzir os problemas sociais já existentes, mas também contribuir para o desenvolvimento de uma sociedade mais justa, por isto procura devolver para o meio social, um pouco do que lhe é oferecido, buscando integrar a empresa e a comunidade através de programa de valorização da mão-de-obra local e fazendo doações quando há solicitações de material escolar para ONGs que trabalham de forma responsável e para a população carente.

Em relação à responsabilidade ambiental, a Cadensil tem por condição única, a utilização de papel que provém de empresas que possuem o FSC (*Forest Steward ship Council*), Conselho de Manejo Florestal, selo que garante que o papel é produzido com madeira extraída de florestas certificadas, isto é, florestas que são plantadas para a produção de celulose, não prejudicando as florestas nativas.

Além desta preocupação, todos os resíduos gerados pela produção, são fornecidos para reciclagem a empresas credenciadas pelo Instituto Brasileiro do Meio Ambiente e dos Recursos Renováveis (IBAMA). Possui um sistema de captação e de armazenagem de grande capacidade de água pluvial para a utilização na limpeza e manutenção da empresa. Outra medida de preservação do meio ambiente é a utilização de telhas transparentes que melhoram a luminosidade no interior da fábrica, evitando assim, o uso de iluminação artificial.

Pra os colaboradores internos desenvolve algumas ações com o intuito de darmos oportunidades de crescimento individual como: cursos de formação e aperfeiçoamento, seminários, Ginástica Laboral, Semana Interna de Prevenção de Acidente de Trabalho (SIPAT), eventos comemorativos etc.

## 4.2 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

### 4.2.1 Sustentabilidade Econômica

A dimensão referente a sustentabilidade econômica estar relativo a continuação da empresa no mercado, isso considerando o longo prazo e a obtenção de lucros econômicos através da sua atuação. Para consecução da sustentabilidade econômica são considerados diversos fatores tais como: a consideração de tendências para o setor encontrar-se geograficamente bem posicionado, obter a aceitação dos produtos e/ou serviços pelo público alvo; a disposição de tecnologias e a minimização dos custos produtivos são aspectos que impactam de forma diretas os resultados empresariais.

Segundo o modelo base utilizado, foram consideradas as seguintes variáveis referentes a dimensão da sustentabilidade econômica, a saber: vantagem competitiva, qualidade e custo, foco, mercado, resultado e estratégia de negócio. Assim, a tabela 01 apresenta os valores referentes à sustentabilidade econômica obtidos na pesquisa e que propiciaram subsídios para análise.

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 |                           |
| Dimensão Econômica | Vantagem Competitiva   |                               |                               |                           | 8,13                  | 8,85                      |
|                    | Qualidade e Custo      |                               |                               |                           | 9,26                  |                           |
|                    | Foco                   |                               |                               |                           | 8,64                  |                           |
|                    | Mercado                |                               |                               |                           | 9,08                  |                           |
|                    | Resultado              |                               |                               |                           | 9,43                  |                           |
|                    | Estratégias de negócio |                               |                               |                           | 8,55                  |                           |
|                    |                        |                               |                               |                           |                       |                           |

Fonte: dados da pesquisa (2013)

Legenda:

|   |                               |   |                               |
|---|-------------------------------|---|-------------------------------|
|  | Potencial sustentável crítico |  | Potencial sustentável Regular |
|  | Potencial sustentável bom     |  | Potencial sustentável         |

Para a variável **Vantagem competitiva** a empresa apresentou o **nível de 8,13** sendo enquadrado na faixa de **potencial sustentável**. Tal resultado reflete que a empresa consegue estar bem posicionada, quanto à constituição de suas políticas estratégicas e formação de alianças, buscando sempre a diferenciação dos produtos escolares e preocupando-se com a fidelização e grau de satisfação dos consumidores, o que lhes conferiu um alto potencial de competitividade no mercado. Na variável **Qualidade e custo** obteve-se o **nível 9,26** classificando a variável na faixa de **potencial sustentável**, isso se deve ao fato da empresa buscar a redução de refugos nos seus processos. Neste sentido, na produção de 2012 esses constituíram 5% de toda matéria-prima sendo minimizado ainda mais o seu desperdício pela venda à empresas especializadas para tratamento. Esse cálculo de refugos, aliados a adoção de gestão de custos por processo e a qualidade dos seus produtos contribuíram para obtenção de um alto potencial para esta variável.

Na variável **Foco** a empresa apresenta segundo os dados um **nível 8,64** classificando a variável na faixa de **potencial sustentável**. Isso se deve ao fato que a empresa preza por formular estratégias para alcançar os objetivos estabelecidos bem como, dispõe de um planejamento de investimento de novos produtos de forma eficaz despendendo muita atenção na elaboração do portfólio dos seus produtos e se colocar estrategicamente no mercado do seu setor.

Na variável **Mercado** a empresa analisada obteve **nível 9,08** classificando a variável na faixa de **potencial sustentável**. A justificativa para obtenção de tal nível se dar nas práticas de observação do comportamento da concorrência, tendo em vista, o seu crescimento no mercado, bem como a mensuração do grau de agressividade dos concorrentes.

Neste entender, para que a empresa continue apresentando estes resultados precisa manter seus investimentos nesta variável, possibilitando o contínuo avanço em mercados potenciais para seus produtos e mantendo sua eficácia na alocação de recursos. Assim, encontra-se subsídios para que a empresa consiga prosperar em meio a sua concorrência.

Na variável **Resultado** a empresa atingiu o **nível 9,43**, caracterizando-a em **potencial sustentável**, isso é reflexo das práticas da empresa em estimar a rentabilidade (retorno sobre o patrimônio líquido) da empresa em relação ao setor com maior atenção sendo assim, grande importância é dada ao o grau de liquidez da organização.

A gestão financeira competente, exerce influência direta nos resultados desta dimensão, sabendo que o retorno sobre o investimento, a contabilidade e análise de custos, gestão de caixa e margem de lucro, compõem alguns dos fatores da administração financeira empresarial, os quais apresentam de forma influente os resultados das atividades exercidas e contribuem para a perenidade da empresa, além de favorecer a sustentabilidade econômica.

Na variável **Estratégias de negócio** a empresa obteve **nível 8,55** enquadrando-a na faixa de **potencial sustentável**. Isso se justifica porque a empresa apresenta dentre suas práticas a análise de novas oportunidades de negócio, prospecção e análise de cenários e mercado, participa de feiras e eventos do setor e mantém alianças estratégicas objetivando obter melhor colocação de seus produtos, barganha de fornecedores e alcance de novos mercados.

Mediante os níveis mensurados de cada variável da dimensão econômica foi possível identificar o nível geral de tal dimensão que é de **8,85**, classificando-a como

**potencial sustentável.** As variáveis que mais se destacaram nas médias foram a qualidade e custo, o mercado e o resultado, estas se apresentaram mais aplicadas nas práticas da empresa do que as variáveis vantagem competitiva, foco, e estratégias de negócio estas com uma pequena diferenças inferior mais também são classificadas na categoria de potencial sustentável.

É importante para a organização ser viável economicamente, visto que o objetivo principal de um negócio é gerar lucro, porém isso implica numa atuação estratégica consistente, demandando atenção a todos os fatores de mercado subsidiando tomar o melhor posicionamento em relação a sua concorrência, possibilitando assim, vantagem competitiva que impacta em ganhos econômicos. Neste sentido, a Cadensil apresenta a sua sustentabilidade econômica em alto potencial, isso é um indicador positivo de que a empresa estar bem apoiada estrategicamente, o que reflete no alcance de excelentes resultados econômicos, isso deve continuar sendo trabalhado para que mesmo no logo prazo garanta a perenidade do negócio.

#### **4.2.2 Sustentabilidade Ambiental**

A dimensão ambiental no contexto geral da sustentabilidade empresarial detém atributos essenciais para o alcance de uma maior eficiência do desempenho empresarial. Tal dimensão nos negócios torna o planejamento flexível a questões relacionadas ao impacto ocasionado pelos processos e produtos no meio ambiente, bem como ao cuidado em destinar adequadamente os resíduos e refugos, o que otimiza o consumo de recursos naturais.

As variáveis atribuídas a essa dimensão contemplam os aspectos relativos a tecnologias limpas, utilização sustentável dos recursos naturais, atendimento a legislação, tratamento de efluentes e resíduos, produtos ecologicamente corretos e impactos ambientais.

A partir dos níveis apresentados na tabela 02, segue a análise das respectivas variáveis que constituem a dimensão ambiental e, logo após a análise geral desta dimensão.



TABELA 02 - Níveis de sustentabilidade por variável na dimensão ambiental

| Dimensão                   | Variável                                    | Afirmativa                    |                               |                           |                       | Nível De Sustentabilidade |
|----------------------------|---|-------------------------------|-------------------------------|---------------------------|-----------------------|---------------------------|
|                            |   | Potencial sustentável crítico | Potencial sustentável regular | Potencial sustentável bom | Potencial sustentável |                           |
| Sustentabilidade Ambiental | Tecnologias limpas                          |                               |                               |                           | 8,57                  | 8,37                      |
|                            | Reciclagem                                  |                               |                               |                           | 8,31                  |                           |
|                            | Utilização sustentável de recursos naturais |                               |                               |                           | 7,75                  |                           |
|                            | Atendimento a legislação                    |                               |                               |                           | 8,71                  |                           |
|                            | Tratamento de resíduos                      |                               |                               |                           | 9,47                  |                           |
|                            | Produtos ecologicamente corretos            |                               |                               |                           | 8,08                  |                           |
|                            | Impactos ambientais                         |                               |                               |                           | 7,67                  |                           |

Fonte: dados da pesquisa (2013)

Legenda:

|   |   |
|---|---|
|  Potencial sustentável crítico |  Potencial sustentável Regular |
|  Potencial sustentável bom     |  Potencial sustentável         |

Na variável **Tecnologias limpas** a empresa apresentou **nível 8,57** classificando-se na categoria de **potencial sustentável**, justificado pelo fato dos gestores declararem que aplicam processos tecnológicos que permitem reduzir a geração de resíduos na fonte, além do mais, a empresa mantém algum vínculo com institutos tecnológicos setoriais e centros de formação especializados.

É oportuno salientar que na aplicação de processos mais limpos no curto prazo podem não ser percebidos grandes efeitos, sobretudo nos lucros, mas no longo prazo apresenta muitas vantagens principalmente na redução de custo. Em muitos dos casos a adoção de tecnologias sustentáveis tornam-se inviáveis principalmente para pequenas empresas. Esses investimentos são indispensáveis para uma otimização da atuação

ambiental empresarial tornando-se primordial os gestores tenham ampla visão nestes aspectos.

Na variável **Reciclagem** a empresa alcançou **nível 8,31** se enquadrando na categoria de **potencial sustentável**. Isto se dá pelo fato de que os resíduos gerados no processo são reutilizados na fabricação do próprio produto ou de outros, além de utilizar meios de recuperação do material na produção para serem utilizados com outra finalidade. Neste sentido é percebido que os gestores entendem a necessidade de aplicar práticas que prezam pela reciclagem e reutilização de seus resíduos de forma a diminuir o impacto dos tais quando descartados inadequadamente, além disso, ainda pode haver ganhos com a reutilização desses refugos no processo produtivo, minimizando a utilização de novos recursos.

Na variável **Utilização sustentável dos recursos naturais**, a empresa obteve **nível 7,75** classificando-se na categoria de **potencial sustentável**, referente aos aspectos de uso de materiais alternativos, como os reciclados ou renováveis no processo de confecção, visando preservar os recursos naturais, além de práticas da empresa em projetos de recuperação e preservação dos recursos naturais.

É importante verificar que esta foi uma das variáveis com menor nível dessa dimensão, embora esteja enquadrada em potencial sustentável, ela ainda encontra-se próximo da escala intervalar para esta classificação. Faz-se necessário que os gestores revejam os aspectos desta variável para que haja uma aplicação consistente de tal variável.

Na variável **Atendimento a legislação** a empresa conseguiu o **nível 8,90** conferindo a classificação de **potencial sustentável**, na qual há uma preocupação em atender a legislação ambiental vigente e ainda, atenta às exigências do mercado em relação à certificação ambiental que exercem influência nas práticas da empresa.

Neste sentido, a empresa preza pelo cumprimento das exigências da legislação ambiental, fazendo a destinação de seus resíduos à empresa licenciadas para trabalhar com esses materiais, além de exigir que seus fornecedores apresentem certificação FSC que oferece a garantia que suas matérias-primas sejam advindas de madeira de reflorestamento, evitando-se o desmatamento de florestas nativas.

Na variável **Tratamento de efluentes e resíduos**, a empresa apresenta o **nível 9,47** lhes conferido a categoria de **potencial sustentável**, Por meio da utilização de alternativas mais eficazes no tratamento da matéria-prima, controlando os seus resíduos e,

preocupando-se com a disposição adequada dos resíduos que não podem ser reciclados ou reutilizados.

Neste aspecto, a empresa dispõe de uma pequena estação de tratamento para fazer o tratamento da água que passou no processo produtivo, a fim de reutilizá-la na limpeza antes e também para não haver descarte de água com resíduos na rede pluvial.

A empresa aplica políticas de tratamento de resíduos e preza pela destinação correta de cada um destes, tendo em vista que seus resíduos são compostos por rebarbas de papel e de arames dos aspirais, plástico, e resíduos de tinta, estes resíduos são de natureza recicláveis e servem de matéria-prima para terceiras empresas.

Na variável **Produto ecologicamente correto** a empresa atingiu **nível 8,70** que é classificado como **potencial sustentável**, decorrente da visualização da empresa que há uma emergência no mercado por produtos ecologicamente corretos e referente a isso, utiliza uma série de procedimentos para fabricação destes produtos ecologicamente corretos.

A empresa considera que seu produto é sustentável, porque sua principal matéria prima que é o papel é advinda de fornecedores certificados, bem como as tintas que são utilizadas nas impressões são a base de água diferentemente de outras tintas que são sintéticas e que geram impacto em decorrência do seu uso.

Na variável **Impacto ambiental**, a empresa atingiu **nível 7,67** classificando-a na categoria de **potencial sustentável bom**, pois na projeção de seus produtos a empresa considera o seu impacto ambiental, avalia o seu grau de impacto ambiental causado pela natureza da atividade da empresa e mantém considerável importância da imagem empresarial perante a comunidade em relação ao impacto ambiental.

O nível desta variável foi baixo aproximando-se da escala intervalar delimitada para essa categoria o que indica que alguns desses aspectos precisam receber maior atenção para tornar mais considerável dessa variável. Recomenda-se a aplicação algumas ferramentas de gestão ambiental como o ecodesign, Sistema de Gestão Ambiental (SGA), Produção mais Limpa (P+L), Avaliação do Impacto Ambiental (AIA) dentre outras para nortear as práticas para a otimização da performance sustentável e minimização dos impactos ambientais.

Por meio dos níveis individuais de cada variável desta dimensão foi possível a mensuração do nível geração da dimensão ambiental que foi de **8,37** enquadrando a empresa nesta dimensão com **potencial sustentável**. Verifica-se que a variável tratamento dos resíduos é muito importante para a empresa, pois é a variável com maior

índice de aplicação desta dimensão, o que indica que esta recebe muita atenção por parte dos gestores e alto nível de aplicação.

Pelo exposto, é percebido que a empresa no que diz respeito a percepção dos gestores estar atuando de forma satisfatória, referente aos aspectos contidos nessa dimensão, primando por seu bom desempenho ambiental.

### 4.2.3 Sustentabilidade Social

A organização atua na sociedade e torna-se membro da comunidade onde estar inserida. A sociedade deve ser visualizada como parte dos *stakeholders* da organização. Neste sentido, é de responsabilidade da empresa cuidar não só do bem estar de seus colaboradores diretos, mas também, promover bem estar social na comunidade. Neste entender, a dimensão social é relativa a aspectos como, o desenvolvimento local, geração de renda e comprometimento com o desenvolvimento dos seus recursos humanos e etc.

Para o modelo abordado neste estudo as variáveis que compõem essa dimensão referem-se à responsabilidade social, suporte no crescimento da comunidade, compromisso com o desenvolvimento do RH e promoção em projetos de cunho social.

Embasado nos dados expressos na tabela 03, segue análise de cada variável que compõem a dimensão social, logo após, será apresentada a análise geral da dimensão.

TABELA 03 - Níveis de sustentabilidade por variável na dimensão social

| Dimensão                | Variável                                 | Afirmativa                    |                               |                           |                       | Nível de sustentabilidade |
|-------------------------|--|-------------------------------|-------------------------------|---------------------------|-----------------------|---------------------------|
|                         |  | Potencial sustentável crítico | Potencial Sustentável Regular | Potencial Sustentável Bom | Potencial sustentável |                           |
| Sustentabilidade Social | Assumir Responsabilidade de social       |                               |                               |                           | 8,43                  | 8,37                      |
|                         | Suporte no crescimento da comunidade     |                               |                               |                           | 8,75                  |                           |
|                         | Compromisso com o desenvolvimento dos RH |                               |                               |                           | 8,52                  |                           |
|                         |  |                               |                               |                           |                       |                           |

|  |   |  |  |  |      |  |
|--|---|--|--|--|------|--|
|  | Promoção e participação em projetos de cunho social |  |  |  | 7,79 |  |
|--|---|--|--|--|------|--|

Fonte: dados da pesquisa (2013)

Legenda:

|   |                               |   |                               |
|---|-------------------------------|---|-------------------------------|
|  | Potencial sustentável crítico |  | Potencial sustentável Regular |
|  | Potencial sustentável bom     |  | Potencial sustentável         |

Na variável **Assumir responsabilidade social**, a empresa atingiu o **nível 8,43** sendo classificada na categoria de potencial sustentável, para isto, a empresa declara que as questões sociais fazem parte da sua política empresarial, além de promover a melhoria da qualidade de vida da sociedade. Assim, a empresa entende a importância de manter práticas de responsabilidade social o que na percepção dos gestores foi expresso com um nível importante de aplicação.

Na variável **Suporte no crescimento da comunidade**, a empresa apresentou o **nível 8,75** enquadrando-se na categoria de **potencial sustentável**, pelo fato de existir uma preocupação quanto às questões de interesse da comunidade em que está inserida, assumindo responsabilidade de gerar emprego e renda para a comunidade.

Essa variável é uma das bases fundamentais da responsabilidade social empresarial, pois estar relativa a ações que geram resultados no meio externo da organização, promovendo a justiça, ética e compromisso no desenvolvimento local, o que também otimiza a imagem empresarial.

Na variável **Compromisso com o desenvolvimento dos RH**, a empresa atingiu o **nível 8,52** classificando-se como **potencial sustentável**, por meio de uma maior preocupação com o grau de satisfação dos colaboradores, promovendo capacitações e atualização profissional de funcionários e colaboradores como política empresarial, além de promover capacitação a seus colaboradores no caso de haver mudança da produção para novos processos e/ou tecnologias. A Cadensil promove treinamentos e atualizações para capacitar os seus funcionários, bem como procura mantê-los motivados com programações de dias festivos, datas comemorativas etc.

Na variável **Promoção e participação em projetos de cunho social** a empresa alcançou o **nível 7,79**, classificando-se **potencial sustentável**. Tal fato é devido à empresa manifestar preocupação com projetos de cunho social, sendo dentro ou fora da

região em que estar presente, além de uma razoável comunicação com a comunidade local em relação às questões sociais.

A variável é implementada pela empresa, na forma de atender aos pedidos referentes a doação de material escolar a instituições como hospitais e escolas ou através de algum representante da comunidade local. Contudo, percebe-se ainda a falta políticas mais consistentes, que sejam mais programadas e periódicas, a fim de melhorar a performance social da empresa.

A partir dos níveis já expostos de cada variável da dimensão social, foi possível aferir o nível geral da dimensão que foi **8,37**, enquadrando-se na categoria de **potencial sustentável**.

Segundo a perspectiva dos gestores a empresa encontra-se em nível considerável de responsabilidade social, visto que estes níveis aqui apresentados são consideravelmente altos, demonstrando que na visão da liderança da empresa existe uma noção de importância para os aspectos sociais. Embora se perceba uma necessidade desta dimensão ser mais bem explorada com políticas estratégicas mais consistentes e em proporções representativas para o porte da organização, isso proporcionará que a empresa apresente um melhor desempenho social em termos efetivos.

#### **4.2.4 Nível de sustentabilidade empresarial**

Como forma de melhor analisar a sustentabilidade geral da empresa, foi mensurada a média aritmética com os índices das dimensões, encontrando-se o nível geral de sustentabilidade empresarial.

Assim sendo, segundo a percepção dos gestores o nível geral de sustentabilidade aplicado pela empresa em estudo é de **8,53**, classificando a empresa na categoria de **potencial sustentável**. Na figura 04, é feita uma comparação dos níveis aferidos de cada dimensão, verifica-se que as médias permeiam o intervalo de 8,39 a 8,82, verificando-se neste aspecto que as dimensões da sustentabilidade são aplicadas em níveis desejáveis.

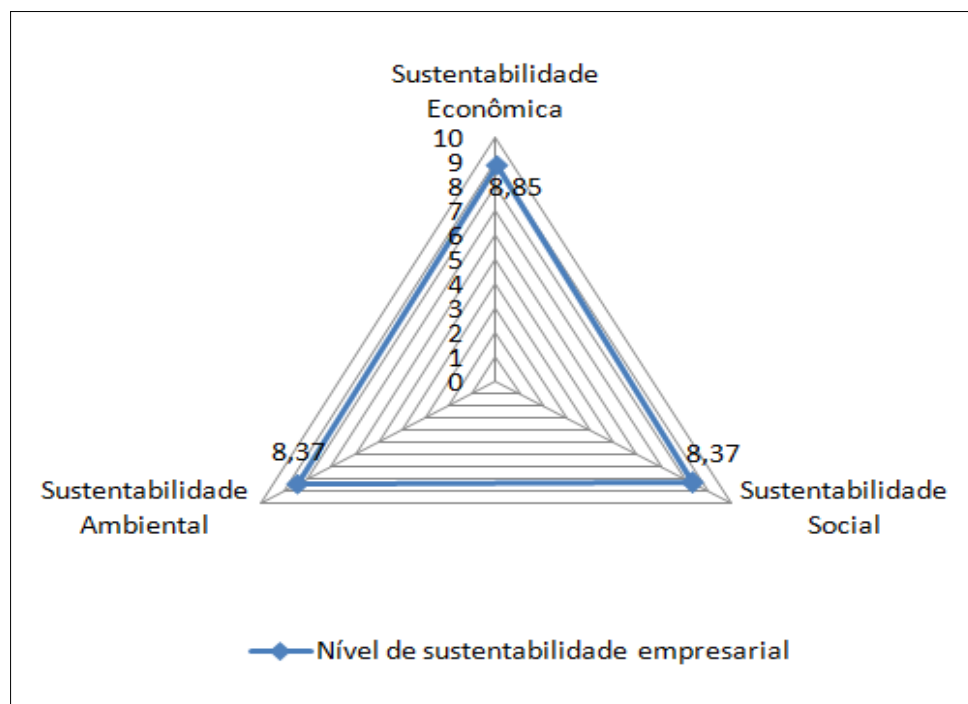


FIGURA 03 - Nível de sustentabilidade em cada uma das três dimensões

Fonte: Dados da pesquisa (2013)

A sustentabilidade da empresa Cadensil demonstra-se bem equilibrada na visão dos gestores, isso porque a empresa aplica práticas que abrangem as três dimensões da sustentabilidade, para isso expressa em seu planejamento estratégico e na sua missão o compromisso com as questões socioambientais, isso além das econômicas.

No âmbito da dimensão econômica as duas variáveis mais importantes foram as variáveis **mercado e resultado**, isso transparece o empenho da Cadensil no sentido de destacar-se frente ao seu mercado analisando o comportamento a sua concorrência e apresentando-se como destaque a nível nacional como a única empresa do setor de fabricação de cadernos que apresentou o maior crescimento acumulado nesses seis anos. Isto é fruto de políticas estratégicas arrojadas, a fim de garantir a vanguarda do seu setor.

A variável **mercado** é complementada pela variável **resultado** referente ao grau de liquidez e a rentabilidade em relação ao seu setor, isso pode ser evidenciado pela sua classificação no cenário nacional, pois tal resultado é mensurado através das demonstrações financeiras baseando-se na evolução da receita líquida da empresa, o que evidencia a total adequação a tais variáveis da dimensão econômica.

Na dimensão ambiental as variáveis que mais contribuíram para o nível de sustentabilidade foram **atendimento a legislação e tratamento de resíduos**. A primeira pelo fato da Cadensil prezar por cumprir suas obrigações legais e procurar se adequar as

normas ambientais para o seu setor, isto estar integralizado nas práticas da empresa de forma que aperfeiçoa a sua performance ambiental.

A Cadensil possui um setor de direcionado ao gerenciamento de seus resíduos, obedecendo às normas governamentais no que diz respeito à destinação dos mesmos. São destinados de forma adequada, a começar pela água utilizada na impressão das tintas: depois do uso a água passa por um processo de decantação, a fim de que os resíduos de tinta sejam concentrados, estes são periodicamente coletados por empresas que estão habilitadas para efetuar o tratamento.

Assim também acontece com os demais resíduos, que são provindos do papel, plástico e rebarbas de arame, todos estes são recicláveis e também recolhidos por empresas especializadas na área. Tais práticas tiveram grande parcela de contribuição no nível geral de sustentabilidade da empresa.

Na dimensão social as variáveis que se mostraram mais evidentes na análise dos dados foram **suporte no crescimento da comunidade** e **compromisso com o desenvolvimento do RH**, isto é justificado pelo fato da Cadensil valorizar a mão de obra local contribuindo assim a geração de renda para a comunidade e adjacências.

A empresa sempre com o seu foco na educação e visando não apenas reduzir os problemas sociais da região, mas também cooperar para o desenvolvimento de uma sociedade mais justa, atende a solicitações de material escolar por instituições como hospitais e escolas.

Ainda na perspectiva da referida dimensão, a empresa promove a valoriza o crescimento pessoal e profissional de seus colaboradores internos, preocupando-se em mantê-los motivados subsidiando e estimulando as competências individuais, promove capacitações, *workshops*, treinamentos e atualizações.

Diante do exposto, apesar do nível de sustentabilidade empresarial da Cadensil ser classificado em potencial sustentável, ainda percebe-se a falta de estratégias voltadas para a sustentabilidade, uma vez que a empresa se limita ao estrito cumprimento da legislação ambiental.

É oportuno salientar que na dimensão ambiental é percebida uma carência de uma abordagem da sustentabilidade composta por práticas de natureza mais proativas, isso porque a empresa foca muito apenas no estrito cumprimento da legislação inibindo assim, a inovação, passando a enxergar como satisfatório as requisições normativas sem a preocupação de se antevê-las, se posicionando apenas como defensores.



Na dimensão Social a Cadensil também apresenta o nível na categoria de potencial sustentável, contudo é factível a necessidade de ser mais bem trabalhadas as estratégias sociais, é recomendável que seja ampliado o grau de atuação também no contexto exógeno da empresa, sendo importante apresentar também de forma mais planejada práticas de desenvolvimento social fora da esfera dos colaboradores internos.

Ainda na referente dimensão social é importante que sejam planejados projetos de cunho social de forma a internalizar como prática da empresa, pois demonstrará mais compromisso do que eventuais ações desagregadas do planejamento empresarial. A formação de parcerias com instituições sociais também são formas de se obter ganhos expressivos na visibilidade da marca, além da vantagem competitiva frente ao seu setor.

Pelo exposto, recomenda-se que a Cadensil faça um estudo de quais ferramentas de gestão ambiental melhor se aplica a sua realidade produtiva, bem como, continue inserindo em seu planejamento estratégico as questões socioambientais, porém de forma mais estratégica focando no longo prazo e no ganhos na imagem da empresa e de competitividade.

#### **4.2.5 Aplicação e Relevância**

O propósito da análise conjunta entre aplicação e relevância é verificar segundo a percepção dos gestores a importância de cada dimensão para o setor da empresa e comparar com o grau de aplicação, identificando as variáveis que apresentam grande relevância e na aplicação não estaria sendo executado com mesmo grau de importância, igualmente se elas estão sendo atendidas no nível ideal. Assim é possível que a empresa verifique suas limitações quanto a sustentabilidade empresarial, propiciando que viabilizem estratégias que possam ao menos diminuí-las.

Contudo a Cadensil apresenta seus níveis tanto de aplicação quanto de relevância dentro do que são considerados níveis “ideais” de sustentabilidade, assim neste tópico será abordado o alinhamento entre esses dois fatores.

O alinhamento dos dados relativos à aplicação e relevância é expresso na tabela 04, seus resultados foram aferidos a partir do ponto de vista dos gestores.

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 |
| <b>Econômica</b> |                               |                               |                           | 8,55                  |                               |                               |                           | 9,11                  |
| <b>Ambiental</b> |                               |                               |                           | 8,37                  |                               |                               |                           | 8,84                  |
| <b>Social</b>    |                               |                               |                           | 8,37                  |                               |                               |                           | 8,90                  |

Legenda: Fonte: dados da pesquisa (2013)

|  |                               |  |                               |
|--|-------------------------------|--|-------------------------------|
|  | Potencial sustentável crítico |  | Potencial sustentável Regular |
|  | Potencial sustentável bom     |  | Potencial sustentável         |

A aplicação das variáveis da dimensão econômica atingiu **nível 8,55**, enquadrando-se na categoria de **potencial sustentável**. Porém, na esfera da relevância algumas variáveis como resultado, qualidade e custo e foco tiveram grande contribuição para que a dimensão atingisse o **nível 9,11**, classificando-a também na categoria de **potencial sustentável**, denotando a sua essencialidade para o alcance da sustentabilidade empresarial.

Verifica-se que as práticas de sustentabilidade na dimensão econômica encontram-se aplicadas um pouco abaixo do considerado ideal para o seu setor, mesmo pelo o fato do nível de aplicação não se equiparar ao de relevância a Cadensil, ainda encontra-se com essa vertente classificada em potencial sustentável, demonstrado que há um compromisso quanto a aplicação das variáveis desta dimensão. Portanto, é desejável que a empresa continue a aplicar políticas voltadas ao melhoramento contínuo desta dimensão, a fim de atingir patamares ainda melhores.

No que tange a dimensão ambiental a empresa, por meio das práticas conduzidas dentro das variáveis relacionadas alcançou um **nível 8,37**, sendo enquadrada na categoria de **potencial sustentável**. Do mesmo modo, a relevância que os gestores atribuíram a estas mesmas variáveis apresentou o **nível 8,84** com evidência das variáveis relativas a tecnologias limpas, utilização sustentável dos recursos naturais e tratamento de resíduos.

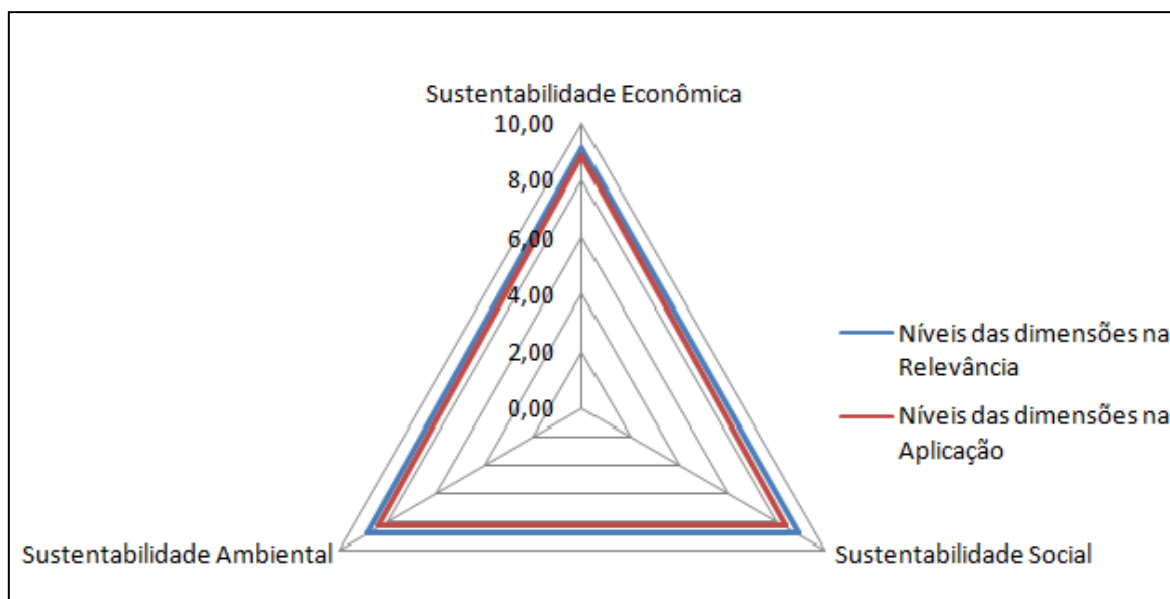
Verifica-se ao passo que as variáveis da dimensão ambiental são tidas por relevantes há uma aplicação aproximada destes níveis considerados ideais pelos gestores, demonstrando que as variáveis, principalmente a que é relativa a tratamento de resíduos muito contribuíram para essa aproximação da aplicação e relevância.

Na dimensão social se apresentou com **nível de 8,37**, classificando-a com **potencial sustentável**. Igualmente os gestores responderam serem relevantes as variáveis dessa dimensão com **nível 8,90**, com destaque das variáveis suporte ao crescimento da comunidade e compromisso com o desenvolvimento do RH, que muito contribuíram na composição de tal nível.

Neste entender, a relevância das variáveis da sustentabilidade se alinha a percepção dos gestores do grau de aplicação das mesmas pela empresa. Esse pode ser considerado um cenário positivo da sustentabilidade, visto que a sua aplicação estar acompanhando o respectivo nível de importância para o setor.

A figura 05 apresenta graficamente como se comportam simultaneamente os níveis de aplicação e relevância para cada dimensão da sustentabilidade.

FIGURA 04 - Comparação entre os níveis de aplicação e relevância em cada uma das dimensões



Fonte: Dados da pesquisa (2013)

Identifica-se que os gestores visualizam que a empresa tem uma boa aplicação de práticas sustentáveis, segundo mostra o gráfico, as questões de sustentabilidade encontram-se em níveis aproximados. É oportuno salientar, que a diferença máxima entre aplicação de relevância encontra-se na dimensão social, que é de 0,53,

demonstrando que a dimensão a sustentabilidade empresarial da Cadensil encontra-se aproximada ao nível que os gestores consideraram ideal para o seu setor.

Diante do exposto o próximo capítulo abordará as conclusões obtidas a partir da presente análise, tecendo as considerações finais quanto aos aspectos encontrados no desenvolvimento do presente trabalho e sugestões para pesquisa futuras.

## **Capítulo 5**

---

### **Conclusão**

## CAPÍTULO 5 - CONCLUSÃO

O crescimento econômico provocou grandes impactos no meio ambiente, o que fez surgir a necessidade de considerar também as vertentes sociais e ambientais, emergindo assim o desenvolvimento sustentável. Essa visão de desenvolvimento sustentável ao ser disseminada passou a integralizar o ambiente das organizações, visto que estas são agentes ativos na degradação dos recursos naturais, tornando-se de real importância a consideração da sustentabilidade empresarial nas políticas estratégicas das organizações.

No entanto, sua aplicação nas organizações nem sempre é efetiva por falta de planejamento voltado para as questões socioambientais. Assim, torna-se um desafio para a gestão empresarial agregar essas questões de forma a alcançar uma performance sustentável, equilibrando a tríade das dimensões econômica, social e ambiental nas decisões estratégicas.

Assim, este trabalho objetivou a identificação, a partir da percepção dos gestores, do nível de sustentabilidade da empresa foco da pesquisa. Portanto, a organização dispõe de uma análise quanto ao seu *status* de sustentabilidade atual, a qual poderá auxiliar na tomada de decisão, quanto ao seu desempenho sustentável futuro e assim, subsidiar a perenidade da sua atuação.

A mensuração do nível de sustentabilidade da empresa foi feita através de um conjunto de variáveis relativas às dimensões econômica, social e ambiental. Uma vez obtido esse nível será possível acompanhar o progresso no decorrer do tempo, ao passo que o curso das estratégias organizacionais estiverem alinhadas com a sustentabilidade, maior será a evolução dos índices mensurados.

Para o alcance do objetivo da pesquisa foi utilizado o modelo de Coral (2002), o qual demonstrou sua viabilidade para nortear a identificação do nível de sustentabilidade da empresa estudada, e o instrumento de pesquisa elaborado por Araújo (2012).

Este trabalho torna-se um documento que caracteriza o desempenho sustentável da empresa e estará à disposição da gestão da mesma para sua apreciação. No que diz respeito às questões econômicas, a empresa demonstrou na presente pesquisa um bom desempenho, se alinhando a sua posição de destaque nacional no *ranking* de empresas brasileiras que mais tem crescido em termos econômicos. O índice desta dimensão foi fortemente favorecido pelas variáveis como resultado, qualidade e custo e, foco. Portanto, é desejável que a empresa continue aplicando estratégias voltadas para essa dimensão, a fim de manter considerável desempenho.

No que tange à sustentabilidade ambiental, a organização apresentou considerável potencial que foi favorecido em especial pela aplicação de práticas relativas a atendimento a legislação e tratamento de resíduos. Sendo importante para a organização que também foque em variáveis que vão além destas que são requeridas legalmente, pois assim, a empresa pode ganhar vantagem competitiva frente a seus concorrentes gerando valor sustentável.

No tocante a sustentabilidade social, a empresa também se mostrou na pesquisa em potencial sustentável, destacando-se as variáveis suporte no crescimento da comunidade e compromisso com o desenvolvimento do RH, embora seja um nível classificado como ideal é percebido que as práticas efetivas ainda são insatisfatórias para gerar bom desempenho.

É importante destacar que os níveis obtidos nas dimensões econômica, ambiental e social são considerados potencialmente sustentáveis, o que impactou no nível geral da empresa que também se encontra com esta classificação. Esse índice alcançado é referente à visão do corpo de gestores da empresa, destacando ainda o fato de que por a empresa ter parte da sua gestão de natureza familiar, naturalmente isso pode colaborar para que a gestão tenha uma visão um tanto “romântica” do seu desempenho da empresa.

Portanto, torna-se importante para a empresa a realização de um estudo partindo também de um ponto de vista externo, ou seja, com os *stakeholders*, bem como com os colaboradores internos, de modo a propiciar uma análise mais real e que possa diagnosticar os gargalos que a liderança da empresa não os veem, possibilitando assim, um norteamento de quais estratégias são cabíveis para que em termos efetivos sejam satisfeitas as dimensões da sustentabilidade, saindo da esfera de visão interna dos fatos.

É importante destacar, que para efeitos de trabalhos futuros, possam ser utilizadas análises estatísticas como variância, desvio padrão e coeficiente de variação para evitar possíveis vieses quanto ao índice de sustentabilidade empresarial para a organização. Aqui, de modo específico, a não utilização de tais técnicas não constitui um gargalo, uma vez que, analisando pontualmente as dimensões e respectivas variáveis, observa-se que todas apresentaram um desempenho positivo. Porém esses indicadores estatísticos serão importantes para trabalhos que tenham o universo maior, com mais de uma empresa e etc.

Visto a relevância da temática e, sobretudo a carência em estudos na área, tornam-se de grande relevância novos estudos, a fim de aprimorar a metodologia de mensuração deste índice. Torna-se de igual relevância a promoção de pesquisas que abordem a comparação entre empresas do mesmo setor de atuação, favorecendo maior amplitude e profundidade para as análises.



---

## **Referências**

## REFERÊNCIAS

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

AMARAL, S. P. **Sustentabilidade ambiental, social e econômica nas empresas: como entender, medir e relatar**. São Paulo: Tocalino, 2004.

ARAÚJO, G. C.; BUENO, M. P.; SOUSA A. A.; MEDONÇA, P. S. M.: **Sustentabilidade Empresarial: Conceito e Indicadores**. III CONVIBRA – 24 a 26 de novembro de 2006. Disponível em: <[http://www.convibra.com.br/2006/artigos/61\\_pdf.pdf](http://www.convibra.com.br/2006/artigos/61_pdf.pdf)> Acesso: 25 de jul. de 2013.

ANDRADE, R. O. B. de; TAKESHY, T.; C., A. de. **Gestão Ambiental: Enfoque Estratégico Aplicado ao Desenvolvimento Sustentável**. São Paulo: MAKRON books, 2000.

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.

BARBIERI, J. C.(2004). **Gestão ambiental empresarial: conceitos, modelos e instrumentos**. São Paulo: Saraiva.

BARBOSA, A.C de.:**Mecanismo de desenvolvimento limpo e fundo de adaptação [manuscrito]: passos em direção à justiça ambiental global** / Anahí de Castro Barbosa, 2009.

BATISTA, I. H; Albuquerque, C. C: **Desenvolvimento Sustentável: Novos Rumos Para A Humanidade**. Revista Eletrônica Aboré Publicação da Escola Superior de Artes e Turismo - Edição 03/2007. ISSN 1980-6930

BLUMENFELD, k.; MONTRONE, A.; **Quando a ecologia dá bons lucros**, HSM Management, Julho-agosto, 1997.

BONINI, S.; M, L. T.; OPPENHEIM, J. M.: When social issues become strategic. **The McKinsey Quarterly**.N.2. London: Jan. 2006. Disponível em :<

[www.mckinsey.com/ideas/mck\\_quarterly/?cm\\_re=Dotcom-\\_-McKQuarterly-\\_-Top%20Nav](http://www.mckinsey.com/ideas/mck_quarterly/?cm_re=Dotcom-_-McKQuarterly-_-Top%20Nav)>. Acesso: 25 de jul. de 2013.

BUSEKE, F. J. O Problema do Desenvolvimento Sustentável. In: **Desenvolvimento e Natureza: estudos para uma sociedade sustentável** / Clóvis Cavalcanti, organizador. – 4. Ed. – São Paulo: Cortez; Recife, PE: Fundação Babuco, 2003

CAVALCANTI, C. (org.). **Desenvolvimento e Natureza: estudos para uma sociedade sustentável**. São Paulo: Cortez, 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.

CORAL, E.; ROSSETO, C. R.; SELIG, P. M. **O planejamento estratégico em busca da sustentabilidade empresarial**. In: INTERNATIONAL CONFERENCE OF IBEROAMERICAN ACADEMY OF MANAGEMENT, 3. 2003. Sao Paulo. Anais eletrônicos... São Paulo. FGV – EAESp, 2003. Disponível em: <[http://www.fgvsp.br/iberoamerican/Papers/0306\\_Artigo%20Iberoamerican%20-%20PEPSE.pdf](http://www.fgvsp.br/iberoamerican/Papers/0306_Artigo%20Iberoamerican%20-%20PEPSE.pdf)> Acesso: 23 de Jul. de 2013.

DAVIS, I. **What is the business of business?** The McKinsey Quarterly. N.3 London: 2005. Disponível em: <[WWW.mckinseyquarterly.com/article\\_abstract\\_visitor.aspx?ar=1638L2=21&L3=37](http://WWW.mckinseyquarterly.com/article_abstract_visitor.aspx?ar=1638L2=21&L3=37)> Acesso em: 15 de Jul. 2013

DONAIRE, D. **gestão ambiental na empresa** / Denis Donaire. – 2. ED. – 16. Reimpr. – São Paulo: Atlas, p. 20, 2012.

DUNPHY, D. **Corporate sustainability: challenge to managerial orthodoxies**. Journal of the Australian and New Zealand Academy of Management. V.9, n.1, p.2. Lindfield: 2003

ESTENDER, A.C.; PITTA, T.T.M: **Conceito do Desenvolvimento Sustentável**. Instituto Siegen. 2008.

FERREIRA, L. C. Sustentabilidade: uma abordagem histórica da sustentabilidade. In: **BRASIL. Encontros e Caminhos: Formação de Educadoras(es) Ambientais e Coletivos Educadores**. Brasília: Ministério do Meio Ambiente, 2005.

FURTADO, J. S.: **Termos e conceitos relacionados ao Desenvolvimento Sustentável**. São Paulo – Brasil 2010. Disponível em:

<<http://www.intertox.com.br/index.php/biblioteca-digital/category/32-publicacoes?download=56:termos-e-conceitos-relacionados-ao-desenvolvimento-sustentavel>>. Acesso em: 19 de jul. de 2013.

GONZAGA, A. M.; KIRSCHNER, A. M.: **Aspectos da geração de valor compartilhado através da responsabilidade socioambiental empresarial estratégica**. VI Congresso Nacional de Excelência em gestão, 2010.

HART, S. L., MILSTEIN, M. B.: Criando valor sustentável. **RAE executivo**. vol.3, n.2. maio/jul. 2004. Disponível em: <[www.rae.com.br/executivo/index.cfm?FuseAction=Artigo&ID=3363&Secao=ESP.%20AME&Volume=3&numero=2&Ano=2004](http://www.rae.com.br/executivo/index.cfm?FuseAction=Artigo&ID=3363&Secao=ESP.%20AME&Volume=3&numero=2&Ano=2004)>. Acesso em: 09 de julho de 2013.

KINLAW, D. C.: **Empresa competitiva e ecológica: desempenho sustentado na era ambiental**. São Paulo: Makron Books do Brasil Editora Ltda., 1997.

KINNEAR, T. C. & TAYLOR, J. R.: **Marketing research: an applied approach**. Mc Graw Hill. 1979.

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 25 de ago de 2013.

LAKATOS, E. M.: **Fundamentos de metodologia científica**/ Marina de Andrade Marconi, Eva Maria Lakatos. – 7. Ed. – São Paulo: Atlas, 2010.

LAYRARGUES, P.P.: **A cortina de fumaça: o discurso verde e a ideologia da racionalidade econômica**. São Paulo: Annablume, 1998.

LAZLO, E.: **Macro transição: o desafio para o terceiro milênio**. São Paulo: AxisMundi 2001

LINS, C; WAJNBERG, D. **Sustentabilidade Corporativa no Setor Financeiro Brasileiro**. Rio de Janeiro: Fundação Brasileira para Desenvolvimento Sustentável, 2007.

MACHADOS, C. B.; SANTOS, S.E.dos; SOUZA, T. C.de.2008. **A sustentabilidade ambiental em questão**.In: Desenvolvimento Sustentável: Um modelo analítico integrado e adaptativo/ Christian Luiz da Silva (organizador). 2.ed.-Petrópolis, RJ: Vozes, 2008.

MAGALHÃES A.R.: Um estudo de Desenvolvimento Sustentável do Nordeste Semiárido. In: **Desenvolvimento e Natureza: estudos para uma sociedade sustentável** / Clóvis Cavalcanti, organizador. – 4. Ed. – São Paulo: Cortez; Recife, PE: Fundação Babuco, 2003

MARGOLIN, V. O design e a situação mundial. **Arcos – design, cultura material e visualidade**, v. 1. Rio de Janeiro: UERJ/ESDI, 1998. Disponível em: <[http://www.esdi.uerj.br/arcos/imagens/artigo\\_victor\(40a49\).pdf](http://www.esdi.uerj.br/arcos/imagens/artigo_victor(40a49).pdf)>. Acesso em: 24 de jul. de 2013.

MARTINS, E. S. **Estudo da Sustentabilidade Empresarial em uma Cooperativa Gaúcha**. 2006. 156f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Programa de mestrado em Administração, Universidade do Vale do Itajaí, 2006.

MASULO, D. G. **Condicionamento da Divulgação de Informações sobre Responsabilidade Ambiental nas Grandes Empresas Brasileiras de Capital Aberto: internacionalização e setor de atuação**. Dissertação (Mestrado em Administração) – Instituto COPPEAD de Administração, Universidade Federal do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2004.

MINISTÉRIO DO MEIO AMBIENTE-MMA:Brasil. Ministério do Meio Ambiente. Secretaria de Extrativismo e Desenvolvimento Rural Sustentável. Coordenação Técnica de Combate à Desertificação. **Mudanças climáticas e suas implicações para o Nordeste** / relatores: Otmar de Carvalho; Nilson Holanda. – Brasília: MMA, 2005.

MONTIBELLER FILHO, G. **O movimento ambientalista e o desenvolvimento sustentável – DS**. In: Montibeller – Filho, G. O mito do desenvolvimento sustentável: meio ambiente e custos sociais no moderno sistema produtor de mercadorias. Florianópolis: Editora da UFSC, 2001

ONU: **Rio + 20conferência das nações unidas sobre o desenvolvimento sustentável**. Rio de janeiro – Brasil. 20 a 22 de junho de 2012. Disponível em: <<http://www.onu.org.br/rio20/>> Acesso em: 19 de jul. de 2013.

OUCHI, C. H. C.: **Práticas de sustentabilidade corporativa no Brasil: uma análise do setor de papel e celulose/** Carlos Hiroshi Côrtes Ouchi. Rio de Janeiro: UFRJ/COPPEAD, 2006. Dissertação – Universidade Federal do Rio de Janeiro, COPPEAD.

PINHEIRO, M.D.: **Ambiente e Construção Sustentável.** Instituto do Ambiente, 2006.

SACHS, INACY: **Caminhos para o desenvolvimento sustentável /** organização: Paula YoneStroh. – Rio de Janeiro: Garamond, 2002.

SCHARF, Regina. **Manual de negócios sustentáveis.** São Paulo: Amigos da terra; FGC; GVces, 2004

STORA E. **Annual Report: Sustainability 2005.**Helsinki:2006. Disponível em: [www.storaenso.com/annualreports](http://www.storaenso.com/annualreports). Acesso em: 19 de jul. de 2013.

TACHIZAWA, T. **Gestão Ambiental e Responsabilidade Social Corporativa: estratégias de negócios focadas na realidade brasileira.** 2a ed. São Paulo: Atlas, P. 28, 2004.

VERGARA, S. **Métodos de pesquisa em administração.** 4. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

---

**Anexos**

## ANEXO 01 – QUESTIONÁRIO DA PESQUISA



**Universidade Federal de Campina Grande – Centro de Humanidades**  
**Unidade Acadêmica de Administração e Contabilidade**  
Av. Aprígio Veloso, 882 - Bodocongó, CEP: 58109-970 - Campina Grande -PB -Brasil  
Fone: (083) 2101.1217

## Questionário de Pesquisa sobre Nível de Sustentabilidade Empresarial

---

A presente pesquisa tem o objetivo de Identificar os aspectos de sustentabilidade considerados no planejamento estratégico da organização e baseando-se na tríade da sustentabilidade mensurar o nível de sustentabilidade empresarial.

Orientadora: Ana Cecília de Vasconcelos.

Orientanda: Orécia da Silva Fernandes.



OBS: Para cada afirmativa deve ser atribuída uma nota que poderá variar de **0** a **10**, tanto para a **RELEVÂNCIA** quanto para **APLICAÇÃO**, isso proporcionalmente às realidades da organização.

| DIMENSÃO                                    | VARIÁVEL                      | AFIRMATIVA  | RELEVÂNCIA | APLICAÇÃO |
|---|-------------------------------|---|------------|-----------|
| SUSTENTABILIDADE ECONÔMICA                  | <b>Vantagem Competitiva</b>   | 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.   |            |           |
|   | <b>Qualidade e Custo</b>      | 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.  |            |           |
|   | <b>Foco</b>                   | É elaborado um conjunto de estratégias para alcançar os objetivos estabelecidos.  |            |           |
|   |                               | Planejamento na elaboração do portfólio dos seus produtos   |            |           |
|   | <b>Mercado</b>                | Observação do comportamento da concorrência me relação ao seu avanço e expansão no mercado.   |            |           |
|   |                               | Mensuração do grau de agressividade dos seus concorrentes.  |            |           |
|   | <b>Resultado</b>              | Aferir a rentabilidade (retorno sobre o patrimônio líquido) da empresa em relação ao setor  |            |           |
|   |                               | Se preocupa com o grau de liquidez da empresa.  |            |           |
|   | <b>Estratégias de negócio</b> | 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. |                               |   |            |           |

| DIMENSÃO                          | VARIÁVEL   | AFIRMATIVA  | RELEVÂNCIA | APLICAÇÃO |
|-----------------------------------|--|---|------------|-----------|
| <b>SUSTENTABILIDADE AMBIENTAL</b> | <b>Tecnologias limpas</b>                          | 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.                              |            |           |
|                                   | <b>Reciclagem</b>                                  | 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.                                      |            |           |
|                                   | <b>Utilização sustentável de recursos naturais</b> | Faz uso de materiais alternativos, como os reciclados ou renováveis no processo de confecção, visando preservar os recursos naturais. |            |           |
|                                   |  | Práticas da empresa em projetos de recuperação e preservação dos recursos naturais.   |            |           |
|                                   | <b>Atendimento a legislação</b>                    | Existe uma preocupação em atender a legislação ambiental vigente.   |            |           |
|                                   |  | As exigências do mercado em relação à certificação ambiental influenciam nas práticas da empresa.                                     |            |           |
|                                   | <b>Tratamento de resíduos</b>                      | 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                                |            |           |
|                                   | <b>Produtos ecologicamente corretos</b>            | A empresa visualiza do mercado a emergência por produtos ecologicamente corretos.   |            |           |
|                                   |  | Utiliza-se uma série de procedimentos para fabricar produtos ecologicamente corretos.   |            |           |
|                                   | <b>Impactos ambientais</b>                         | 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.   |            |           |

| <b>DIMENSÃO</b>                | <b>VARIÁVEL</b>  | <b>AFIRMATIVA</b>  | <b>RELEVÂNCIA</b> | <b>APLICAÇÃO</b> |
|--------------------------------|--|--|-------------------|------------------|
| <b>SUSTENTABILIDADE SOCIAL</b> | <b>Assumir Responsabilidade social</b>                     | As questões sociais fazem parte da política empresarial.   |                   |                  |
|                                |  | Atividade empresarial que traz melhoria da qualidade de vida da sociedade.   |                   |                  |
|                                | <b>Suporte no crescimento da comunidade</b>                | 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.   |                   |                  |
|                                | <b>Compromisso com o desenvolvimento dos RH</b>            | 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.   |                   |                  |
|                                | <b>Promoção e participação em projetos de cunho social</b> | 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.   |                   |                  |