

DESAFIOS DA GESTÃO SUSTENTÁVEL: UM ESTUDO DE CASO¹

CHALLENGES OF SUSTAINABLE MANAGEMENT: A CASE

Carmen Cristina Suptitz² e Greice de Bem Noro³

RESUMO

O desafio global associado à sustentabilidade tem levado as empresas a se reestruturarem e reconsiderarem a utilização dos recursos naturais e os interesses dos *stakeholders*, desenvolvendo modelos de geração de valor sustentável. Neste sentido, analisar qual o nível de importância e incorporação atribuído pela organização com relação aos desafios da sustentabilidade no contexto competitivo. No que tange aos procedimentos metodológicos, a pesquisa classifica-se em qualitativa, quanto a sua natureza, exploratória e descritiva, no que se refere aos objetivos e um estudo de caso, desenvolvido na empresa Expresso Medianeira da cidade de Santa Maria. Os resultados apresentados neste trabalho demonstraram que a organização está trazendo benefícios econômicos, sociais e ambientais, ou seja, contribuindo simultaneamente com relação ao tripé do desenvolvimento sustentável.

Palavras-chave: *triple botton line, stakeholders*, desafios da sustentabilidade.

¹ Monografia de Curso de Especialização - UNIFRA.

² Aluna do Curso de Especialização em Gestão de Negócios - UNIFRA.

³ Orientador - UNIFRA

ABSTRACT

Global challenge associated with sustainability has led firms to restructure and reconsider the use of natural resources and the interests of stakeholders and to develop models of sustainable value creation. In this sense, it is necessary to analyze the level of importance of sustainable challenges assigned by the organizations in the competitive context. This research is qualitative, exploratory and descriptive, and it constitutes of a case study, developed Expresso Medianeira in Santa Maria. The results demonstrate that the organization is bringing economic, social and environmental benefits, ie, contributing to a sustainable development.

Keywords: *triple bottonline, stakeholders, sustainability challenges.*

INTRODUÇÃO

Está-se diante de um momento em que a humanidade deve escolher o seu futuro. De acordo com a Carta da Terra (2009), à medida que o mundo torna-se cada vez mais interdependente e frágil, o futuro reserva, ao mesmo tempo, grande perigo e grande esperança. Uma época crítica na história do planeta. Um argumento forte, segundo Enzo (2007), é que com a população de hoje, se o consumo fosse equiparado aos atuais níveis da Europa, não haveria mercado para sustentar boa parte dos seres humanos e seria preciso quatro planetas Terra para dar conta das necessidades.

Tem-se a considerar que, o atual sistema de produção é conduzido por incentivos econômicos, tendo por base as exigências dos consumidores e a estrutura do mercado. Os atuais padrões de consumo e produção insustentáveis são um dos problemas mais graves que o planeta enfrenta e que resultam em degradação ambiental, agravamento da pobreza e desequilíbrios no desenvolvimento dos países (ALMEIDA, 2004).

Nesse contexto, as empresas têm um papel definitivo, uma vez que a atividade produtiva possui imensa capacidade de afetar os sistemas naturais e sociais, com grande impacto ambiental, social e econômico sobre a sociedade como um todo. É preciso um comprometimento cada vez maior com a conservação da biodiversidade e do meio ambiente. Este desafio exige romper com os padrões econômicos estabelecidos e reafirmar um compromisso com a sustentabilidade.

Atualmente as organizações estão repensando sua maneira de operar. Sua atenção tem se voltado para outras questões além das de caráter econômico. As pressões sociais e as restrições legais reivindicam o compromisso socioambiental. Portanto, para se adequar a esta nova percepção, passam a se reestruturar e buscar formas de

reduzir seu impacto na natureza e melhorar sua imagem frente a sua responsabilidade social. Por isso, segundo Campos e Silva (2007), esta visão vem modelar uma nova realidade, na qual é necessário reconsiderar a utilização dos recursos naturais e os interesses da comunidade, e extrair vantagens competitivas desta situação, por meio da utilização de tecnologias mais efetivas em prol da sustentabilidade.

Assim, optou-se por realizar o presente trabalho em uma empresa de transporte coletivo urbano, que desenvolve práticas de responsabilidade socioambiental, com objetivo geral de analisar o nível de importância e incorporação atribuído pela organização com relação aos desafios da sustentabilidade.

A descrição formal do sistema de gestão específico para a sustentabilidade de uma empresa de transporte coletivo urbano de Santa Maria, vem ao encontro do resultado apontado por Marques et al. (2004), na pesquisa realizada pelo Centro de Tecnologia Empresarial (CTE), da Fundação Dom Cabral, sobre a Gestão de empresas no ambiente competitivo, o qual determina que o nível de sistematização é ainda incipiente para a maioria das organizações.

O desafio global associado à sustentabilidade tem levado as empresas a desenvolverem ferramentas de gestão e modelos de criação de valor sustentável. Porém, apesar de um número significativo de organizações, adotar uma postura de compromisso com relação à sustentabilidade, o que se observa, no contexto atual, é que ainda existem dificuldades para compreender as diversas opções de conceituação e sistematização (MARQUES et al., 2004).

A sociedade se beneficia, no momento em que há esforços de integrar, ainda que não inteiramente consistente, o conceito de sustentabilidade no sistema de gestão e no plano das estratégias empresariais, permeando a cadeia de valores e a sua relação com todos os agentes envolvidos no negócio (*stakeholders*).

SUSTENTABILIDADE

De acordo com Almeida (2007), dos 24 serviços ambientais elencados pela Avaliação Ecosistêmica do Milênio (AEM) como cruciais à sobrevivência humana, 60% estão em estágio acelerado de degradação. É concreto e indiscutível que as atividades humanas estão utilizando os serviços ambientais em um ritmo em que já não é mais certa a capacidade dos ecossistemas de atenderem às necessidades das futuras gerações. Mantida essa tendência, a infraestrutura natural irá se fragilizar ainda mais nas próximas décadas.

De acordo com Almeida (2004), um plano de desenvolvimento autossustentável tem um enfoque que considera a base de recursos ambientais como um dos potenciais de desenvolvimento da sociedade. O desenvolvimento

desejado só virá da utilização racional dos recursos, mediante adoção de tecnologias adequadas e organização social equitativa e eficiente.

Boechat e Paro (2007) afirmam que, por sua imensa capacidade de afetar os sistemas naturais e sociais, as empresas possuem papel fundamental no desenvolvimento sustentável de todas as sociedades modernas. O setor empresarial se vê inequívoca e inevitavelmente envolvido na busca de um padrão de desenvolvimento que seja sustentável. Ao querer assumir papel explícito na construção do desenvolvimento sustentável, uma empresa visa a integração – desde a concepção até a gestão do negócio – dos princípios e critérios do desenvolvimento sustentável.

Dentre as várias definições existentes sobre sustentabilidade, o termo implica na manutenção quantitativa e qualitativa do estoque de recursos ambientais, utilizando tais recursos sem danificar suas fontes ou limitar a capacidade de suprimento futuro, para que tanto as necessidades atuais quanto aquelas do futuro possam ser igualmente satisfeitas (AFONSO, 2006).

Assim, Hart e Milstein (2004, p. 69-70) definem sustentabilidade global como:

Um conceito complexo, multidimensional, que não pode ser equacionado por meio de uma única ação corporativa. A criação de valor sustentável requer que as empresas levem em conta cada um dos quatro conjuntos abrangentes de motivadores. Primeiro, as empresas podem criar valor reduzindo o nível de consumo de matéria-prima e de poluição associado com a rápida industrialização. Segundo, as empresas podem criar valor ao operar com níveis mais amplos de transparência e responsabilidade, uma vez que são impulsionadas pela sociedade civil. Terceiro, as empresas podem criar valor por meio do desenvolvimento de novas e revolucionárias tecnologias que tenham o potencial para reduzir as pegadas do homem sobre o planeta. Finalmente, as empresas podem criar valor ao atender às necessidades daqueles localizados no extremo inferior da pirâmide de renda do mundo, e isso de uma forma que facilite a criação e distribuição de renda inclusiva.

Uma atividade que se mantenha por um período indeterminado de tempo, de forma a não se esgotar, apesar dos imprevistos que podem vir a ocorrer é considerada sustentável. Então, sustentabilidade pode ser resumida como a capacidade de se automanter, de se autossustentar. Para Leff (2001), a sustentabilidade do

desenvolvimento anuncia o limite da racionalidade econômica, proclamando os valores da vida, da justiça social e do compromisso com as gerações vindouras.

Com base nessa visão, Melo (2008) afirma que sustentabilidade é um compromisso com o futuro, é um caminho que as organizações devem trilhar em busca de melhores soluções para os problemas humanos, sejam eles: econômicos, sociais ou ambientais.

No entender de Boechat e Paro (2007), os desafios que os indivíduos e sociedade irão se defrontar no próximo século, considerando outras dimensões, como as desigualdades econômicas e sociais, além do ambiente natural, são muitos. Alternativas para reverter ou amenizar esta situação podem incluir: diminuir as diferenças de riquezas entre países e pessoas; desenvolver economias mais ricas e inclusivas e tecnologias inovadoras para energia, alimentação, transporte e moradias. Este cenário oferece novas oportunidades de negócio às empresas, mas também impõe preocupações quanto ao impacto do crescimento econômico no ambiente e na sociedade.

O conceito mais amplo de desenvolvimento sustentável se apóia na integração de ações sociais, ambientais e econômicas. Para Araújo (2006) e Dias (2006), uma empresa sustentável é aquela que contribui para o desenvolvimento sustentável ao gerar, simultaneamente, benefícios econômicos, sociais e ambientais – conhecidos como os três pilares do desenvolvimento sustentável, constituindo o tripé conhecido como *triple bottom line*.

Esta é uma realidade cada vez mais presente nas organizações a qual exige novos comportamentos alinhados com a missão, visão e *core business* da empresa, levando em consideração o conceito de *triple bottom line*, promovendo a conexão entre os valores econômicos, sociais e ambientais que uma empresa deve buscar (CAMPOS; SILVA, 2007).

Tendo em vista que, atualmente, a competitividade global entre as empresas se tornou mais intensa e acirrada, as empresas obrigam-se a buscar um método de verificação sistemática e constante do seu desempenho. Interpretar as estratégias e os indicadores gerenciais em uso no planejamento e no acompanhamento do desempenho de empresas brasileiras, estendendo a visão empresarial aos componentes das cadeias produtivas, torna-se, de acordo com Boechat e Paro (2007), uma imposição natural das premissas ambientais.

O atual cenário exige, além de uma postura mais competitiva, um comportamento mais cooperativo. Um novo modelo de gestão prevalece com a busca pela sustentabilidade empresarial. A base do desenvolvimento sustentável é um sistema de mercado aberto e competitivo, no qual a total transparência nas relações é

pré-requisito fundamental. Para as organizações, isto significa ouvir e considerar em suas decisões as opiniões e expectativas de todas as partes interessadas. “Reconhecer o valor do diálogo com as partes interessadas é a própria essência da responsabilidade social corporativa. É crucial saber com quem falar e por que falar” (ALMEIDA, 2002).

Para Boechat e Paro (2007), a sustentabilidade das empresas depende da sustentabilidade das partes interessadas (*stakeholders*) com as quais se relacionam. Para Almeida (2007, p. 158), *stakeholder* “é qualquer indivíduo ou instituição que afete ou possa afetar as atividades de um determinado grupo, assim como também é ou pode ser afetado pelas atividades daquele mesmo grupo”.

Boechat e Paro (2007) citam dois elementos que caracterizam uma gestão como responsável e sustentável: o permanente diálogo com os *stakeholders* e a inserção dos interesses das partes interessadas no planejamento estratégico. Para os mesmos autores, a busca pela sustentabilidade empresarial apresenta um novo modelo de gestão, no qual a atuação em projetos de cunho social e ambiental, transparência com os *stakeholders* interferem positivamente na imagem da organização, de onde se pode hipotetizar que agrega valor à organização, aumentando a competitividade, portanto, tornando-se uma vantagem competitiva sustentável.

Assumir a responsabilidade social e o diálogo com os *stakeholders* significa agir com ética e bom senso na condução dos negócios. Mas para isso, é importante reconhecer e identificar os *stakeholders*. Almeida (2002, p. 143) sugere um mecanismo básico baseado nas respostas a três perguntas: Legitimidade: está realmente relacionado às questões relevantes? Tem interesse legítimo, isto é, são afetados, positiva ou negativamente pelo modo como a empresa conduz seus negócios? Contribuição/influência: pode contribuir e/ou tem influência sobre os negócios da empresa ou sobre outros *stakeholders* da empresa? Resultados: o engajamento desse *stakeholder* poderá trazer resultados produtivos a longo prazo?

Neste íterim, discernir os *stakeholders*, entender as características que regem as relações com eles, agir preventivamente quanto aos riscos e proativamente quanto às oportunidades passam a ser capacidades básicas para as empresas (BOECHAT; PARO, 2007).

METODOLOGIA

Quanto à natureza a presente pesquisa classifica-se como qualitativa que, segundo Deslandes et al. (1994), possibilita descrever com profundidade determinado problema, analisando a interação de suas variáveis e responde a questões particulares. No que se refere aos objetivos, a pesquisa classifica-se em exploratória e descritiva, sendo que, a pesquisa exploratória para Gil (1999), é o

tipo de pesquisa que proporciona maior familiaridade com o problema, com vistas a torná-lo mais explícito. Já a pesquisa descritiva tem como objetivo primordial a descrição das características de determinada população ou fenômeno ou, ainda, o estabelecimento de relações entre variáveis.

No que tange aos procedimentos técnicos, a pesquisa caracteriza-se como um estudo de caso realizado em uma empresa do setor de transporte coletivo da cidade de Santa Maria/RS, durante o primeiro e segundo semestre do ano de 2009. Gil (2002) descreve o estudo de caso como o estudo profundo e exaustivo de um ou poucos objetos, de maneira que permita seu amplo e detalhado conhecimento, tarefa praticamente impossível mediante outras metodologias, sendo esta uma modalidade de pesquisa utilizada nas ciências sociais e biomédicas, o mesmo autor explicita que essa modalidade pode ser dividida em várias etapas como: formulação do problema, definição da unidade-caso, determinação do número de casos, elaboração do protocolo, coleta de dados, avaliação e análise dos dados e preparação do relatório.

Quanto ao plano de coleta de dados, a pesquisa dividiu-se em duas fases distintas. A primeira de caráter exploratório, que buscou realizar um levantamento teórico acerca dos temas ligados a sustentabilidade, suas dimensões e desafios, bem como sobre gestão de *stakeholders*, visando dar subsídios à segunda fase da pesquisa. Para tanto, utilizou-se de pesquisa bibliográfica em livros, artigos, revistas e internet.

A segunda fase da pesquisa, de caráter descritivo, com base nos objetivos traçados utilizou-se de técnicas de coleta de dados tais como a observação *in loco*, análise de documentos da empresa e entrevista semiestruturada. A observação utiliza os sentidos na obtenção de determinados aspectos da realidade em que se examinam os fenômenos que se deseja estudar (LAKATOS; MARCONI, 1991). Procedeu-se a observação *in loco* dos documentos da empresa na área da sustentabilidade, o Balanço Social, Pesquisa de Clima Organizacional (PCO) e outros relatórios de gestão.

A entrevista, segundo Lakatos e Marconi (1991), é um procedimento utilizado na investigação social, para a coleta de dados ou para ajudar no diagnóstico ou no tratamento de um problema social. Quando é estruturada segue um roteiro previamente estabelecido, de acordo com um formulário. Neste sentido, a entrevista teve como base um formulário estruturado com 31 perguntas fechadas em escala *likert* de 5 pontos, de grau de importância e grau de incorporação dos desafios da sustentabilidade (BOECHAT; PARO, 2007) e duas perguntas abertas.

Com relação a análise dos dados, os mesmos foram analisados sob a ótica qualitativa que, para Gil (1999), nesta análise, a interpretação dos fenômenos e a atribuição de significados são básicas no processo de pesquisa qualitativa, sendo

que, não requer o uso de métodos e técnicas estatísticas. O ambiente natural é a fonte direta para coleta de dados e o pesquisador é o instrumento-chave.

A EXPRESSO MEDIANEIRA

A Expresso Medianeira iniciou suas atividades em 1951, com a aquisição de três ônibus de Irmãos Bortoluzzi. É uma empresa familiar de capital privado, com fim lucrativo na segunda geração, atualmente composta por sete sócios, com percentual igualitária de quotas.

A empresa opera na cidade de Santa Maria, região centro do estado do Rio Grande do Sul, município com aproximadamente 250.000 habitantes, sendo um centro estudantil, militar e de prestação de serviços. É considerada uma empresa de médio porte e dentro do município atende sozinha 50% da área urbana e atualmente é responsável por 63,01% de todo transporte coletivo do município, o que corresponde, em média, a 1.700.000 passageiros por mês.

Sua sede atual está localizada em uma área de 53 mil m², sendo 3.662,51 m² de área construída, possuindo 3 terminais de linha com infraestrutura básica. A frota atual é composta por 130 ônibus, com idade média de 6,81 anos, sendo 119 urbanos e 5 micro-ônibus para transportes seletivo. Deste total, 15 ônibus são equipados com elevadores hidráulicos para o deslocamento de portadores de necessidades especiais, o que contribui com a inclusão social.

A competitividade e a qualidade dos serviços prestados pela Expresso Medianeira decorrem essencialmente dos talentos humanos que nela trabalham. São 515 colaboradores aproximadamente, distribuídos nas seguintes áreas: operacional, manutenção e administrativa.

A atual estrutura organizacional é formada por três diretorias que estabelecem as principais diretrizes do negócio. São delegados às gerências o controle e a coordenação da execução das atividades. O sistema da qualidade na empresa é coordenado pelo conselho (formado pelos diretores) e comitê da qualidade que tem a representatividade dos setores.

As atitudes e o comportamento dos colaboradores são orientados pela Política e Objetivos da Qualidade e pelos Valores da organização. Para melhor assegurar o comportamento ético nas operações e interações envolvendo todos os *stakeholders* da empresa, foi criado o Código de Ética direcionado a cada parte interessada, interligando a missão e os valores da organização. As diretrizes organizacionais são: **Missão:** Atender a necessidade de deslocamento das pessoas com qualidade, segurança, confiabilidade e pontualidade, com compromisso socioambiental; **Visão:** Ser referência nacional em qualidade, através da

competitividade e do crescimento sustentável e; **Valores:** Ética, Simplicidade, Segurança, Profissionalismo e Responsabilidade socioambiental.

As diretrizes organizacionais e a própria Política da Qualidade, norteadoras da atual gestão, expressam seu foco sustentável e direcionado às partes interessadas, qual seja: “Fazer da excelência no transporte de pessoas um objetivo permanente, através da melhoria contínua e superação de metas para agregar valor às partes interessadas”. No quadro 1 demonstram-se a importância e os objetivos da qualidade que a Expresso Medianeira atribui aos seus *stakeholders*.

STAKEHOLDERS	Objetivos da qualidade
Clientes	Buscar a excelência na prestação dos serviços aos clientes.
Colaboradores	Valorizar os talentos humanos da organização, promovendo programas permanentes de desenvolvimento pessoal e profissional.
Comunidade/meio ambiente	Respeitar o meio ambiente e participar de ações de cunho social e cultural junto à comunidade, aprimorando a qualidade de vida.
Fornecedores	Estabelecer parcerias com fornecedores para garantir os padrões de qualidade e inovações tecnológicas
Acionistas	Reconhecer o lucro como fator de competência e crescimento empresarial.

Quadro 1 - Principais *stakeholders* e seus objetivos da qualidade.

Fonte: Planejamento Estratégico da Expresso Medianeira 2009 - 2013.

Nesse sentido, a transparência e o relacionamento com os *stakeholders* são vistos pelas lideranças da organização como vantagem competitiva por buscar a maximização da geração de valor, em termos econômicos, sociais e ambientais (*triple bottom line*). Como forma de manter um equilíbrio nas ações, a empresa tem expressamente definidos e amplamente disseminados os objetivos da qualidade para cada parte interessada no negócio, que orientam toda e qualquer tomada de decisão.

A análise da predominância das forças e fraquezas, assim como das oportunidades e ameaças dos ambientes interno e externo, respectivamente, permite estabelecer a postura estratégica da empresa, seja ela, de crescimento; sobrevivência/retirada; manutenção ou desenvolvimento, que servirá de subsídio, juntamente com a identificação das necessidades e requisitos de cada *stakeholders* e a formalização dos objetivos da qualidade, para a definição das estratégias de curto e longo prazos, apresentadas no quadro 2.

Perspectivas	Estratégias			
Financeira	Crescimento Sustentável			
Clientes	Atrair clientes potenciais	Minimizar a atuação dos concorrentes	Manter os clientes atuais	Estreitar os canais de relacionamento com o Poder Concedente
Processos internos	Realizar um controle efetivo dos processos	Implantar novas tecnologias no sistema de liderança		Estabelecer e/ou manter parcerias com os fornecedores
Crescimento e aprendizado	Qualificar tecnicamente e reconhecer os colaboradores	Reestruturar o sistema de liderança		Potencializar ações de QVT
Responsabilidade socioambiental	Realizar ações para preservação do meio ambiente			

Quadro 2 - Mapa estratégico - BSC.

Fonte: Planejamento Estratégico da Expresso Medianeira 2009 - 2013.

A ferramenta BSC (*Balanced Score Card*) - *Scorecard* é uma ferramenta de apoio e acompanhamento e monitoração da evolução das decisões da empresa, centradas em indicadores de desempenho (PORTER; KRAMER, 2006) - é utilizada pela organização, por constituir um excelente método de mensuração, ser abrangente e, principalmente, direcionar as estratégias (no mínimo uma) para cada perspectiva: Financeira, Clientes, Processos internos e Crescimento/Aprendizado. A empresa, porém, adaptou o modelo às suas necessidades e incluiu a perspectiva Responsabilidade socioambiental de modo a contemplar todas as partes interessadas do negócio.

OS DESAFIOS DA SUSTENTABILIDADE PARA A EMPRESA

Partindo do objetivo de pesquisar o nível de importância e incorporação atribuído pela organização com relação aos desafios da sustentabilidade, aplicou-se uma entrevista ao contador da empresa, via formulário estruturado, apresentado no apêndice A. O entrevistado é do sexo masculino, tem 45 anos de idade e 18 anos de empresa e é responsável pela elaboração do Balanço Social e RD (Representante da Direção perante a NBR ISO 9001). Neste contexto, com base nos desafios propostos por Boechat e Paro (2007), na tabela 1, observa-se o grau de importância e de

incorporação (1 – não incorporado/ não importante e 5 – totalmente incorporado/ muito importante) atribuídos pela empresa aos 31 desafios da sustentabilidade.

De acordo com os dados obtidos na entrevista, os desafios que receberam maior grau de importância (grau 4 - importante e 5 - muito importante) para a empresa foram:

- Grau de importância 5 – muito importante para a empresa: Mudança climática; Distribuição de renda; Envelhecimento da população; Precariedade dos sistemas de infraestrutura; Capital social; Corrupção e falta de ética; Oportunidade de trabalho e renda; Empregabilidade; Estresse e Comprometimento com valores e princípios.
- Grau de importância 4 – importante para a empresa: todos os demais desafios com exceção do relacionado à Produção de alimentos.

No que tange aos desafios que receberam maior grau de incorporação pode-se destacar:

- Grau de incorporação 5 – incorporado totalmente pela empresa: Precarização do trabalho; Estresse e Comprometimento com valores e princípios.
- Grau de incorporação 4 – incorporado pela empresa: Mudança Climática; Água; Saúde Pública; Precariedade dos sistemas de infraestrutura; Corrupção e falta de ética; Oportunidade de trabalho e renda; Empregabilidade; Consumo; Concorrência desleal; Impactos econômicos locais e Cidadania.

Todos os desafios classificados como importante ou muito importante, na opinião do entrevistado, foram assim considerados por exercerem uma influência direta no negócio da empresa. Verifica-se que, dos 30 itens com grau 4 e 5 de importância, 14 estão incorporados na gestão, perfazendo um total de 37% dos desafios propostos neste estudo. Analisando sob a classificação dos fatores empresa-sociedade (Quadro 2), tem-se incorporados 20% dos desafios genéricos; 50% dos impactos sociais da cadeia de valor (50% incorporados totalmente e 50% incorporados); e também 50% das dimensões sociais do contexto competitivo incorporadas. É um percentual significativo, mas ainda incipiente, podendo progredir em questões como ética e sustentabilidade na cadeia produtiva, educação para a sustentabilidade e governança corporativa.

Tanto na etapa da entrevista, quanto nas observações *in loco* e análises dos documentos, observa-se que diversas práticas concretizam o compromisso com uma gestão sustentável declarado na Missão e Visão da empresa e ratificam o grau 4 e 5 de incorporação atribuídos aos itens citados.

Conforme a classificação de Porter e Kramer (2006), o item “envelhecimento da população”, pertencente ao agrupamento das questões sociais genéricas, não representa impacto significativo às empresas. Na organização em estudo, porém, esta é uma variável externa, de difícil incorporação, mas muito importante, pois exerce influência direta na competitividade do negócio, por tratar-se de uma categoria de passageiros não pagantes e em considerável crescimento. Do mesmo modo, o item “pandemias” pode afetar o desempenho, como o atual vírus H1N1 que, devido a várias medidas públicas preventivas, interferiu na quantidade de passageiros transportados e pouco ou quase nada se pode fazer para inverter a situação.

Dos itens de sustentabilidade do contexto competitivo, merece destaque a incorporação de alguns destes. A empresa em estudo se considera parte da solução de um dos mais significativos problemas da atualidade: a “mudança climática”, destacado na pesquisa como “muito importante” e “incorporado”. O fortalecimento do domínio sobre as emissões de gases poluentes na atmosfera, através do investimento em tecnologias (motor ecológico e diesel aditivado), da implantação de novos processos capazes de minimizar o impacto no meio ambiente e da participação no projeto Despoluir, que envolve a cooperação entre a CNT (Confederação Nacional do Transporte) e entidades como a FETERGS, tem se mostrado bastante eficiente para alavancar e legitimar as ações do PAM - Programa Ambiental Medianeira. Assim como o consumo de água que também é controlado com a instalação de coletores da água da chuva e reuso da água para lavagem dos ônibus.

A “precariedade dos sistemas de infraestrutura”, outro item do contexto competitivo, foi classificada como muito importante para a empresa, porque interfere diretamente na mobilidade urbana que está cada vez mais prejudicada pelo crescente número de transporte privado. Devido a medidas de interesse da economia nacional, o transporte coletivo de passageiros não recebe a atenção necessária e há muito pouco incentivo. A falta de políticas específicas para o uso do transporte público, inexistência de corredores ou faixas exclusivas para ônibus, pontos de paradas inadequadas (sem elevadas) e o trânsito congestionado pelo excessivo número de veículos, autoescolas, carroças, bicicletas e papeleiros nas principais ruas da cidade, tornam o sistema viário lento e incompatível com o desenvolvimento local.

Tabela 1 - Posicionamento da empresa com relação aos desafios da sustentabilidade

Desafios da Sustentabilidade	Importância					Incorporação				
	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Condição de equilíbrio dos ecossistemas e provisão de serviços Ambientais				X				X		
Energia				X			X			
Mudança Climática					X				X	
Água				X					X	
Saúde Pública				X						X
Pandemias				X			X			
Produção de alimentos			X			X				
Oferta e condições de moradia				X			X			
Distribuição de renda					X		X			
Discriminação e desigualdade racial				X			X			
Desigualdade de gênero				X			X			
Envelhecimento da população					X		X			
Precariedade dos sistemas de infra-estrutura					X				X	
Capital social					X		X			
Qualidade da educação básica				X			X			
Educação para a sustentabilidade				X			X			
Corrupção e falta de ética					X				X	
Violência e tráfico				X			X			
Oportunidades de trabalho e renda					X				X	
Empregabilidade					X				X	
Consumo				X					X	
Marketing				X				X		
Cadeia produtiva				X				X		
Concorrência desleal				X					X	
Apoio político e políticas públicas				X			X			
Impactos econômicos locais.				X					X	
Governança corporativa				X			X			
Precarização do trabalho				X						X
Stress				X						X
Comprometimento com valores e princípios				X						X
Cidadania			X						X	

Nesse sentido, a participação da diretoria da empresa na presidência da FETERGS (Federação das Empresas de Transportes Rodoviários do Estado do Rio Grande do Sul) possibilita um envolvimento mais próximo das principais decisões, facilitando a contribuição com projetos de estímulo que enfoquem o transporte coletivo e a infraestrutura do sistema viário.

Um fator considerado importante, mas não incorporado pela empresa, é a “governança corporativa”. O conceito preconiza o incentivo e a cooperação entre empresa e partes interessadas, assegurando o direito a todos e um tratamento equânime. A boa governança corporativa assegura aos sócios: equidade, transparência, prestação de contas e responsabilidade pelos resultados. Tais atributos aplicam-se, também, como requisitos desejáveis às relações da empresa com a sociedade e com o meio ambiente. Por isso, parece inevitável que o conceito de governança corporativa evolua para abranger todos os *stakeholders* e não apenas os acionistas. Dessa maneira, a governança corporativa há de se tornar um conjunto de instrumentos pelos quais as empresas estarão pondo em prática o conceito de sustentabilidade (ALMEIDA, 2002).

Nesse sentido, em um ambiente com muitos e complexos desafios, uma estrutura de governança corporativa ajudaria a empresa a melhorar a rentabilidade e o crescimento, mantendo vantagem competitiva. Para tanto, atualmente está em funcionamento na empresa o sistema ERP (*Enterprise Resource Planning*) ou Sistema Integrado de Gestão Empresarial, que integra todos os dados e processos da empresa sob a perspectiva funcional e sistêmica e possibilita automação e armazenamento de todas as informações do negócio, apoiando e agilizando a tomada de decisão.

Quanto aos impactos da cadeia produtiva de valor na sustentabilidade, destacam-se as práticas preventivas relacionadas ao “estresse”, “precarização do trabalho” e “comprometimento com valores e princípios”. Para amenizar os efeitos do “estresse” causado pela vida moderna, a empresa investe em diversos programas e atividades para o colaborador e seus familiares. O acompanhamento periódico de um psicólogo, a percepção dos gestores e a pesquisa anual de clima organizacional são meios de diagnosticar para atuar preventiva e/ou corretivamente. Ginástica laboral, caminhadas orientadas (Mais Saúde na Empresa), cinema na empresa (Cine Expresso), ciclo de palestras (Família na Empresa), reunião com os afastados, flexibilização do horário de trabalho para os estudos (Educar), são exemplos de ações voltadas ao bem-estar e ao equilíbrio entre a vida pessoal e profissional.

A “precarização do trabalho” é suprimida mediante a contratação formal de todos os colaboradores. A implantação dos 5Ss no ambiente de trabalho - programa SOLAR (programa que desenvolve hábitos de higiene, disciplina, organização,

gerando aperfeiçoamento dos processos, melhoria no ambiente de trabalho, disciplina e comprometimento) - que realiza auditorias internas de manutenção e as vistorias e monitoramentos dos técnicos de segurança do trabalho, através do PCMSO - Programa de Controle Médico de Saúde Ocupacional e PPRA - Programa de Prevenção de Riscos Ambientais, também contribuem para evitar a deterioração das condições de trabalho em todos os processos.

Como forma de disseminar e orientar o comportamento e atitudes éticas e elevar o “comprometimento com valores e princípios”, item apontado como “muito importante” e “incorporado totalmente”, estão formalizados o Código de Ética, totalmente direcionado a cada um dos *stakeholders*, e as principais diretrizes do negócio, como: Missão, Valores, Política e Objetivos da Qualidade. A comissão de ética da empresa atua com o objetivo de disponibilizar um meio de reconhecer e recorrer com equidade o direito de todas as partes que se sentirem lesadas.

A coerência entre as atitudes individuais e princípios éticos declarados pelas pessoas pode ser comprovado observando os dados da Pesquisa de Clima Organizacional (PCO - Procedimento Operacional Padrão de set/2008) quanto à “Identidade e Comprometimento com a Organização” onde 95% dos colaboradores “concordam plenamente” e “concordam na maioria das vezes” que, entre outras questões, a empresa presta um serviço de qualidade aos seus clientes, conforme promete e vem tornando a vida das pessoas melhor, o que contribui para que sintam orgulho de pertencer à ela e de tudo que é feito.

Também na PCO mensurou-se o grau de concordância dos colaboradores quanto a itens como: honestidade e condução ética dos negócios; agir de acordo com o que é dito e cumprir com o prometido; utilizar o mesmo peso e a mesma medida; convívio com a diversidade, respeitando as diferenças; e contribuição positiva da empresa com a comunidade e o meio ambiente. Neste bloco denominado “Comportamento Ético”, verifica-se um índice de 88% entre os que “concordam plenamente” e “concordam na maioria das vezes”, corroborando com o esforço da organização em disseminar o comprometimento com valores e princípios.

CONCLUSÃO

Parte-se do pressuposto de que, somente a melhoria contínua em todas as ações e decisões, em todos os processos, que tenham como base, as três dimensões da sustentabilidade (econômicas, sociais e ambientais) podem vir a tornar uma empresa sustentável. A sustentabilidade é um processo que envolve uma mudança de cultura a longo prazo e uma transformação planejada que necessariamente envolva os *stakeholders*.

Como pode ser observado neste trabalho, não há um modelo único que garanta a competitividade e a perenidade diante dos desafios impostos pela natureza e pela sociedade, o que se observa são experiências e práticas em construção. Com este intuito, o presente estudo abordou os preceitos da sustentabilidade no contexto competitivo, apresentando como uma empresa de transporte coletivo urbano de Santa Maria desenvolve suas práticas de gestão sustentável, a fim de garantir os resultados econômicos e ao mesmo tempo minimizar os impactos sociais e ambientais.

Partindo do objetivo de identificar as ações estratégicas da empresa com base nos seus *stakeholders*, constatou-se que, em cada etapa do processo de formulação, implementação e acompanhamento do planejamento estratégico, incluindo a definição dos princípios organizacionais, há um posicionamento direcionado às partes interessadas com as quais se relaciona. A identificação das necessidades e requisitos dos *stakeholders* e a definição de objetivos e estratégias para cada perspectiva do BSC demonstram a importância atribuída a eles e a consciência de que a competitividade decorre essencialmente de uma gestão integrada, com total transparência nas relações, assim como a sustentabilidade da empresa depende da sustentabilidade das partes interessadas.

No que se refere ao nível de importância e incorporação atribuído pela organização com relação aos desafios da sustentabilidade, foi possível verificar o quão significativo é o nível de consciência quanto à importância destas dimensões para a gestão sustentável da empresa. A pesquisa evidenciou que 50% dos impactos da cadeia produtiva de valor e das dimensões da sustentabilidade do contexto competitivo foram incorporados. Dentre eles, três incorporados totalmente: precarização do trabalho; estresse e comprometimento com valores e princípios.

Os resultados apresentados neste trabalho demonstraram na prática como a organização está contribuindo simultaneamente com relação ao tripé do desenvolvimento sustentável, ou seja, trazendo benefícios econômicos, sociais e ambientais, uma vez que, os projetos, programas e outras práticas que a empresa realiza servem como canal para intensificar e estreitar o relacionamento entre os *stakeholders*, conseqüentemente, promovem o desenvolvimento da cadeia produtiva e de toda a comunidade local.

No entanto, o item “educação para a sustentabilidade” representa uma oportunidade de melhoria importante e relativamente simples de ser incorporada. Para tanto, demonstrar com transparência, como a empresa identifica e trata estas questões, representa uma forma de incentivar outras organizações e pessoas a se envolverem em ações pessoais ou coletivas em prol do desenvolvimento da sociedade. Nesse sentido,

propõe-se a criação de uma sistemática e internalizá-la na cultura organizacional, a fim de disseminar os efeitos diretos e indiretos de suas ações nas dimensões social, econômica e ambiental que compõem a política de sustentabilidade.

REFERÊNCIAS

AFONSO, Cintia Maria. **Sustentabilidade: caminho ou utopia?** São Paulo: Annablume, 2006.

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

_____. **Os desafios da sustentabilidade.** Rio de Janeiro: Elsevier, 2007.

ALMEIDA, Josimar Ribeiro de. et al. **Política e planejamento ambiental.** 3.ed. Rio de Janeiro: Thex, 2004.

ARAÚJO, Geraldino C. de. et al. Sustentabilidade Empresarial: Conceitos e Indicadores. In: III CONGRESSO VIRTUAL BRASILEIRO DE ADMINISTRAÇÃO – CONVIBRA. **Anais...** Disponível em: <http://www.convibra.com.br/2006/artigos/61_pdf.pdf>. Acesso: 17 maio 2009.

BOECHAT, C. B.; PARO, R. Sustentabilidade no Brasil. **HSM Management Online.** n. 63, jul./ago., 2007.

CAMPOS, Erick de M.; SILVA, Elaiza Cristina dos A.; Gomez, Carla Regina P. **Influência da Sustentabilidade na competitividade empresarial: um modelo na relação através da utilização de indicadores.** In: IX ENCONTRO NACIONAL SOBRE GESTÃO EMPRESARIAL E MEIO AMBIENTE – ENGEMA. Curitiba, 2007. Disponível em: <http://engema.up.edu.br/arquivos/engema/pdf/PAP0089.pdf>. Acesso em 27 de jun 2009.

DESLANDES, S.F. et al. **Pesquisa social: teoria, método e criatividade.** Maria Cecília de Souza Minayo (org.). Petrópolis: Vozes, 1994.

DIAS, Reinaldo. **Gestão Ambiental: Responsabilidade Social e Sustentabilidade.** São Paulo: Atlas, 2006.

ENZIO, Mário. Pessoas e organizações sustentáveis: este é o desafio do RH? **Professional & Negócios**. Ano XI, nº 111 agosto 2007.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. São Paulo: Atlas, 1999.

_____. **Como elaborar projetos de pesquisas**. São Paulo: Atlas, 2002.

HART, Stuart L.; MILSTEIN, Mark B. Criando valor sustentável. **Revista de Administração de Empresas – RAE executivo**. São Paulo, v. 3, n. 2, p. 65-79, maio/jul. 2004.

LAKATOS, L. M.; MARCONI, M. A. **Fundamentos de metodologia científica**. São Paulo: Atlas, 1991.

LEFF, Enrique. **Saber ambiental**: sustentabilidade, racionalidade, complexidade, poder. Petrópolis, RJ: Vozes, 2001.

MARQUES, O. et al.. Atributos ambientais definidores de presença de fragmentos florestais de Mata Atlântica em microbacias instáveis. **EDUR - Revista Universidade Rural Série Ciências da Vida**, v. 24, n. 2, p. 145-150, 2004.

MELO, Herbart dos Santos. **Indicadores de sustentabilidade: uma análise em um sistema de coleta seletiva de material reciclável**. Dissertação de mestrado – PPGEP – UFPB. João Pessoa, 2008. Disponível em: <<http://www.dominiopublico.gov.br/download/texto/cp079914.pdf>>. Acesso em 08 de ago 2009.

PORTER, Michael E.; KRAMER, Mark R. Strategy & Society, The Link Between Competitive Advantage and Corporate Social Responsibility. **Harvard Business Review-HBR**, Boston, december, 2006.