

SUSTENTABILIDADE: UMA VISÃO BASEADA EM *STAKEHOLDERS*¹

SUSTAINABILITY: A VISION-BASED STAKEHOLDER

Carmen Cristina Suplitz² e Greice de Bem Noro³

RESUMO

O desafio global associado à sustentabilidade tem levado as empresas a se reestruturar e reconsiderar a utilização dos recursos naturais e os interesses dos *stakeholders*, desenvolvendo modelos de geração de valor sustentável. Nesse viés, o objetivo geral do presente estudo foi analisar se as práticas de gestão de *stakeholders*, adotadas por uma empresa de transporte coletivo urbano de Santa Maria - RS, a Expresso Medianeira, alinham-se ao conceito do *triple bottom line*. 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. É um estudo de caso, desenvolvido na Expresso Medianeira da cidade de Santa Maria. Os resultados apresentados neste trabalho demonstram que a organização está trazendo benefícios econômicos, sociais e ambientais, ou seja, contribuindo simultaneamente com relação ao tripé do desenvolvimento sustentável. Os projetos, programas e outras práticas, que a empresa realiza, servem como canal para intensificar e estreitar o relacionamento entre os *stakeholders* e, conseqüentemente, promover o desenvolvimento da cadeia produtiva e de toda a comunidade local.

Palavras-chave: *triple bottom line*, gestão, desafios.

ABSTRACT

The global challenge associated to sustainability has led companies to restructure themselves and to reconsider the usage of natural resources and the interests of stakeholders, besides the development of sustainable value creation models. In this sense, the general objective of this study is to analyze if the management practices of stakeholders, adopted by an urban transport company in Santa Maria, Expresso Medianeira, make the alignment with the concept of triple bottomline. It is a case study and the nature of the survey is qualitative, and the objectives are exploratory and descriptive. The results presented in this paper show that the organization has brought some economic, social and environmental benefits, which meets the sustainable development tripod. The projects, programs and other practices that the company makes serve as a channel to enhance and strengthen the relationship among the stakeholders. It also promotes the development of the productive chain and the local community.

Keywords: *triple bottomline, management, challenges.*

¹ Trabalho Final de Graduação - TFG.

² Aluna do Curso de Especialização em Gestão de Negócios - Centro Universitário Franciscano.

³ Orientadora - Centro Universitário Franciscano.

INTRODUÇÃO

Estamos 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. Neste interim, consequências da falta de consciência com o planeta vêm sendo apontadas por cientistas e evidenciadas em fatos que afetam o ecossistema e aos homens (BOECHAT; PARO, 2007) que se configura em desafios que a sociedade mundial tem se defrontado, sendo que cabe a esta sociedade contribuir de forma positiva para o desenvolvimento sustentável.

É necessário considerar que, o atual sistema de produção é conduzido por incentivos econômicos, tendo por base as exigências dos consumidores e a estrutura do mercado. Almeida (2002) elenca que a base do desenvolvimento sustentável é um sistema de mercados abertos e competitivos, que promove, a criação de novas tecnologias para tornar a produção mais eficiente do ponto de vista econômico e ambiental. Para tanto, a prática do desenvolvimento sustentável exige uma combinação equilibrada dos mecanismos de comando e controle, autorregulação e instrumentos de mercado.

Neste 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 sócio-ambiental. 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 et al. (2007), esta visão vem modelar uma nova realidade, em que 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 sócio-ambiental, partindo-se do objetivo de analisar se as práticas de gestão de *stakeholders* adotadas por uma empresa de transporte coletivo urbano de Santa Maria - RS alinham-se ao conceito do *triple botton line*.

A descrição formal do sistema de gestão específico para a sustentabilidade na empresa unida-de de estudo, 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, em que determina que o nível de sistematização é ainda incipiente para a

maioria das organizações, partindo-se do pressuposto de que 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 Ecossistêmica 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 autosustentável 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) afirma 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.

Em suma, 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 as 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 autosustentar. 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.

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

De acordo com Boechat e Paro (2007), os desafios que os indivíduos e a 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 impõe preocupações quanto ao impacto do crescimento econômico no ambiente e na sociedade.

O conceito mais amplo de desenvolvimento sustentável apóia-se na integração de ações sociais, ambientais e econômicas. Para Araújo et al. (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 et al., 2007).

Tendo em vista que, atualmente, a competitividade global entre as empresas tornou-se 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.

GESTÃO DE *STAKEHOLDERS*

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, em que 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*. Os autores Holme e Watts (2000) (apud ALMEIDA, 2002, p. 143) sugerem um mecanismo básico, baseado nas respostas a três perguntas: Legitimidade: está realmente relacionada às questões relevantes? Têm interesse legítimo, isto é, são afetados, positiva ou negativamente pelo modo como a empresa conduz seus negócios? Contribuição/influência: podem contribuir e/ou têm influência sobre os negócios da empresa ou outros *stakeholders*? 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).

Na visão de Almeida (2007), os *stakeholders* mais comuns em uma organização são tipicamente divididos em um grupo mais direto (como empregados e acionistas, instituições financeiras, fornecedores e clientes) e outro mais indireto (como comunidades, governo, mídia, grupos de interesse, concorrência e grupos de defesa de interesses). Os *stakeholders* podem estar atrás de uma vantagem, de uma reparação ou uma inserção em um contexto maior (TERRA; BRITO, 2009).

Teixeira e Domênico (2008) separam os fatores que determinam a importância dos *stakeholders* em três partes: (1) Poder, definido como a força (coercitiva, utilitária ou regulatória) que pode impor sobre a outra parte em um relacionamento; um ator pode fazer algo que em circunstâncias normais não conseguiria ser feito; (2) Urgência, definida como quando um relacionamento possui uma natureza sensível ao tempo ou quando este relacionamento ou pedido é importante ou crítico para um *stakeholder*; exige atenção imediata; (3) Legitimidade, definida como uma percepção ou assunção geralmente aceita, que as ações de uma entidade são desejáveis ou apropriadas em um sistema de normas, leis, crenças e definições.

Na concepção de Terra e Brito (2009), ainda existem lacunas no gerenciamento dos *stakeholders*, pois é uma fonte pouco explorada e valorizada, sendo que raramente compõe os sistemas de gestão empresarial. Quando se caracteriza como fonte de valor, permite a existência de processos, governança e métricas gerenciadas de forma sistemática (como os processos de gestão de qualidade total). Neste plano ideal, o relacionamento com os *stakeholders* passa a ser um patrimônio organizacional de alto valor.

Na concepção de Terra e Brito (2009, p. 04), gerenciar relacionamentos com *stakeholders* de forma sistêmica e estruturada, no entanto, se traduz claramente em vantagens competitivas. É único, cada empresa, por meio de seus colaboradores, tem uma rede de relacionamentos com os *stakeholders*, que é diferente dos relacionamentos de qualquer outra empresa. É difícil de ser imitado, o relacionamento é tácito e extrapola condições para a simples codificação. É sustentável, o valor gerado ou potencial é, muitas vezes, maior que os custos envolvidos. É cumulativo, pois manter relacionamentos consistentes e interessantes com *stakeholders*, naturalmente ocupa os espaços (tempo e atenção) dos *stakeholders* e cria laços de confiança que vão sendo reforçados ao longo do tempo; É aplicável a situações favoráveis ou desfavoráveis: se aplica a assuntos tão diversos como: expansões e reduções de capacidade produtiva, crises e catástrofes, influência na redação de leis e normas, etc.

A abordagem gerencial da teoria de *stakeholder* é diferenciada das demais, por afirmar que é necessário um equilíbrio entre os interesses dos diversos públicos ao longo do tempo. Segundo Teixeira e Domênico (2008), não basta que as empresas formulem estratégias para gerar riqueza, mas é necessário que os gerentes se perguntem como querem que as organizações alcancem os seus propósitos, e a resposta deve estar no equilíbrio dos interesses dos diversos grupos que afetam ou são afetadas.

Teixeira e Domênico (2008, p. 340) propõem algumas medidas para uma gestão baseada em *stakeholder*, que poderão auxiliar nesse sentido e são apresentadas no quadro 1.

| | |
|-----------------|---|
| Primeiro | É necessário identificar os <i>stakeholders</i> relevantes para a organização, quer sejam externos, internos, ou que façam interface. |
| Segundo | Identificar o subconjunto de <i>stakeholders</i> -chave, isto é, que podem ameaçar a organização. |
| Terceiro | Diagnosticar os <i>stakeholders</i> -chave que apóiam a empresa, os que não apóiam, os que apresentam aspectos positivos e negativos e os que se posicionam de forma marginal. |
| Quarto | Formular estratégias genéricas que envolvam os <i>stakeholders</i> apoiadores, que defendem a empresa contra os não-apoiadores, de colaboração com os que apresentam pontos fortes e fracos no relacionamento com a empresa, e de monitoramento dos que se posicionam a margem. |
| Quinto | Implementar estratégias genéricas e desenvolver táticas específicas, assumindo a responsabilidade pelo gerenciamento dos <i>stakeholders</i> -chave. |

Quadro 1 - Medidas e estratégias para gestão baseada em *stakeholders*.

Fonte: Adaptado de Teixeira e Domênico (2008, p. 340 - 341).

Teixeira e Domênico (2008) adicionaram uma sexta etapa ao modelo, que consiste na avaliação do sucesso ou falha no gerenciamento dos *stakeholders*, contribuindo com o modelo ao prover mecanismos de *feedback* e controle. A avaliação do que foi melhor ou pior, realizada no processo é remetida aos passos anteriores, envolvendo a formulação e implementação das estratégicas. Esse último passo concentra-se nos *stakeholders* que fazem a interface entre a organização e o ambiente externo, denominados *interface stakeholders*. Os *interface stakeholders* coletam, interpretam e transmitem de forma seletiva as informações do ambiente, por isso, possuem um papel fundamental no processo de criação e desenvolvimento de uma gestão estratégica e de inteligência organizacional.

Neste contexto, na visão de Brito e Terra (2009), a gestão de *stakeholders* tem por objetivo facilitar o processo de troca de informações e dar credibilidade a uma empresa perante seus públicos estratégicos. Para isso, o autor aconselha o aperfeiçoamento de um processo com entradas e saídas, atividades, indicadores, políticas, papéis e responsabilidades. Assim, é possível atingir os resultados institucionais almejados, usando como ferramenta a estratégia de relacionamento.

METODOLOGIA

Parte-se do pressuposto de que, toda a pesquisa científica se utiliza de um método seguido de um conjunto de procedimentos intelectuais e técnicos para descrever como o projeto será realizado, utiliza os objetivos da pesquisa para alcançar o conhecimento desejado (GIL, 2006). Neste sentido, quanto à natureza, a presente pesquisa classifica-se como qualitativa e de cunho exploratório e descritivo. Andrade (2007) acredita que a pesquisa exploratória é utilizada para delimitar um tema de trabalho, definir os objetivos ou formular hipóteses de uma pesquisa ou descobrir um novo enfoque para o trabalho que se tem em mente. O autor argumenta que é na pesquisa descritiva em que os fatos são registrados, analisados, classificados e interpretados, sem que o pesquisador interfira e, isto significa que, os fenômenos do mundo físico e humano são estudados, mas não manipulados pelo pesquisador.

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. 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 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. Assim, 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. Hair Jr. et al. (2005) enfatiza que os dados observacionais são coletados com registros sistemáticos da observação de pessoas, eventos ou objetos, bem como a técnica de entrevista semiestruturada possui uma estrutura e orientação geral, mas permite muita flexibilidade para incluir perguntas não-estruturadas. Assim, esta abordagem pode resultar no surgimento de informações inesperadas e esclarecedoras, melhorando as descobertas.

Com relação a análise dos dados, foram analisados sob a ótica qualitativa que, para Andrade (2007) esta análise prima pela interpretação dos fenômenos pela atribuição de significados, não requerendo o uso de métodos e técnicas estatísticas.

A EXPRESSO MEDIANEIRA

A Expresso Medianeira iniciou suas atividades em 1951, com a aquisição de 3 ônibus de Irmãos Bortoluzzi. É uma empresa familiar de capital privado, com fins lucrativos na segunda geração, atualmente, composta por sete sócios, com percentual igualitário de quotas.

A empresa opera na cidade de Santa Maria, região central 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 sozinho 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 transporte 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, por meio da competitividade e do crescimento sustentável; **Valores:** ética, simplicidade, segurança, profissionalismo e responsabilidade socioambiental.

Os *stakeholders*-chave da Expresso Medianeira

O êxito da gestão de uma empresa tem relação direta com a correta identificação dos grupos ou pessoas que têm influência sobre a mesma. Para a ANTP - Associação Nacional de Transportes Públicos (2009), perseguir desenvolvimento sustentável, aliado a destacar-se no setor, requer forte orientação para o futuro e postura de assumir compromissos de longo prazo com todas as partes interessadas. Assim, o planejamento das empresas de transporte precisa antever mudanças, como as relativas ao crescimento das cidades, uso e ocupação do solo, necessidades comunitárias e da sociedade, desenvolvimento tecnológico e reflexos ambientais. Precisa considerar e integrar-se ao planejamento das demais organizações que compõem a cadeia produtiva de transporte e trânsito das regiões em que atua. Neste sentido, a orientação para o futuro inclui, desenvolvimento dos colaboradores e fornecedores, criação de oportunidades para inovação e antecipação de responsabilidades sociais.

Neste contexto e, partindo do objetivo de identificar as ações estratégicas da empresa com base nos seus *stakeholders*, observou-se que o levantamento e a análise dos *stakeholders* fazem parte do planejamento estratégico da empresa em estudo, a qual identifica as necessidades de cada parte interessada e seus requisitos que, segundo a FNQ - Fundação Nacional da Qualidade (2009), são a tradução das necessidades e expectativas dos clientes e/ou das demais partes interessadas expressas em atributos do produto de maneira formal ou informal; e também, os indicadores de desempenho utilizados para monitorar os objetivos, estratégias e ações. No quadro 2, apresenta-se esta relação.

| STAKEHOLDERS | NECESSIDADE(S) | REQUISITOS | INDICADORES |
|---|--|--|--|
| Acionistas | Resultado financeiro | Gestão de custos | Índice de Lucratividade. Índice de Rentabilidade. |
| Clientes Usuários/Passageiros Convencional/Seletivo | Deslocamento | Satisfação Limpeza e conservação Cumprimento de horário. Atendimento Segurança | Índice de satisfação do cliente externo. Índice de satisfação quanto à limpeza e conservação. Índice de satisfação quanto ao cumprimento de horário. Índice de satisfação quanto ao relacionamento tripulação x usuário. Índice de passageiro com lesão. Km entre acidentes externos. Índice de satisfação quanto a segurança no ônibus. |
| Órgão Gestor | Serviço Transporte Coletivo Urbano | Frequência de horários Cumprimento das cláusulas contratuais | Índice de cumprimento de horário Nº multas e advertências pelo Poder Concedente. |
| Colaboradores | Emprego e qualidade de vida | Remuneração/ Reconhecimento Condições/ambiente de trabalho Satisfação Qualificação/ Participação | Índice de satisfação quanto a remuneração e benefícios. Índice de satisfação quanto ao reconhecimento. Taxa de frequência de acidente de trabalho . Índice de satisfação dos clientes internos. Índice de absenteísmo. Índice de treinamento. Índice de rotatividade. |
| Comunidade/meio ambiente | Benefícios socioambientais | Transporte Gratuito/ Tarifa Social Cumprimento de obrigações Legais Ações Sociais e Ambientais | Nº Transporte Gratuito/ Nº Tarifa Social. Nº de atuações ambientais. Índice de investimentos em benefícios sociais. Índice de ruído. Índice de emissão da fumaça preta. |
| Fornecedores | Continuidade de vendas de bens e serviços | Pagamento em dia Informações precisas sobre a necessidade de aquisição | Índice de pontualidade nos pagamentos. Índice de satisfação dos fornecedores. Índice de fornecedores qualificados. |

Quadro 2 - Identificação das necessidades dos *stakeholders* da empresa para planejamento de sua gestão.

Fonte: Planejamento Estratégico da Expresso Medianeira 2009 - 2013.

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, por meio da melhoria contínua e superação de metas para agregar valor às partes interessadas”. No quadro 3, demonstram-se a importância e os objetivos da qualidade que a Expresso Medianeira atribui aos seus *stakeholders*.

| <i>STAKEHOLDERS</i> | 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 3 - Principais *stakeholders* da empresa e seus objetivos da qualidade.

Fonte: Planejamento Estratégico da Expresso Medianeira 2009 - 2013.

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 internos e externos, 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 prazo.

A ferramenta BSC - *Balanced Scorecard* - é uma ferramenta de apoio acompanhamento e monitoração da evolução das decisões da empresa, centrada em indicadores de desempenho (PRADO, 2004), e também 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.

A gestão dos *stakeholders* na Expresso Medianeira

Na concepção de Daft (2006), a responsabilidade social corporativa, como a ética, é de fácil entendimento. Ela significa diferenciar o certo do errado e fazer o certo, ser um bom cidadão

corporativo. Cada vez mais, é reconhecida a importância da atitude empresarial quanto à melhoria da qualidade de vida da sociedade, seja por meio do tratamento aos colaboradores, clientes, fornecedores, e até mesmo à comunidade de entorno.

A Expresso Medianeira tem na sua performance social a representação de um processo contínuo que integra todas as formas diretas (por meio de suas próprias ações) e indiretas (por meio dos programas de investimentos em benefícios sociais) contribuindo para a qualidade de vida de seus *stakeholders*.

No que se refere aos *stakeholders* colaboradores, a empresa reconhece que a valorização é o caminho para o desenvolvimento e perpetuação do negócio. Vários são os programas e treinamentos oferecidos com o objetivo de contribuir com a qualidade de vida, aprimorar o desempenho nas suas funções, além de elevar a empregabilidade.

Para a seleção interna e externa de pessoas para a força de trabalho da organização, é levado em consideração o perfil descrito para cada função no Catálogo de Cargos. Neste, constam os pré-requisitos (formação escolar e experiência profissional), conhecimentos específicos, competências e habilidades necessárias ao desempenho das funções que são norteadores do processo seletivo. Desta forma, a empresa garante a inexistência de desigualdade ou discriminação durante a seleção para preenchimento das vagas, assegurado também pelo Código de Ética da empresa, em que consta um requisito específico, inclusive com prioridade para portadores de necessidades especiais.

A prioridade ao pessoal interno no preenchimento de vagas é efetivada mediante promoção ou transferência. Tais situações devem ocorrer por solicitação do gerente ao setor de Desenvolvimento Humano, que analisa a possibilidade de atendimento do perfil. Para a ascensão ao cargo de motorista, há o Programa Valorizando Nossa Gente, em que existem critérios rigorosos para que o colaborador conquiste o cargo.

A remuneração dos colaboradores do nível operacional é definida em dissídio coletivo da categoria com o pagamento efetuado em duas parcelas: quarenta por cento em forma de adiantamento e o restante, impreterivelmente, até o quinto dia útil.

Devido ao horário das escalas da área operacional, mais especificamente, das funções de motorista e cobrador, restringe-se a contratação de pessoas do sexo masculino, tendo em vista os possíveis horários de deslocamento de casa para o trabalho e vice-versa, o que não imprime um caráter discriminatório, mas sim, de conveniência e segurança.

Os benefícios oferecidos pela empresa são comparados com o cenário atual exposto nas publicações anuais das editoras Abril e Globo, em que constam as melhores empresas para se trabalhar e apresentam os principais benefícios direcionados à força de trabalho. A empresa ficou classificada entre as melhores nos anos de 2004, 2005, 2007 e 2008.

Consciente de que os colaboradores representam o ativo mais importante, a empresa implementou vários programas direcionados à preservação da saúde física, mental e emocional, buscando elevar a qualidade de vida e proporcionar um clima organizacional propício ao bem-estar,

satisfação e motivação das pessoas. Dentre eles, destacam-se estes (Quadro 4).

| | |
|--|--|
| Treinamentos | Promove a capacitação técnica e o desenvolvimento pessoal e profissional dos colaboradores, por meio de treinamentos internos e externos. |
| Educar | Procura motivar e incentivar os colaboradores à conclusão dos estudos. Os horários são flexibilizados e a cada etapa cumprida, a empresa oferece um jantar com acompanhante como forma de confraternizar esta conquista. |
| Solar (5s) | Desenvolve hábitos de higiene, disciplina, organização, gerando aperfeiçoamento dos processos, melhoria no ambiente de trabalho, disciplina e comprometimento. |
| Mais Saúde na Empresa | Promove atividades como ginástica laboral, caminhadas monitoradas, acompanhamento de hipertensos, medição do nível de glicose. |
| Valorizando Ideias | Possibilita ao colaborador apresentar ideias para melhorar o ambiente de trabalho e o desempenho dos processos. Para cada ideia aceita o colaborador recebe “pilas” que podem ser trocados por prêmios. |
| Programa Cultura e Lazer | Proporciona aos colaboradores e seus familiares oportunidade para participar de atividades culturais e artísticas. Criado por um dos Times da Qualidade, o Grupo de Teatro “EXPRESSÃO” é formado por colaboradores e familiares, e atua há mais de 12 anos junto à comunidade santa-mariense. |
| Bibliomed | Disponibiliza um acervo amplo e diversificado de livros didáticos, de literatura e leitura técnica para o desenvolvimento, aperfeiçoamento e lazer do colaborador. |
| Família na Empresa | Envolve palestras e debates com profissionais especializados para a apresentação de algum assunto escolhido, com base nas informações do Emociômetro, Pesquisa de Clima Organizacional ou indicação de gerentes. Os colaboradores e familiares recebem o convite na suas casas. |
| Cine Expresso | Compreende sessões de cinema, inclusive com distribuição de pipoca e ocorre a cada dois meses. Os filmes são escolhidos com algum propósito e o tema é debatido sob a coordenação da psicóloga. A atividade também gera “pilas” para os colaboradores participantes para a posterior troca por brindes personalizados. |
| Emociômetro | É um quadro, localizado no escritório e na oficina, nos quais os colaboradores desses setores sinalizam seu humor, diariamente, com adesivos na forma de “carinhas”. Por meio da avaliação semanal deste quadro, a psicóloga pode fazer um acompanhamento, auxiliando aqueles colaboradores que apresentam variação de humor causada por problemas de âmbito pessoal, familiar, social, financeiro ou profissional. |
| Grupos de Encontro | Tem como objetivo melhorar a integração e o relacionamento entre colaboradores de diferentes setores. Em reuniões quinzenais coordenadas pela psicóloga, os colegas se conhecem e reconhecem a importância da função de cada um na empresa. |
| Valorizando Nossa Gente | Permite a ascensão profissional para o cargo de motorista. Quando houver recrutamento de candidatos, cartazes informativos são fixados nos murais da empresa, para que seja feita a seleção. |
| Gincana Inter Times da Qualidade | Proporciona a integração dos Times da Qualidade das empresas do Grupo Medianeira. |
| Times da Qualidade | Constituídos por quatro times heterogêneos, com dez componentes cada, havendo um rodízio anual de 30% nos participantes, que se reúnem mensalmente para elaboração de projetos de melhorias. |
| Laboratório de Ideias | Oportuniza condições aos colaboradores para o desenvolvimento e criação de ideias que posteriormente se transformarão em projetos de melhoria. |
| Ideal I, II, III e IV | Programa de Identificação, Desenvolvimento e Capacitação de Líderes. Também em encontros mensais e sob a coordenação da psicóloga, busca identificar as potencialidades para as lideranças. |
| Reunião com os afastados | São encontros mensais com a psicóloga para que o colaborador afastado fique informado sobre as constantes transformações ocorridas na empresa, além de mantê-lo perto da organização. |
| SIP (Sistema de Incentivo a Participação) | Desenvolvido para incentivar a participação dos colaboradores nos programas. Cada atividade tem um peso diferente e os colaboradores são agraciados por meio dos “pilas”, moeda corrente da empresa. 10 “pilas” valem uma caneca; 20 “pilas” valem um chinelo personalizado e 25 “pilas” valem um guarda-chuva da empresa. O programa teve reconhecimento nacional através do prêmio Bienal de <i>Marketing</i> , onde conquistou a categoria <i>Endomarketing</i> . |
| Aluno Expresso Nota 10 | Desenvolvido para os filhos dos colaboradores que estudam no ensino fundamental. Por meio dele, os pais entregam ao setor de DH os boletins parciais durante o ano e podem acompanhar o desempenho de seus filhos. A média das notas de cada aluno será analisada e o que tiver a melhor média será premiado. Além disso, os alunos recebem camisetas personalizadas pela participação. |

Quadro 4 - Programas da empresa voltado a seus colaboradores.

Fonte: Planejamento Estratégico da Expresso Medianeira 2009 - 2013.

No que se refere aos *stakeholders* fornecedores, observou-se que, parcerias com os fornecedores são comumente utilizadas pela organização. Neste sentido, é por meio do bom relacionamento com os fornecedores que a organização busca a sistemática para compra de produtos, equipamentos e serviços, bem como a seleção e avaliação dos fornecedores e prestadores de serviços. Ainda, é por meio da transparência nos relacionamentos comerciais e de acordo com os preceitos legais e morais, que a organização firma parceria com os fornecedores, agindo eticamente e exigindo declaração de que não exploram nenhum tipo de trabalho infantil.

Realizado semestralmente, o PQFPS (Programa Qualidade no Fornecimento de Produtos e Serviços) inclui na programação visitas às instalações, apresentação do *case* da empresa e um almoço de confraternização. Tem como principal objetivo, disseminar os valores e diretrizes pertinentes a esta parte interessada, tais como: a missão, visão, valores, código de ética, indicadores de desempenho e Planejamento Estratégico, bem como divulgar as alterações dos critérios de avaliação e os resultados da avaliação dos fornecedores, com o intuito de incentivar a busca de melhorias e estreitar o relacionamento. Anualmente é escolhido o fornecedor padrão.

As informações dos clientes são utilizadas para, entre outros objetivos, promover melhorias. Para intensificar o grau de satisfação, todas as informações advindas dos clientes são analisadas na definição de metas, tomadas de decisões e adoção de ações preventivas. Estas informações geradas são incluídas no planejamento estratégico, nos planejamentos operacionais dos setores e planos de capacitação.

O retorno ou a comunicação ao cliente sobre as definições, é considerado tão importante quanto a própria ação. De nada adianta dispor de diversos canais, se não há eficiência nos processos e pouca, ou nenhuma utilização prática das informações colhidas em todos eles. A organização busca conquistar a fidelidade dos clientes por meio de um sistema de relacionamento eficaz e dinâmico, atendendo as novas exigências do mercado e de um claro comprometimento com todas as partes interessadas, assegurando um serviço de qualidade e com compromisso socioambiental.

Os canais de relacionamento com os clientes são selecionados, discutidos e analisados pela alta direção e são implantados de acordo com as peculiaridades de cada segmento de cliente. Podem-se citar alguns dos canais que são:

- **Cliente oculto:** pessoas da comunidade são convidadas a utilizar gratuitamente o serviço de transporte por um tempo limitado e, em contrapartida, preenchem um formulário com perguntas fechadas e abertas sobre a qualidade do serviço da empresa e das demais operadoras de transporte coletivo urbano da cidade.
- **Reuniões com a comunidade:** participação direta das lideranças da empresa em reuniões das associações de bairros. Oportunidade para sanar algumas dúvidas sobre o serviço e receber solicitações de acréscimos de horários, itinerários, novas linhas e prolongamentos, que são

analisadas e encaminhadas ao Poder Concedente e à Direção quando consideradas viáveis.

- **CAC (Central de Atendimento ao Cliente):** linha 0800 em que as reclamações/sugestões são encaminhadas para os setores/áreas responsáveis para tomar as providências. O retorno é dado em até 2 dias úteis e um novo contato é realizado após 14 dias para verificar se o cliente ficou satisfeito com o processo da CAC e a verificação da eficácia das ações é constatada. Os dados coletados são estratificados, processados e controlados por meio de indicadores de desempenho que emite relatórios completos.
- **Pesquisa de satisfação:** por meio de um convênio com a UFSM (Universidade Federal de Santa Maria), aplica-se, anualmente, uma pesquisa para avaliar a satisfação dos passageiros quanto ao serviço prestado pela empresa e todo o sistema de transporte do município. Várias melhorias foram implantadas a partir das sugestões da pesquisa. Destacam-se: CAC, programação de treinamentos específicos e reformulação de horários.
- **TV OVO:** ônibus equipado com televisão e DVD, diariamente percorre diversas linhas, transmitindo uma programação cultural, com muita informação e lazer aos clientes. As matérias são produzidas pela equipe da TV OVO, comunidade e empresa.
- **Informativo externo:** a tiragem dos exemplares é distribuída ao público externo no interior dos ônibus pelos cobradores. Também está disponibilizado no *site* e é enviado aos principais fornecedores e parceiros, via correio.
- **Programa de visitas:** os visitantes são recebidos pela alta direção, a quem prestam informações mediante a apresentação do case do Programa de Qualidade, conhecem as instalações e debatem assuntos de interesses comuns. Os clientes que participam dessa atividade são os que respondem a Pesquisa da CAC, sugerem ou reclamam por meio do *site*, da Pesquisa do Informativo Externo, entre outros.
- **Site:** as pesquisas são enviadas para o setor de Comunicação que analisa e encaminha ao setor responsável para a solução do problema (no caso de reclamações) ou verificação da sugestão ou elogio.
- **Caixa de sugestões nos ônibus:** os clientes recebem formulários dos cobradores, podendo fazer sugestões, reclamações e elogios, depositando nas caixas de sugestões disponíveis na frota. Quanto aos *Stakeholders* Comunidade, identificou-se que a participação da comunidade local na decisão dos processos da empresa, por meio da melhoria da qualidade de vida da população, é de extrema importância para a organização. Nesse sentido, vários programas e atividades são desenvolvidos pela empresa, tais como:
 - **Programa comunidade:** momento em que os líderes comunitários expõem, semestralmente, as reais necessidades das comunidades de abrangência da empresa. Dessa forma, a empresa pode agir proativamente, juntamente com a comunidade para benefício mútuo.
 - **Viver bem no trânsito:** semanalmente, são recebidos na sede da empresa alunos da 1ª à 3ª

série do ensino fundamental. As crianças assistem ao vídeo institucional e a outro educativo, com o mascote do programa chamado “Expressinho” que relembra as principais dicas de cuidados no trânsito. Por meio de um convênio com a DMTT (Diretoria Municipal de Transporte e Trânsito), um agente de trânsito ministra palestra sobre Educação para o Trânsito. Os visitantes conhecem as dependências da empresa, recebem brindes e são convidados para um lanche de confraternização. Este programa é desenvolvido em parceria com a Cia. Ipiranga de Petróleo e, em 2008, completou 12 anos de fundação. A cada ano, aproximadamente 1000 crianças são atendidas pelo Programa.

- **Um passe para o futuro:** juntamente com a SMED (Secretaria Municipal de Educação) desenvolve, desde 1999, o projeto que proporciona atividades lúdicas (esporte e dança) no turno extra curricular dos alunos, com o objetivo de minimizar a delinquência infanto juvenil, prevenir o uso de drogas e vislumbrar novas oportunidades.
- **Campanha do agasalho:** realizada em parceria com a Prefeitura Municipal, desde 1994, disponibiliza caixas coletoras em todos os veículos da frota e o transporte da central de doações até as comunidades mais carentes nos dias de entrega. Além disso, estimula o envolvimento de seus colaboradores.
- **Um brinquedo por um sorriso:** desde 2001, anualmente, os colaboradores, por meio de uma arrecadação espontânea, adquirem brinquedos e doam às crianças de bairros e instituições carentes da área de atuação da empresa. A escolha das instituições beneficiadas é realizada pelos colaboradores, e em 2008 mais de 2.000 crianças foram beneficiadas.
- **Um Sonho de Natal:** envolve crianças de 6 a 10 anos de idade que escrevem cartas ao Papai Noel, endereçadas à empresa, contando seu sonho de Natal. Todos os pedidos são avaliados pelo setor de Comunicação, Direção e outros colaboradores voluntários. A entrega dos presentes é realizada por um colaborador vestido de Papai Noel com a ajuda dos colaboradores duendes. São recebidas aproximadamente 800 cartas por ano.
- **Transportes gratuitos e com tarifa social:** buscando contribuir com a cultura dos alunos das escolas do município, a empresa cede gratuitamente veículos para o deslocamento até museus, indústrias e locais históricos da cidade. Ocorre ainda, o transporte para funerais de pessoas conhecidas das comunidades carentes.
- **Adote uma praça:** promovido pela Prefeitura Municipal, a empresa compromete-se de arborizar e preservar o canteiro central da avenida Maurício Sirotsky Sobrinho.
- **Teatro para a comunidade:** desde 2006, foi criado o projeto “Teatro para a Comunidade” que atende as comunidades de abrangência da empresa levando a cultura do teatro, por meio de peças teatrais desenvolvidas pelo Grupo de Teatro Expressão. Aproximadamente 3.500 pessoas já participaram do projeto, que tem sua periodicidade bimestral, em parceria com o Sest/Senat.
- **Passageiros da Alegria:** este projeto representa intervenções de atores caracterizados,

que atuavam junto aos passageiros no interior dos ônibus, proporcionando momentos de descontração e alegria durante o itinerário. Além disso, o projeto percorre escolas, hospitais, creches além de outras entidades beneficentes. Com grande aceitação da comunidade, em 2009 a atividade aconteceu de agosto a outubro.

- **PAS - Programa de Ação Social:** atendimento da comunidade local por meio de patrocínios e apoios nas suas diversas manifestações. Todas as ações sociais da empresa estão incluídas neste programa. Para monitorar ações de responsabilidade social, a empresa possui o indicador “índice de investimentos em benefícios sociais” que é baseado no total de investimentos da empresa em relação à sociedade.

A participação direta dos diretores, gerentes e outras lideranças da empresa em órgãos/entidades de expressão na comunidade, representam mais uma forma de contribuir com o desenvolvimento local. Destacam-se: CACISM (Câmara do Comércio e Indústria de Santa Maria); ATU (Associação dos Transportadores Urbanos); Sindicato das Empresas de Transporte; os comitês CRSM (Comitê Regional de Santa Maria), CSTMM (Comitê Setorial dos Transportes Multi-Modais), ambos vinculados ao PGQP (Programa Gaúcho da Qualidade e Produtividade); Fórum das Entidades Empresariais; AJESM (Associação dos Jovens Empresários de Santa Maria); Diretoria da NTU (Associação Nacional das Empresas de Transportes Urbanos) e, atualmente, o Diretor Administrativo preside a FETERGS (Federação das Empresas de Transportes Rodoviários do Estado do Rio Grande do Sul). É cultura da empresa o incentivo e apoio aos colaboradores à prática de ações de cunho social e político. No quadro funcional, estão líderes comunitários de grupos civis e religiosos e membros do sindicato dos trabalhadores, desenvolvendo atividades em prol da comunidade.

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), pode 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.

Os resultados apresentados neste trabalho demonstram 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. Neste 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

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

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

ANDRADE, M. M. **Introdução à metodologia do trabalho científico**. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

ANTP - ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE TRANSPORTES PÚBLICOS. **Prêmio ANTP de Qualidade 2009**. Disponível em: <<http://premioantp.espiritolivre.org/>>. Acesso em: 03 ago. 2009.

ARAÚJO, G. C. de et al. Sustentabilidade Empresarial: Conceitos e Indicadores. In: III CONGRESSO VIRTUAL BRASILEIRO DE ADMINISTRAÇÃO - CONVIBRA. **Anais...** 24 a 26 de novembro de 2006. Disponível em: <http://www.convibra.com.br/2006/artigos/61_pdf.pdf>. Acesso em: 17 maio 2009.

BOECHAT, C. B.; PARO, R. Sustentabilidade no Brasil. **HSM Management Online**, n. 63, p. 27-32, 2007.

BRITO, A. C.; TERRA, J. C. C. Posicionamento Estratégico e Sistematização da Gestão dos *Stakeholders*, 2009. Disponível em: <<http://bit.ly/1qBU7CI>>. Acesso em: 21 jun. 2009.

CAMPOS, E. de M.; SILVA, E. C. dos A.; GÓMEZ, C. R. 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. **Anais...** Curitiba, 2007. Disponível em: <<http://engema.up.edu.br/arquivos/engema/pdf/PAP0089.pdf>>. Acesso em: 27 jun. 2009.

CARTA DA TERRA BRASIL. **O texto da Carta da Terra**. Disponível em: <<http://www.cartadaterrabrasil.org/prt/text.html>>. Acesso em: 02 abr. 2009.

DAFT, R. **Administração**. São Paulo: Thompson Learning, 2006.

FNQ - FUNDAÇÃO NACIONAL DA QUALIDADE. **Critérios compromisso com a excelência e rumo à excelência 2009-2010**. São Paulo: Fundação Nacional da Qualidade, 2009. Disponível em: <http://www.mbc.org.br/mbc/pgqp/hot_sites/sa2009/arquivos/Criterios_de_Avaliacao_2009-2010.pdf>. Acesso em: 25 jul. 2009.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisas**. São Paulo: Atlas, 2002.

_____. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

HAIR Jr., J. F. et al. **Fundamentos de métodos de pesquisa em administração**. Porto Alegre: Bookman, 2005.

HART, S. L.; MILSTEIN, M. B. Criando valor sustentável. **Revista de Administração de Empresas - RAE executivo**. São Paulo: v. 3, n. 2, p. 65-79, 2004.

LEFF, Enrique. **Saber ambiental**: sustentabilidade, racionalidade, complexidade, poder. Petrópolis: 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, H. dos S. **Indicadores de sustentabilidade**: uma análise em um sistema de coleta seletiva de material reciclável. 2009. Dissertação de mestrado - PPGEP - UFPB. João Pessoa, 2008. 102f. Disponível em: <<http://www.dominiopublico.gov.br/download/texto/cp079914.pdf>>. Acesso em: 08 ago. 2009.

PRADO, D. **Gerenciamento de portfólios, programas e projetos nas organizações**. 4. ed., Nova Lima (MG): INDG-Tecs, 2004.

TEIXEIRA, M. L. M.; DOMÊNICO, S. M. R. de. Fator Humano: uma visão baseada em *stakeholders*. In: HANASHIRO, Darcy et al. **Gestão do fator humano**: uma visão baseada em *stakeholders*. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2008.

TERRA, José Claudio C.; BRITO, Antônio Carlos. **Posicionamento Estratégico e Sistematização da Gestão dos Stakeholders**. 2009. Disponível em: <<http://www.terraforum.com.br/biblioteca/Documents/Posicionamento%20estrat%C3%A9gico%20e%20a%20sistematiza%C3%A7%C3%A3o%20da%20gest%C3%A3o%20de%20stakeholders.pdf>>. Acesso em: 21 jun. 2009.