



## OS DESAFIOS E AS OPORTUNIDADES DA SUSTENTABILIDADE: UM ESTUDO EM UMA EMPRESA DO SETOR DE ENGENHARIA ELÉTRICA INDUSTRIAL

### **Cleonice Joaquim dos Santos**

Especialista Centro de Ensino Superior de Chapecó Faculdades, Brasil  
Cargill Brasil, Brasil  
cleonice.js@ig.com.br

### **Débora Regina Schneider Locatelli\***

Mestre em Administração pela Universidade Caxias do Sul, Brasil  
Universidade Federal da Fronteira Sul, Brasil  
debora.locatelli@uffs.edu.br

### **Elton Zeni**

Doutor em Engenharia da Produção pela Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Brasil  
Centro De Ensino Superior De Chapecó Faculdades, Brasil;  
elton@uceff.edu.br

### **Leossania Manfroi**

Mestre em Contabilidade Universidade Regional de Blumenau, Brasil  
Centro De Ensino Superior De Chapecó Faculdades, Brasil  
leossania@uceff.edu.br

### **RESUMO**

O desafio global da sustentabilidade tem forçado as organizações a repensarem seus métodos de exploração do capital humano e do meio ambiente na busca pelo lucro. Dessa forma, o objetivo do estudo foi identificar os desafios e as oportunidades da gestão sustentável em uma empresa do setor de engenharia elétrica industrial. Foi realizado um estudo de caso por meio do método indutivo para analisar as dificuldades e os benefícios relacionados ao tema. O levantamento das informações foi realizado através de questionários aplicados aos colaboradores da empresa em estudo e por meio de entrevistas com os proprietários da empresa, os dados foram analisados de forma qualitativa. Os resultados evidenciam os desafios de: equilibrar os custos relacionados às ações ambientais e sociais; administrar o tempo de maneira que seja possível dedicar-se igualmente às esferas econômica, social e ambiental; engajar outros empresários a adotar a gestão sustentável. Como oportunidades da gestão sustentável verificaram-se: o comprometimento dos colaboradores, predisposição dos colaboradores para ajudar a comunidade e contribuir com o meio ambiente, fortalecimento da imagem da empresa, pioneirismo na gestão sustentável.

**Palavras-Chave:** Gestão sustentável; Desafios; Oportunidades.

---

\*Autor para correspondência / Author for correspondence / Autor para la correspondencia: Rua Tapajós, 850E Ap. 304 Bloco I Cond. Colina do Sol II Bairro Universitário CEP 89814-350 Chapecó-SC

Data do recebimento do artigo (received): 17/março/2015

Data do aceite de publicação (accepted): 21/junho/2015

Desk Review

Double Blind Review

## **CHALLENGES AND OPPORTUNITIES OF SUSTAINABILITY: STUDY A COMPANY IN ENGINEERING INDUSTRY ELECTRIC INDUSTRIAL**

### **ABSTRACT**

The global challenge of sustainability has forced organizations to rethink their methods of exploitation of human capital and the environment in pursuit of profit. Thus, the aim of the study was to identify the challenges and opportunities of sustainable management in a company in the electrical engineering industry. We conducted a case study using the inductive method to analyze the difficulties and benefits related to the topic. The survey information was conducted through questionnaires given to employees of the company under study and through interviews with the owners of the company, the data were analyzed qualitatively. The results highlight the challenges: balancing the costs related to environmental and social actions; manage time so that you can devote themselves also to the economic, social and environmental entrepreneurs engage others to adopt sustainable management. As opportunities for sustainable management observed: the commitment of employees, employees' willingness to help the community and help the environment, strengthening the image of the company, a pioneer in sustainable management.

**Keywords:** Sustainable management; Challenges; Opportunities

## **RETOS Y OPORTUNIDADES DE SOSTENIBILIDAD: ESTUDIO EN UNA EMPRESA EN INGENIERÍA DE LA INDUSTRIA ELÉCTRICA INDUSTRIAL**

### **RESUMEN**

El reto global de la sostenibilidad ha obligado las organizaciones a replantearse sus métodos de explotación del capital humano y del medio ambiente en búsqueda de ganancias. Por lo tanto, el objetivo del estudio ha sido identificar los desafíos y las oportunidades de la gestión sostenible en una empresa del sector de ingeniería eléctrica industrial. Se llevó a cabo un estudio de caso por medio del método inductivo para analizar las dificultades y los beneficios relacionados al tema. La recogida de información se realizó a través de cuestionarios aplicados a los empleados de la empresa en estudio y por medio de encuestas con los propietarios de la empresa, los datos fueron analizados de forma cualitativa. Los resultados ponen de relieve los desafíos de: equilibrar los gastos relacionados a las acciones ambientales y sociales; administrar el tiempo de manera que sea posible dedicarse igualmente a las esferas económicas, sociales y ambientales; comprometer otros empresarios a adoptar la gestión sostenible. Como oportunidades de la gestión sostenible se comprobaron: El comprometimiento de los trabajadores y predisposición para ayudar a la comunidad y contribuir con el medio ambiente, fortalecimiento de la imagen de la empresa, pionera en la gestión sostenible.

**Palabras clave:** Gestión sostenible; Desafíos; Oportunidades.

## INTRODUÇÃO

Por muito tempo o capitalismo desfrutou dos recursos naturais e utilizou o trabalho humano sem perceber as consequências dessa exploração. No entanto, esse desenvolvimento sem precedentes provocou profundas alterações no clima do planeta e relações conturbadas entre os indivíduos (Azevedo, 2012).

Atualmente podem-se observar alterações no clima do planeta, há regiões que sofrem com seca ou com chuva em excesso e os vendavais, os tornados e os terremotos estão cada vez mais destrutivos. Essas variações podem ser algumas das consequências, da falta de consciência e respeito pelo meio ambiente.

O relatório Nosso Futuro Comum (Comissão Mundial Sobre o Meio Ambiente e Desenvolvimento, 1991) define desenvolvimento sustentável como aquele que satisfaz as necessidades do presente sem comprometer a capacidade das gerações futuras de suprir suas próprias necessidades.

Não se pode negar que a indústria contribui de forma significativa no desenvolvimento da sociedade através da manufatura de produtos mas, concomitantemente, é a uma das maiores responsáveis pela poluição mundial. As fábricas lançam na atmosfera e na natureza grande quantidade de resíduos prejudicando meio ambiente e a sociedade. Apesar dos inúmeros benefícios da industrialização, é preciso readequar processos para melhorar a qualidade de vida em sociedade.

A gestão sustentável traz um novo conceito de produção. Ela pode significar um aumento nos custos empresariais, mas, por outro lado, representa um excelente investimento para as organizações, visto que os consumidores estão reconhecendo e valorizando os empreendimentos que adotam esse novo modelo de gerenciamento. Além disso, agir de maneira sustentável reduz os riscos jurídicos e fortalece a imagem da instituição (Cantelle, Lima, Reis & Magalhães, 2013).

Existem diversos estudos que abordam a temática da sustentabilidade. No entanto, o presente trabalho procurou concentrar-se na realidade industrial. Vê-se no âmbito empresarial dificuldades para aplicar os conceitos de sustentabilidade e, do mesmo modo, é laborioso equilibrar lucratividade, ações em prol do meio ambiente e da sociedade.

A produção aqui apresentada tem o intuito de gerar conhecimento e comunicar os resultados à sociedade e aos empresários do ramo industrial, a fim de promover reflexões e soluções que contribuam para o crescimento sustentável. Dessa forma, este estudo se propõe a averiguar os desafios e as oportunidades de uma empresa que trabalha sob a ótica da sustentabilidade, a partir da visão de seus gestores. A organização apoia-se em inovação tecnológica, a qual permite um alto índice em ecoeficiência energética, preservando o meio ambiente e propagando os conceitos de sustentabilidade. Todavia, a falta de incentivos políticos, a ausência de fiscalização em relação ao uso adequado dos recursos humanos, naturais e econômicos e o baixo preço dos produtos ofertados

pelos concorrentes dificultam a prática desse tipo de gestão.

Diante do exposto apresenta-se a questão problema do estudo: quais os desafios e as oportunidades da gestão sustentável em uma empresa do setor de engenharia elétrica industrial? Com essa interrogação, este estudo tem como objetivo identificar quais são os reais desafios e as oportunidades da gestão sustentável em uma empresa do setor de engenharia elétrica industrial.

O estudo justifica-se pela contribuição à gestão sustentável que a presente empresa em estudo deixa às demais organizações que adotam ou pretendem adotar práticas de sustentabilidade. Serve ainda como exemplo de implementação de um tipo de gestão na qual é possível conciliar sustentabilidade com viabilidade econômica.

Além desta seção inicial, este estudo apresenta fundamentação teórica sobre gestão e sustentabilidade, descrição dos procedimentos metodológicos utilizados, apresentação da empresa observada, os dados obtidos e as respectivas análises e as conclusões.

## **REFERENCIAL TEÓRICO**

Tendo como base o roteiro direcionador do estudo, são expostos na sequência a revisão bibliográfica dos principais assuntos pertinentes ao estudo.

### **Gestão empresarial**

Atualmente existem diversos desafios corporativos no processo de gerenciamento e de desenvolvimento organizacional e muitos são os caminhos que podem levar uma empresa ao triunfo e ao mesmo tempo ao fracasso. Logo, vê-se a importância em conhecer diferentes métodos de administração no intuito de facilitar o processo decisório e melhor definir as estratégias organizacionais.

Bossidy e Charan (2002) argumentam que a dificuldade principal dos gestores para conduzir uma organização ao sucesso deve-se à indisciplina em executar de maneira eficiente as estratégias, acrescentam também, que a mudança só é possível diante da execução. Em vista disso, um líder para executar as estratégias estabelecidas deve: conhecer sua equipe e a sua empresa; ser realista; estabelecer metas e prioridades claras; concluir o que foi planejado; recompensar as pessoas que executam as tarefas recomendadas; ampliar as habilidades da equipe; e conhecer a si próprio.

Já Trott (2012) menciona que a gestão da inovação é o precursor no desenvolvimento organizacional. Segundo o autor a administração geral e administração da inovação se complementam de forma que a primeira busca a redução da incerteza na tomada de decisão e a segunda procura algo diferente e novo para contribuir com o crescimento da empresa. Entretanto, para desenvolver uma organização inovadora, é necessário que ela seja adaptável, comunicativa, consensual e bem controlada.

Leite (2005) também associa a inovação no processo de gerenciamento e afirma que

atualmente a competitividade impera por vários fatores entre eles: excesso de informação, instabilidade econômica, produtos com curto ciclo de vida e concorrência acirrada. Esses fatores obrigam as empresas a inovar, não só em novos produtos, mas em todos os aspectos de gestão para atender as demandas por eficiência, qualidade, flexibilidade e agilidade.

Contudo, Sauaia (2010) assinala que para a organização obter resultados positivos é preciso aplicar a gestão integrada, pois ela contempla todas as áreas funcionais de uma organização: o planejamento, a execução de estratégias, a gestão eficiente da produção, a gestão de pessoas, a gestão de recursos financeiros e o comprometimento da presidência. Com isso, há objetivos estabelecidos: um ritmo de crescimento e atendimento das expectativas dos *stakeholders*. O Autor salienta também que existem duas metas que uma organização pode seguir: a meta orientada para resultados, com a finalidade de lucro para os acionistas e a meta orientada para o bem-estar social que simultaneamente busca a maximização de riquezas e assegurar a sustentabilidade das metas sociais.

Para Gallagher (2003) o sucesso ou insucesso organizacional depende de seus valores, pois estes norteiam as decisões empresariais. Cita, como exemplo, dois desastres em duas companhias aéreas: a primeira matou duzentos e setenta e um passageiros devido a problemas no motor do avião; a segunda também foi incriminada pela morte de todos os passageiros que transportava. Neste caso, houve um problema no compartimento de cargas pela identificação incorreta dos cilindros de oxigênio, trabalho que era realizado por um fornecedor externo de serviços de manutenção.

O exemplo de ambas as empresas foi utilizado para mostrar que a primeira organização, apesar de ter culpa sobre o acidente, não faliu, pois seus valores eram fortes e vinham ao encontro dos princípios mais amplos da vida, como respeito aos funcionários, tratamento justo com os clientes e ética nos negócios. Entretanto, a segunda companhia, apesar de não ser a fidedigna autora do acidente, acabou por desfalecer. Dessa forma, os valores subjacentes que revelam como é a organização são mais importantes do que o acontece com ela (Gallagher, 2003).

Do mesmo modo, Bulgacov (1999) apoia a ideia que as organizações são sistemas abertos e que interagem constantemente no ambiente que estão inseridas e simultaneamente existem para satisfazer as necessidades sociais do meio. Rego e Cunha (2005) defendem que o colapso de uma empresa é resultante da perda de controle e de recursos e que o modelo de liderança pode ser determinante para a falência da organização. Desse modo, é possível identificar através de uma combinação de comportamentos as empresas que são mais vulneráveis ao declínio. A Figura 1 indica as empresas suscetíveis à extinção.

| VULNERABILIDADE À FALÊNCIA |                               |                                 |
|----------------------------|-------------------------------|---------------------------------|
| Comportamentos/atitudes    | Organizações mais vulneráveis | Organizações menos vulneráveis  |
| Capacidade de escutar      | Pouco desenvolvida            | Bem desenvolvida                |
| Comunicação                | Censurada e/ou autocensurada  | Franca e honesta                |
| Confiança interpessoal     | Pouco desenvolvida            | Bem desenvolvida                |
| Modelos Mentais            | Dogmáticos                    | Abertos à discussão e à crítica |
| Narcisismos na liderança   | Forte presença                | Ausência                        |
| Formas de aprendizagem     | Mecanicista                   | Flexível                        |

**Figura 1.** Vulnerabilidade a falência

Fonte: Adaptado de Rego, A. & Cunha, M. P. (2005). Evitando o colapso organizacional. In: WOOD JR. T. (Org). *Gestão empresarial: comportamento organizacional*. São Paulo: Atlas.

Diante dos conceitos apresentados pelos autores, vê-se que existem distintas maneiras de se administrar uma organização. A gestão sustentável é um moderno recurso de gerenciamento que visa não somente a sobrevivência das empresas, mas também a preservação dos recursos ambientais e o compromisso com o ser humano, garantindo uma melhor qualidade de vida para as gerações futuras. Com isso é imprescindível que os gestores conheçam o conceito de sustentabilidade e os benefícios em aplicá-la, porque ela pode ser precisamente a vantagem competitiva necessária para manter-se no mercado.

### O paradigma da sustentabilidade

Desde a Revolução Industrial, uma parte da sociedade e o meio ambiente experimentam o lado amargo do desenvolvimento econômico. A inovação que fortaleceu o capital econômico desenvolveu tecnologias e proporcionou a abertura dos mercados em contrapartida gerou desemprego, grandes diferenças na classe social, disputas comerciais e a deterioração ambiental (Laszlo, 2001 como citado em Macedo, 2007).

Esse desequilíbrio fez aos poucos a sociedade questionar a relação entre o homem e o meio ambiente. Dessa forma, a publicação do relatório da Comissão Mundial do Meio Ambiente (CMMAD), conhecido também como Comissão *Brundtland*, em 1987, marcou o início do *ecodesenvolvimento* ou, como é chamado hoje, *desenvolvimento sustentável* (Barbieri, Vasconcelos, Andreassi & Vasconcelos, 2010). A partir desse momento, começam a surgir as definições de sustentabilidade.

Para Pedroso (2007, p. 26), o “[...] desenvolvimento sustentável sugere que as organizações devam atender as necessidades do presente sem comprometer a capacidade das gerações futuras [...]”. Macedo (2007) explica que praticar a sustentabilidade empresarial significa ser economicamente viável, não agredir o meio ambiente e contribuir para o desenvolvimento regional.

Já Cavalcanti (2002) refere-se à sustentabilidade como um conceito integrador e unificador, que une o homem com o restante do mundo e que afasta o indivíduo dominador.

Dias (2011) defende que a sustentabilidade é o equilíbrio entre o crescimento econômico, a preservação ambiental e a justiça social. Essa mesma maneira de pensar é defendida por: Pedroso (2007), Macedo (2007) e Hart e Milstein (2004 como citado em Noro, Becker, Becker, Suplitz & Abbade, 2010).

Melo e Brennand (2004) explicam como ocorre o equilíbrio entre as três esferas que compõem a sustentabilidade, conhecido como *Triple Bottom Line* (TBL). Para os autores, a gestão ambiental diminui os custos da produção, através da inovação e na utilização de tecnologias limpas, refletindo assim na diminuição do preço nos produtos comercializados, agregando valor para o consumidor, fortalecendo a marca e a imagem de empresa como sustentável e, dessa maneira, possibilitará à empresa o investimento em ações sociais sustentáveis.

Seguindo o raciocínio de que a sustentabilidade está diretamente ligada à inovação, Barbieri *et al.* (2010, p. 151) argumenta que a “inovação sustentável” é a “[...] introdução de produtos, processos produtivos, métodos de gestão ou negócio, novos ou significativamente melhorados para a organização e que traz benefícios econômicos, sociais e ambientais, comparado com alternativas pertinentes”. Todavia, esse conceito de inovar ainda não foi bem difundido, pois são necessárias novas formas de gestão, com base no *Triple Bottom Line* (TBL), que apenas recentemente começaram a ser desenvolvidas.

Em meio ao surgimento desse novo paradigma é que se procura definir as particularidades do novo administrador. O perfil do administrador para liderar na era da sustentabilidade precisa ter “[...] visão e energia necessárias para catalisar mudanças para a sustentabilidade e as características necessárias para conduzi-las” (Mendes, 2008, p. 26). Sendo que é dever da administração buscar o desenvolvimento sustentável do planeta, visto que a empresa depende do bem-estar da sociedade e do meio ambiente para sobreviver (Mendes, 2008).

Barbieri *et al.* (2010) apontam que há autores que criticam a sustentabilidade, pois existem administradores que compreendem a gestão sustentável como uma aspiração desafiadora de um novo modelo a ser seguido e outros a usam como disfarce para continuar com seus antigos objetivos de controle e dominação na busca do acúmulo de capital. Todavia, há muitos autores que acreditam na sustentabilidade de maneira positiva, pois os *stakeholders* buscam a transparência nas transações efetuadas pelas organizações. Goleman e Lueneburger (2011, p. 51) afirmam que com o tempo “[...] a busca da sustentabilidade deixará de ser uma escolha para as organizações e se tornará uma condição de sobrevivência. Isso afetarà a licença ‘de fato’ para que elas operem, licença que os consumidores não hesitarão em revogar”.

Trigueiro (2005) fala da sociedade do consumo e a publicidade para explicar a importância da sustentabilidade, na qual os altos níveis de obesidade e dívidas pessoais, menos tempo livre e

meio ambiente danificado são sinais de que o consumo excessivo está diminuindo a qualidade de vida de muitas pessoas e, igualmente, o alto consumo de matéria-prima e energia para satisfazer os excessos da sociedade pós-moderna simboliza a diminuição de água doce e limpa, a redução das florestas, o aparecimento de solos menos férteis e a colossal produção de lixo (Junqueira, Pinto, Fazon, Alexandre & Uribe, 2013).

Da mesma forma questiona-se o papel da publicidade e da mídia no atual modelo consumista. A publicidade é vista evoluindo de mera informadora e rotuladora de produtos para estrategista do consumo; ofertar produtos que supram as carências sentimentais dos consumidores é a especialidade da publicidade. Dessa forma, enfrentar o desafio da sustentabilidade expressa a volta do equilíbrio do homem com a natureza e uma reinvenção do consumo, da sociedade e das empresas (Trigueiro, 2005).

### **Desafios e oportunidades da sustentabilidade**

Muitos empreendedores questionam a sustentabilidade no que diz respeito à geração de benefícios financeiros. Savitz (2007), em defesa da gestão sustentável, cita exemplos de empresas e declarações de gestores em relação à gestão sustentável. Todavia, afirma que a sustentabilidade não é garantia de êxito financeiro, pois são necessários comprometimento, recursos e mudanças de direção, acarretando custos e riscos. Ainda assim, o autor salienta três maneiras de como a sustentabilidade melhora as empresas:

- a) proteção da empresa: caracteriza-se pela redução dos riscos que possam prejudicar os clientes, a comunidade e os empregados, além de identificar com antecedência riscos iminentes e falhas gerenciais, limitando as operações regulatórias e preservando a licença para atuar no mercado, concedida pelo governo ou pela comunidade em geral;
- b) gestão da empresa: a empresa é beneficiada pela sustentabilidade por meio da redução de custos, na busca pela melhoria na produtividade, na eliminação de desperdícios desnecessários e concessão ao acesso a fontes de capital a custos menores;
- c) promoção de crescimento da empresa: Savitz (2007, p. 42) inclui diversos fatores nessa fase, como:

[...] a abertura de novos mercados, o lançamento de novos produtos e serviços, a aceleração do ritmo de inovação, a melhoria da satisfação e da lealdade dos clientes, a ampliação da fatia de mercado mediante a conquista de novos clientes para os quais a sustentabilidade seja valor pessoal ou empresarial importante, o desenvolvimento de novas alianças com parceiros de negócios e com outros *stakeholders*, além da melhoria da reputação e do valor da marca.

Já Dias (2011) explica que a contaminação industrial tem como causa a incapacidade de transformação total de insumos em produtos, gerando perdas e produzindo resíduos poluentes. O desafio do reaproveitamento dessas perdas inevitáveis proporciona às organizações benefícios financeiros como: a redução nos gastos com matérias-primas, energia e disposição de resíduos, a

redução ou eliminação de custos futuros com ações de despoluição e descontaminação, a diminuição do risco de complicações legais, a atenuação dos custos operacionais e de manutenção e a mitigação de riscos com clientes, funcionários e meio ambiente, reduzindo, dessa forma, despesas.

No entanto, agir de maneira sustentável também acarreta desafios, produzir de maneira equilibrada na utilização dos recursos naturais e gerar benefícios para toda a comunidade é uma tarefa diária, contínua e permanente. Investir e buscar tecnologias eficientes significa sair da zona de conforto e ir para um ambiente de constantes mudanças (Junqueira *et al.*, 2013).

Resistir aos impactos negativos provenientes das atividades humanas requer a criação de estratégias, inovação e previsão. Em seu livro “Experiências empresariais em sustentabilidade”, Almeida (2009) cita alguns desafios desse século, que ao mesmo tempo podem ser analisadas como oportunidades. É o caso das alterações nos padrões demográficos, a urbanização acelerada, a diminuição e preservação dos serviços ambientais, a escassez de recursos, a necessidade de segurança energética e a fixação de valor monetário para externalidades.

Da mesma forma, Demajorovic (2003, p. 12) aponta:

[...] existe um desafio essencial a ser enfrentado, que está centrado na possibilidade de que os sistemas de informações e as instituições sociais se tornem facilitadoras de um processo que reforce os argumentos para a construção de uma sociedade sustentável, a partir de premissas centradas no exercício de uma cidadania ativa e a partir da mudança de valores individuais e coletivos. Para tanto, é preciso que se criem todas as condições para facilitar o processo, suprindo dados, desenvolvendo e disseminando indicadores e tornando transparentes os procedimentos por meio de práticas entradas na educação ambiental que possam garantir os meios de criar novos estilos de vida, desenvolver uma consciência ética que questione o atual modelo de desenvolvimento marcado pelo seu caráter predatório e pelo reforço das desigualdades socioambientais.

Por conseguinte, o meio ambiente, as relações trabalhistas e com a comunidade e a responsabilidade social devem ser tratados de maneira holística e não mais de forma isolada. Os desafios sempre existirão, todavia o acesso à educação, à mentalidade global, o domínio das novas tecnologias representam a diversificação de gestores e futuros gestores, capazes de criar alternativas e soluções para transformar os desafios em oportunidades lucrativas e simultaneamente preservando o meio ambiente e colaborando com a comunidade.

A Figura 2 apresenta os desafios e as oportunidades da sustentabilidade do ponto de vista dos autores mencionados no decorrer da revisão bibliográfica:

| DESAFIOS E OPORTUNIDADES DA GESTÃO SUSTENTÁVEL - APONTADOS PELOS AUTORES   |  |
|--|--|
| DESAFIOS   | OPORTUNIDADES  |
| <ol style="list-style-type: none"><li>1. Reduzir contaminação industrial;</li><li>2. Reduzir gastos com matérias-primas, energia e disposição de resíduos;</li><li>3. Equilibrar a utilização de recursos naturais e geração de benefícios para a comunidade com crescimento lucrativo;</li><li>4. Inovar, buscar e investir em novas tecnologias;</li><li>5. Atender a requisitos legais evitando complicações futuras.</li></ol> | <ol style="list-style-type: none"><li>1. Redução do custo de produção.</li><li>2. Abertura e ampliação da fatia de mercado.</li><li>3. Aceleração da inovação e lançamento de novos produtos</li><li>4. Diminuição no preço dos produtos comercializados.</li><li>5. Fortalecimento da marca e imagem da empresa.</li><li>6. Novas alianças com parceiros de negócios.</li><li>7. Melhor relacionamento com clientes e fornecedores.</li></ol> |

**Figura 2.** Desafios e oportunidades da gestão sustentável apontados pelos autores  
Fonte: Dados da pesquisa bibliográfica.

## METODOLOGIA

Para o alcance dos objetivos propostos optou-se por um estudo de caráter exploratório, pois o tema ainda é pouco explorado e aplicado pelas organizações. As pesquisas exploratórias são realizadas quando “[...] o tema escolhido é pouco explorado e torna-se difícil sobre ele formular hipóteses precisas e operacionalizáveis” (Gil, 2008, p. 27).

A pesquisa caracteriza-se como estudo de caso, visto que buscou entendimento profundo de um assunto em específico. Yin (2005) explica que estudo de caso é caracterizado pelo estudo profundo e exaustivo de um ou de poucos objetos, de maneira a permitir o seu conhecimento amplo e detalhado, tarefa praticamente impossível mediante os outros tipos de delineamento. O estudo de caso aplica-se à exploração de situações reais que não são claramente fixadas, para descrever situações que estão sendo investigadas e para explicar as causas de determinados fenômenos em situações complexas, que não permitem o uso de levantamentos e experimentos (Gil, 2008).

A coleta dos dados foi realizada através da aplicação de questionários aos colaboradores da empresa e entrevista semiestruturada aplicada aos gestores da organização. Quanto aos questionários foram aplicados a cinquenta colaboradores da empresa objeto de estudo. No entanto, cinco desses funcionários não puderam contribuir com a pesquisa, pois dois deles estavam afastados de suas tarefas regulares, um colaborador encontrava-se em férias e dois residem na cidade de Altamira (PA). Dessa forma, a distância e o esclarecimento tardio da existência desses servidores em outro estado impediu que essas pessoas participassem da pesquisa, sendo a amostra final representada por 45 questionários.

Já as entrevistas com os sócios-proprietários foram realizadas e gravadas para que, posteriormente, fossem transcritas e efetuada a análise. A entrevista com o proprietário 1 teve duração de 54 minutos e com o proprietário 2, duração de 29 minutos. A terceira pessoa a participar da entrevista não pôde fazê-lo, devido às suas tarefas e ao pouco tempo disponível. Essa técnica de entrevista foi utilizada por ser flexível e permitir a repetição, o esclarecimento e reformulação das perguntas. Esse método permite a aplicação a todos os segmentos da população assim como é possível avaliar melhor as atitudes, através de gestos e registros de reações. Consegue-se alcançar informações relevantes não encontradas em documentos e consegue-se identificar discordâncias de imediato (Marconi; Lakatos, 2008).

Na técnica de análise e interpretação dos dados foi utilizado o enfoque qualitativo. A pesquisa qualitativa “[...] é apropriada para a avaliação formativa, quando se trata de melhorar a efetividade de um programa ou plano [...]” (Roesch, 2006, p. 154).

A Figura 3 apresenta o roteiro direcionador do estudo elaborado para a condução desta pesquisa. Segundo Lima, Antunes, Mendonça e Peleias (2012) pode-se construir um roteiro do protocolo de pesquisa a partir de um conjunto de atividades e procedimentos a serem adotados no

estudo.

| ROTEIRO DIRECIONADOR  | DESCRIÇÃO DA REALIZAÇÃO  |
|---|--|
| Revisão dos principais artigos e publicações sobre o assunto abordado na pesquisa.                        | Apresentados no item 2 do Revisão Bibliográfica.   |
| Definição da unidade caso.  | Empresa do setor de engenharia elétrica industrial   |
| Obtenção da autorização formal da(s) empresa(s) objeto(s) de estudo para realização da pesquisa de campo. | Obtida formalmente junto ao diretor da empresa   |
| Desenvolvimento de uma matriz de amarração para garantir a realização dos objetivos da pesquisa.          | Apresentados no Quadro 4, na análise e discussão dos resultados.                                 |
| Elaboração do plano de amostragem. Sujeitos da pesquisa.  | Realizou-se entrevista com dois diretores e foi aplicado 45 questionários para os colaboradores. |
| Estabelecimento dos instrumentos de coleta de dados.  | Entrevistas e questionários.   |
| Delineamento do roteiro de entrevista e formatação das questões propostas no questionário.                | Roteiro de entrevista é semiestruturado e os questionários são compostos por perguntas fechadas. |
| Avaliação, análise, interpretação e discussão dos resultados (triangulação).                              | Apresentados na análise e discussão dos resultados.  |
| Revisão do relatório pelos entrevistados.   | Realizado no decorrer do estudo.   |
| Elaboração do relatório final.  | O artigo como um todo é considerado o relatório final.   |

**Figura 3.** Protocolo de estudo de caso

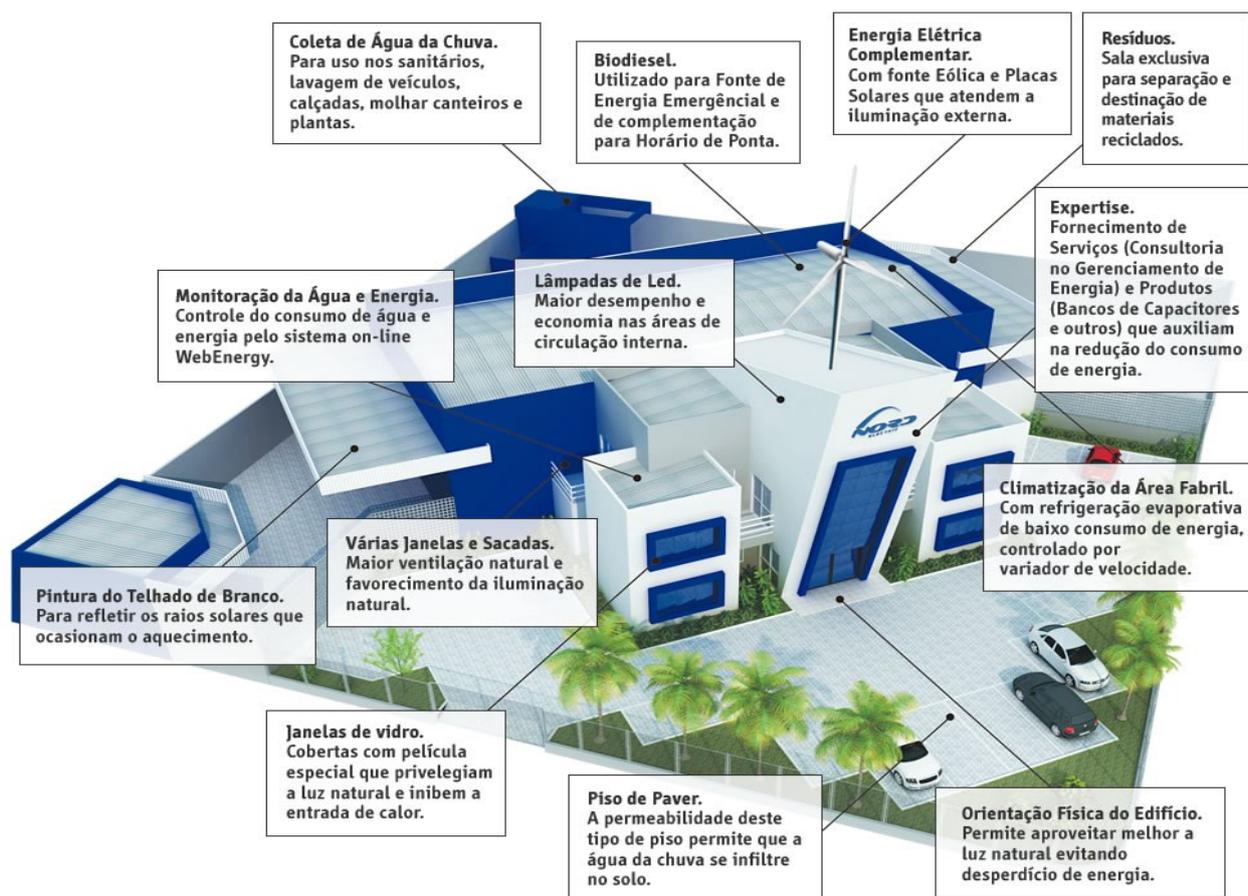
Fonte: Adaptado de Lima, J. P. C., Antunes, M. T. P., Mendonça, O. R. de Neto & Peleias, I. R. (2012). Estudos de caso e sua aplicação: proposta de um esquema teórico para pesquisas no campo da contabilidade. *Revista de Contabilidade e Organizações*, 6(14) 127-144

Com base no roteiro direcionador para a realização da coleta de dados, procedeu-se a revisão bibliográfica e a análise dos resultados. Os dados foram interpretados confrontando-o com estudos anteriores. Assim, na próxima seção é apresentado a revisão bibliográfica e após a análise dos dados coletados.

## ANÁLISE DOS DADOS E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Este trabalho se propôs a estudar os desafios e as oportunidades de uma organização que trabalha sob a ótica da sustentabilidade. A Empresa foco da pesquisa está localizada no estado de Santa Catarina, mas atende clientes de todo o Brasil, atua há mais de 20 anos no setor de engenharia elétrica industrial e procura diferenciais na utilização de recursos naturais. A Organização apoia-se em inovação tecnológica, a qual permite um alto índice em ecoeficiência energética, preservando o meio ambiente e propagando os conceitos de sustentabilidade.

A Empresa exerce suas atividades em um prédio ecoeficiente, elaborado com o objetivo de melhor utilizar os recursos naturais, de contribuir com preservação do meio ambiente e de obter maior eficiência energética. O descritivo da estrutura é apresentado na Figura 4.



**Figura 4.** Prédio ecoeficiente da Empresa.

Fonte: Empresa (2011). Nota: atendendo a solicitação não se divulgou o nome da empresa

A coleta dos dados foi realizada em duas etapas: através de questionários aplicados aos colaboradores da empresa e por meio de entrevistas com os gestores. Na sequência apresentam-se os resultados dos questionários com os colaboradores.

Na observação do perfil dos colaboradores percebeu-se que a grande parte é do gênero masculino, sendo que apenas 16% do total correspondem ao gênero feminino. Observou-se que 100% das pessoas que trabalham no setor de Oficina/Obras são do gênero masculino e no setor de Projetos o número chegou a 76,92%. Quanto à faixa etária dos colaboradores observou-se que 91% dos colaboradores da Empresa possuem entre 16 e 35 anos, isso possivelmente pode ser explicado pelo fato da empresa trabalhar em grandes obras fora da cidade de Chapecó (SC). Dessa forma as pessoas jovens estão mais propensas a viajar. Quanto ao tempo de empresa, foi constatado que 49% dos colaboradores trabalham há menos de 1 ano e 27% têm entre 1 ano até 4 anos de empresa,

Notou-se que 87% dos colaboradores concordam que a empresa é socialmente responsável e ambientalmente correta, os respondentes justificam a resposta levando em consideração os investimentos da organização em programas sociais e ambientais. Os respondentes também foram questionados com relação à percepção de que a empresa, objeto de estudo, utiliza a sustentabilidade como estratégia de marketing. Observou-se que 64% deles discordam da afirmativa e 36% ficaram

com dúvidas ou indecisos, considerando que 36% dos colaboradores ficaram indecisos sobre a empresa usar ou não a sustentabilidade apenas como estratégia de marketing, deve-se melhorar a comunicação e procurar métodos para esclarecer a questão.

Os respondentes foram convidados a justificar os motivos pelos quais discordam que a empresa utiliza a sustentabilidade apenas como estratégia de marketing. Pôde-se destacar que existe preocupação da empresa com o meio ambiente e a sociedade, a sustentabilidade com iniciativa interna e a sustentabilidade como representante da essência e dos valores da organização.

Os respondentes concordam que a empresa possui ações sociais e ambientais e justificam as respostas de modo que 40% dos respondentes diz perceber a variedade de ações promovidas pela empresa e 27% dizem que a quantidade de ações sociais e ambientais estão de acordo com o tamanho da Empresa. Entre os diversos projetos sociais e ambientais desenvolvidos pela empresa seis deles foram citados com maior frequência pelos respondentes: o apoio ao Programa Verde Vida, apontado em 12 respostas; o Programa Diazul, que apareceu em 11 respostas; o Programa Viver, que foi mencionado em 10 respostas; e o apoio à APAE, o investimento em geradores de energia e a reciclagem foram citados em 7 respostas.

Observou-se que 87% dos respondentes concordam com a afirmativa de que a empresa estimula e facilita o envolvimento dos funcionários em ações sociais e ambientais, um dado expressivo, sendo que nenhum dos colaboradores discordou da questão. Verificou-se que os colaboradores são estimulados a participar de projetos sociais e ambientais, principalmente pelas recompensas financeiras oferecidas pela organização. Isso pode ser um facilitador para que as pessoas realizem o trabalho voluntário, contudo, não pode ser o objetivo principal para a realização de trabalhos em prol da sociedade e ao meio ambiente.

Com relação ao público que são destinadas as ações sociais e ambientais, 97% dos respondentes concordam que as ações são dedicadas tanto ao público interno como externo. Esse resultado foi satisfatório, visto que a empresa dedica-se a realizar ações envolvendo o público interno e também o público externo.

Os respondentes foram questionados com relação ao quanto que a e gestão sustentável da empresa pode influenciar os hábitos de consumo de seus colaboradores. Observou-se nos relatos que os colaboradores passaram a dar maior preferência aos produtos de empresas socialmente responsáveis. Já aqueles que dizem não se preocupar com a origem do produto e das ações das empresas equivalem a apenas 4% dos respondentes.

Observou-se que 82% dos respondentes concordam que a empresa mantém programas para racionalização e otimização do uso da água. Um exemplo de tal iniciativa é o sistema de coleta da água da chuva, que é posteriormente utilizada em sanitários, para a lavagem de veículos, de calçadas, irrigação de canteiros e plantas assim como o sistema *WebEnergy*, sistema implementado que controla e monitora o consumo de água e energia via internet. Observou-se também

racionalização e otimização de energia, pois a percepção dos respondentes revela que 96% concordam que a empresa demonstra a racionalização e otimização de energia através da utilização de energia solar e eólica, com o uso de lâmpadas de LED, com a climatização da área fabril de forma evaporativa e no uso do sistema *WebEnergy*, que ajuda também no controle do consumo de energia.

Observou-se que 80% dos colaboradores concordam que a empresa adota tecnologias para economizar e diminuir o desperdício de matéria-prima e apenas 4% discorda dessa afirmação. O prédio ecoeficiente e os programas de reciclagem demonstram a procura para se reduzir o desperdício. Com relação à percepção dos colaboradores quanto às ações defendidas e realizadas pela empresa, os resultados foram excelentes, pois a percepção positiva agrega valor à imagem e reafirma o compromisso da empresa com o meio ambiente e com a sociedade.

Na sequência, serão apresentados os dados coletados das entrevistas realizadas com os dois sócios-proprietários da Empresa em estudo.

As entrevistas foram iniciadas com o Proprietário 1 e ele evidencia, em sua primeira resposta, que a gestão sustentável é algo natural e que não é necessário lucro para ser sustentável. Para ele, toda empresa nasce sustentável, o sonho do resultado compõe o lado econômico, a geração de empregos e pagamento de impostos constitui o elemento social, pois pagar os impostos gera riquezas e benefícios para a sociedade, e o fator ambiental encontra-se na redução de despesas, como água e luz, uma vez que, geralmente, ao começar um negócio existem dificuldades financeiras. Todavia, à medida que os lucros aumentam, a sustentabilidade se perde, pois ocorre o desequilíbrio econômico, social e ambiental.

Durante a conversa, o Proprietário 1 é questionado quanto aos desafios e benefícios oriundos da gestão sustentável. Como desafios ele cita a dificuldade de equilibrar os três componentes da sustentabilidade, o elemento econômico, social e ambiental. Conforme o Proprietário 1, todos esses fatores devem ter igual atenção.

A segunda dificuldade encontrada pelo Proprietário 1 é a administração do tempo. Uma empresa sustentável trata não apenas do lado econômico, então deve haver tempo para se pensar em estratégias de melhoramento energético, tempo para analisar os fatores que causam a degradação ambiental, tempo para dedicar-se em projetos e ações para a comunidade e tempo para as palestras para as quais é convidado, além de outros projetos empresariais no qual o Proprietário 1 se dedica. Ademais, o Proprietário 1 também é pai, filho, esposo e amigo e tem suas obrigações com os seus familiares e amigos.

O terceiro desafio da gestão sustentável é o engajamento dos demais proprietários de empresas em se tratando de cuidados com o meio ambiente e com a comunidade. Nas palavras de Proprietário 1: “todos colaborando um pouco não vai pesar para ninguém”.

O quarto desafio diz respeito ao relacionamento com o público interno da Empresa. O

Proprietário 1 reconhece a falta de atenção para com os funcionários, salienta que falta melhorar a comunicação e delegar mais funções para os colaboradores para que se sintam importantes na Organização.

Ao se referir aos clientes externos, o Proprietário 1 explica que apesar dos esforços da Empresa em ser uma empresa sustentável, ainda assim, quando o cliente procura os produtos e serviços da Empresa leva em consideração, em primeiro lugar, o preço e não o fato de ser uma organização sustentável. Entretanto, a estratégia usada pelos proprietários é a fidelização de clientes através do bom atendimento, da qualidade e da assistência. Como o próprio Empresário declara: “A empresa não faz qualquer negócio”, as vendas são realizadas através de contatos e de indicações, a Empresa não tem muitos clientes e pensa em aumentar a sua carteira aos poucos, criando vínculos com aqueles que compartilhem dos mesmos princípios e valores.

Quanto às oportunidades da gestão sustentável, o Proprietário 1 menciona que a Empresa está sendo mais vista por empresários e pela comunidade. Esse fato proporciona abertura para as grandes empresas e novos clientes. Essa resposta também fez verificar como a sustentabilidade pode agregar valor para a empresa.

Outro benefício apontado é o comprometimento dos funcionários, visto que, segundo o Proprietário 1, eles se sentem realizados quando contribuem e quando sabem que fazem parte de uma Empresa que promove o bem social e ambiental, sendo mais felizes, pensando em soluções inovadoras e produzindo mais.

O Proprietário 1 cita também a cooperação com a comunidade e a proteção ao meio ambiente como vantagens da sustentabilidade.

Quanto ao consumo consciente e à adoção de práticas sustentáveis pelas pessoas em geral, o Proprietário 1 expõe que no futuro haverá consumidores mais exigentes, devido às escolas já estarem incorporando ações e noções de sustentabilidade. Já para os atuais consumidores, o Proprietário 1 revela que deve haver mais ações de conscientização, ele menciona as palestras por ele dirigidas como uma maneira de levar a sustentabilidade a conhecimento de todos.

Na entrevista com o Proprietário 2, é lembrado o conceito *Triple Bottom Line* (TBL), que consiste no equilíbrio das esferas econômica, social e ambiental da Organização. Ele revela que a ascensão econômica da empresa é importante, uma vez que a estabilidade financeira faz com que sejam cumpridas as ações sociais e ambientais planejadas.

O Proprietário 2 refere-se ao elemento “tempo” como um entrave na busca pelo equilíbrio social, ambiental e econômico e explica que ser sustentável envolve maiores custos. Nas palavras dele, para ser socialmente responsável e ambientalmente correta, a Empresa “tem que ter mais gente dentro da empresa, isso aumenta o custo fixo e os gastos nas áreas social e ambiental somam no custo do produto”. Apesar dessa disparidade não ter tanta importância no valor final do produto, ainda assim, diferenças pequenas de preço influenciam o cliente no momento de adquirir o produto.

O Proprietário 2 concorda com como o Proprietário 1 ao referir-se que os clientes no momento de comprar um produto e/ou serviço da Empresa levam em consideração em primeiro lugar o preço. Segundo o entrevistado, os níveis hierárquicos mais altos das empresas em geral compreendem e apoiam o movimento da sustentabilidade, todavia, no momento que designam metas para seus executores esse conceito é ignorado e o preço tem maior relevância. O Proprietário 2 considera como estratégia para sanar essa dificuldade, buscar clientes como conceitos e valores semelhantes com os da Organização.

O Proprietário 2 menciona o desejo em fazer com que os funcionários transfiram os conceitos e valores da Empresa para seus familiares e para a comunidade como um desafio, visto que a Organização busca o envolvimento e a conscientização de todos os colaboradores e da sociedade.

Como vantagens em se aplicar a gestão sustentável, o Proprietário 2 cita:

- a) o pioneirismo, que agrega valor à empresa, pois a Empresa passa a ser percebida, tanto pelos colaboradores como pelos consumidores, pela sociedade e pela mídia;
- b) o comprometimento dos colaboradores melhorando a produção;
- c) a satisfação pessoal em estar fazendo o bem e trabalhando de maneira correta;
- d) a garantia de existência das futuras gerações;
- e) a mudança no modo de pensar do consumidor, sendo que tal transformação está ocorrendo de maneira rápida.

Na sequência é realizada a discussão dos resultados. A Figura 5 apresenta de forma sucinta o resultado dos questionários e das entrevistas.

| <b>DESAFIOS E OPORTUNIDADES DA GESTÃO SUSTENTÁVEL</b>   |   |
|---|---|
| <b>DESAFIOS</b>   | <b>OPORTUNIDADES</b>  |
| <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Equilibrar a esfera econômica, utilizando adequadamente os recursos ambientais e gerando benefícios à sociedade.</li> <li>2. Administrar o tempo de maneira que seja possível dedicar-se igualmente às esferas econômica, social e ambiental.</li> <li>3. Equilibrar os custos relacionados às ações ambientais e sociais.</li> <li>4. Engajar outros empresários a adotar a gestão sustentável.</li> <li>5. Dar atenção a seus colaboradores e acompanhar seu desenvolvimento constantemente.</li> <li>6. Fazer com que os clientes comprem seus produtos, também pelo fato de ser uma empresa sustentável.</li> <li>7. Fazer com que os funcionários transfiram os conceitos da sustentabilidade para os familiares e para a comunidade.</li> </ol> | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Pioneirismo e inovação permitindo estar à frente dos concorrentes.</li> <li>2. Abertura e ampliação da fatia de mercado.</li> <li>3. Redução e/ou otimização de custos.</li> <li>4. Comprometimento e maior engajamento dos funcionários.</li> <li>5. Fortalecimento da imagem da empresa.</li> <li>6. Melhor relacionamento com clientes e fornecedores.</li> <li>7. Satisfação pessoal por contribuir na garantia da existência das gerações futuras e das empresas.</li> </ol> |

**Figura 5.** Os desafios e as oportunidades da gestão sustentável

Fonte: Elaborada pelos autores com base na pesquisa realizada.

Diante da visão de ambos os sócios-proprietários, a sustentabilidade é uma realidade e base de seus negócios e afirmam que a gestão sustentável é possível de ser aplicada por outras empresas. Existem dificuldades como em qualquer outra forma de administração, entretanto as vantagens são mais evidentes. Essa afirmação vem ao encontro das ideias de autores como Melo e Brennan (2004) e Savitz (2007), pois eles citam os benefícios da gestão sustentável:

- a) menor custo de produção;
- b) aceleração da inovação e lançamento de novos produtos;
- c) diminuição no preço dos produtos comercializados;
- d) fortalecimento da marca e imagem da empresa;
- e) eliminação de desperdícios;
- f) abertura e ampliação de novos mercados;
- g) melhoria na satisfação e lealdade dos clientes;
- h) novas alianças com parceiros de negócios.

Da mesma forma, Junqueira *et al.*, (2013) menciona que investir e buscar novas maneiras de trabalhar é um acontecimento que pode parecer assustador, pois os indivíduos tem de deixar a sua zona de conforto.

Verifica-se também, através dos resultados da pesquisa, que esse novo paradigma está deixando de ser apenas um movimento passageiro para um posicionamento habilidoso de diferenciação da empresa e de permanência no mercado. Goleman e Lueneburger (2011) já diziam que a sustentabilidade seria uma condição de sobrevivência das organizações e que os consumidores, mais conscientes, poderiam afetar o modo como as empresas são administradas.

Portanto, a reinvenção e a inovação estão intimamente ligadas ao processo de gerir de maneira sustentável, conquistará os consumidores e o sucesso organizacional quem investir nesse novo modelo de gestão e valorizar o conhecimento e potencializar os talentos da sua instituição.

## CONCLUSÃO

O estudo teve como objetivo identificar os desafios e as oportunidades da gestão sustentável em uma empresa do setor de engenharia elétrica industrial. Para atender o objetivo proposto foi aplicado um questionário aos colaboradores e entrevistados dos sócios da empresa.

Foram observados pelos colaboradores e gestores os desafios: a) equilibrar os custos relacionados às ações ambientais e sociais; b) administrar o tempo de maneira que seja possível dedicar-se igualmente às esferas econômica, social e ambiental; c) engajar outros empresários a adotar a gestão sustentável; d) acompanhar o desenvolvimento dos colaboradores constantemente; e) fazer com que os clientes comprem os produtos não apenas pelo preço; f) fazer com que os funcionários transfiram os conceitos da sustentabilidade para os familiares e para a comunidade.

Como oportunidades da gestão sustentável foram evidenciados: a) o empenho dos

colaboradores, comprometendo-se com os resultados e, conseqüentemente, melhorando a produção; b) predisposição dos colaboradores para ajudar a comunidade e contribuir com o meio ambiente, fazendo com que esses valores sejam repassados a familiares e amigos; c) fortalecimento da imagem da empresa, pois a percepção quanto às ações voltadas ao social e a sustentabilidade; d) pioneirismo na gestão sustentável e abertura para novos mercados; e) mudanças na maneira de pensar do consumidor; f) garantia de existência das gerações futuras e das empresas.

Assim, é possível concluir seguramente com esta pesquisa que a gestão sustentável gera benefícios evidentes imediatos não somente à organização, mas também à comunidade e ao meio ambiente, apesar dos desafios de sua implementação. Embora muitos empresários contemplem a sustentabilidade como um custo, verifica-se que é um investimento que é visto e percebido pelos consumidores. Isso em função do *zeitgeist*, ou seja, do espírito do tempo, pois estes mesmos consumidores agora estão mudando sua maneira de pensar e apresentam, frequentemente, uma rígida postura avaliando as organizações e seu comportamento.

Portanto, os empresários e administradores encontram-se sob novos desafios e isso exige a reinvenção da profissão e readequação dos processos de tomada de decisão nas empresas. O compromisso maior das organizações ainda continuará a ser o lucro, entretanto, não poderá mais ser a única finalidade. O mercado está mudando e os empreendimentos de sucesso serão os que melhor se adaptarem a esses novos paradigmas.

## REFERÊNCIAS

- Almeida, F. (2009). *Experiências empresarias em sustentabilidade: avanços, dificuldades e motivações de gestores e empresas*. Rio de Janeiro: Elsevier.
- Azevedo, J. H. (2012). Sustentabilidade: crescimento econômico com responsabilidade social. *Revista Brasileira de Administração (RBA)*, São Paulo, XXI(87), 34-38.
- Barbieri, J. C., Vasconcelos, I. F. G. de, Andreassi, T., & Vasconcelos, F. C. de (2010). Inovação e sustentabilidade: novos modelos e proposições. *Revista de Administração de Empresas (RAE)*, 50(2), 146-154.
- Bossidy, L., & Charan, R. (2002). *Desafio: fazer acontecer*. Rio de Janeiro: Campus.
- Bulgavov, S. (1999). *Manual da gestão empresarial*. São Paulo: Atlas.
- Cantelle, T. D, Lima, L. M. E. S., Reis, R. P., & Magalhães, L. C. A. (2013). Competitividade na Agricultura Comercial Versus Sustentabilidade Ambiental. *Revista em Agronegócios e Meio Ambiente*, 6(1), 171-188.
- Cavalcanti, C. (2002). *Meio ambiente, desenvolvimento sustentável e políticas públicas*. São Paulo: Cortez; Recife: Fundação Joaquim Nabuco.
- Comissão Mundial Sobre o Meio Ambiente e Desenvolvimento. (1991). *Nosso Futuro em Comum*. 2. ed. Rio de Janeiro: FGV.
- Demajorovic, J. (2003). *Sociedade de risco e responsabilidade socioambiental: perspectivas para a educação corporativa*. São Paulo: Editora Senac.

- Dias, R. (2011). *Gestão ambiental: responsabilidade social e sustentabilidade*. São Paulo: Atlas.
- Evangelista, R. (2010). Sustentabilidade: um possível caminho para o sucesso empresarial? *Revista Portuguesa e Brasileira de Gestão*, 9(1-2), 85-96.
- Gallagher, R. S. (2003). *Os segredos da cultura empresarial: como entender a alma das culturas organizacionais bem-sucedidas*. Rio de Janeiro: Campus.
- Gil, A. C. (2008). *Métodos e técnicas de pesquisa social*. São Paulo: Atlas.
- Goleman, D., & Lueneburger, C. (2011, jan./fev.). Os 3 estágios de uma mudança verde. *HSM Management*, São Paulo, 14(84), 50-57.
- Junqueira, L. A. P., Pinto, Á. M. G., Fazon, C. B., Alexandre, M. de F. D. C., & Uribe, M. M. V. (2013). Projeto Educação para a Sustentabilidade Socioambiental: Jogo Planetarium. *NAU Social*, 4(6), 133-140.
- Leite, L. F. (2005). *Inovação: o combustível do futuro*. Rio de Janeiro: Qualitymark.
- Lemos, A. D. & Nascimento, L. F. (1999). A produção mais limpa como geradora de inovação e competitividade. *Revista de Administração Contemporânea*, 3(1), 23-46
- Lima, J. P. C., Antunes, M. T. P., Mendonça, Neto, O. R. de, & Peleias, I. R. (2012). Estudos de caso e sua aplicação: proposta de um esquema teórico para pesquisas no campo da contabilidade. *Revista de Contabilidade e Organizações*, 6(14) 127-144.
- Macedo, L. C. (2007). Responsabilidade social empresarial e sustentabilidade na cadeia de valor do varejo. *Centro de Excelência em Varejo*, São Paulo. Recuperado em 09 agosto, 2011, de [http://www.uniethos.org.br/\\_Uniethos/Documents/RESPONSABILIDADE%20SOCIAL%20EMPRESARIAL%20E%20SUSTENTABILIDADE.pdf](http://www.uniethos.org.br/_Uniethos/Documents/RESPONSABILIDADE%20SOCIAL%20EMPRESARIAL%20E%20SUSTENTABILIDADE.pdf).
- Marconi, M. A., & Lakatos, E. M. (2008). *Fundamentos de metodologia científica*. São Paulo: Atlas.
- Melo F. P. Neto & Brennand, J. M. (2004). *Empresas socialmente sustentáveis: o novo desafio da gestão moderna*. Rio de Janeiro: Qualitymark.
- Mendes, T. (2008). A única saída para o planeta: sustentabilidade. *Revista Brasileira de Administração*, Brasília (DF), XVIII(67), 24-30.
- Noro, G. de B., Becker, D. V., Becker, R. C., Suplitz, C. C., & Abbade, E. (2010). Sustentabilidade: uma visão baseada em *stakeholders*. *VI Congresso Nacional de Excelência em Gestão*, Niterói, RJ, Brasil, 5, 6 e 7 de agosto. Recuperado em 24 março, 2012, de [http://www.excelenciaemgestao.org/Portals/2/documents/cneg6/anais/T10\\_0258\\_1174.pdf](http://www.excelenciaemgestao.org/Portals/2/documents/cneg6/anais/T10_0258_1174.pdf).
- Oliveira, L. R. de, Medeiros, R. M., Terra, P. de B., & Quelhas, O. L. G. (2012). *Sustentabilidade: da evolução dos conceitos à implementação como estratégia nas organizações*. Produção, São Paulo, 22(1), 70-82.
- Pedroso, M. C. (2007). *Casos sustentáveis*. GV Executivo, São Paulo, 6(2), 25-29, mar./abr. Recuperado em 14 março, 2012, de <http://rae.fgv.br/sites/rae.fgv.br/files/artigos/4782.pdf>.
- Pimenta, H. C. D., & Gouvinhas, R. P. (2012). *A produção mais limpa como ferramenta da sustentabilidade empresarial: um estudo no estado do Rio Grande do Norte*. Produção, São Paulo, 22(3), 462-476.
- Rego, A., & Cunha, M. P. (2005). Evitando o colapso organizacional. In: WOOD JR. T. (Org). *Gestão empresarial: comportamento organizacional*. São Paulo: Atlas.

- Roesch, S. M. A. (2006). *Projetos de estágios e de pesquisa em administração: guia para estágios, trabalhos de conclusão, dissertações e estudos de caso*. São Paulo: Atlas.
- Sauaia, A. C. A. (2010). *Laboratório de gestão: simulador organizacional, jogo de empresas e pesquisa aplicada*. Barueri (SP): Manole.
- Savitz, A. W. (2007). *A empresa sustentável: o verdadeiro sucesso é o lucro com responsabilidade social e ambiental*. Rio de Janeiro: Elsevier.
- Silva, L. S. A., & Quelhas, O. L. G. (2006). Sustentabilidade empresarial e o impacto no custo de capital próprio das empresas de capital aberto. *Gestão & Produção*, 13(3), 385-395.
- Slomski, V, Slomski, V, Kassai, G. J. R. & Megliorini, E. (2012). Sustentabilidade nas organizações: a internalização dos gastos com o descarte do produto e/ou embalagem aos custos de produção. *Revista Administração*, São Paulo, 47(2), 275-289.
- Trigueiro, A. (2005). *Mundo sustentável*. São Paulo: Globo.
- Trott, P. (2012). *Gestão da inovação e desenvolvimento de novos produtos*. Porto Alegre: Bookman.
- Yin, R. K. (2005). *Estudo de caso: planejamento e métodos*. 3. ed. Porto Alegre: Bookman.
- Zamcopé, F. C., Ensslin, L., & Ensslin, S. R. (2012). Construção de um modelo para avaliação da sustentabilidade corporativa: um estudo de caso na indústria têxtil. *Gestão & Produção*, São Carlos (SP), 19(2), 303-321.