

UNIVERSIDADE FEDERAL DE JUIZ DE FORA  
INSTITUTO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS/GV  
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO

KAMILE MORAIS D'ASSUNÇÃO

**GESTÃO E SUSTENTABILIDADE:** um estudo de caso na empresa Alfa

Governador Valadares  
2021

KAMILE MORAIS D'ASSUNÇÃO

**GESTÃO E SUSTENTABILIDADE:** um estudo de caso na empresa Alfa

Monografia apresentada ao curso de Administração, do Departamento de Administração, do Instituto de Ciências Sociais Aplicadas/Governador Valadares da Universidade Federal de Juiz de Fora, como requisito parcial para obtenção do título de Bacharel em Administração.

Orientador: Prof. Leonardo Lemos da Silveira Santos

Governador Valadares  
2021

**Kamile Morais D'Assunção**

Monografia apresentada ao curso de Administração do Departamento de Administração do Instituto de Ciências Sociais Aplicadas/Governador Valadares da Universidade Federal de Juiz de Fora, como requisito parcial para obtenção do título de Bacharel em Administração.

Aprovado em 22 de março de 2021

**BANCA EXAMINADORA**

---

Prof. Leonardo Lemos da Silveira Santos – Orientador  
Universidade Federal de Juiz de Fora

---

Prof. Dr. Alcielis de Paula Neto  
Universidade Federal de Juiz de Fora

---

Prof. Msc José Roberto Passos Júnior  
Universidade Presidente Antônio Carlos (UNIPAC-GV)

UNIVERSIDADE FEDERAL DE JUIZ DE FORA/GV  
INSTITUTO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS  
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO

**Termo de Declaração de Autenticidade de Autoria**

Declaro, sob as penas da lei e para os devidos fins, junto à Universidade Federal de Juiz de Fora, que meu Trabalho de Conclusão de Curso (TCC) é original, de minha única e exclusiva autoria e não se trata de cópia integral ou parcial de textos e trabalhos de autoria de outrem, seja em formato de papel, eletrônico, digital, audiovisual ou qualquer outro meio.

Declaro ainda ter total conhecimento e compreensão do que é considerado plágio, não apenas a cópia integral do trabalho, mas também parte dele, inclusive de artigos e/ou parágrafos, sem citação do autor ou de sua fonte. Declaro por fim, ter total conhecimento e compreensão das punições decorrentes da prática de plágio, através das sanções civis previstas na lei do direito autoral<sup>1</sup> e criminais previstas no Código Penal<sup>2</sup>, além das cominações administrativas e acadêmicas que poderão resultar em reprovação no TCC.

Governador Valadares, 22 de março de 2021.

---

Kamile Morais D'Assunção

---

<sup>1</sup> LEI Nº 9.610, DE 19 DE FEVEREIRO DE 1998. Altera, atualiza e consolida a legislação sobre direitos autorais e dá outras providências.

<sup>2</sup> Art. 184. Violar direitos de autor e os que lhe são conexos: Pena – detenção, de 3 (três) meses a 1 (um) ano, ou multa.

Dedico este trabalho aos meus pais,  
minhas irmãs, e aos que sempre estiveram  
na torcida pelas minhas conquistas.

## AGRADECIMENTOS

Siga o seu coração e confie que ele sabe para aonde está indo. Venci! Eu me venci!

Eu não posso deixar de agradecer a todos que contribuíram para essa conquista.

A Deus o meu agradecimento mais especial, obrigada pelo cuidado comigo.

Aos meus pais, por serem meu maior exemplo de amor, força e honestidade. À Karine e Karol, por tamanha união, cumplicidade e por sermos “sempre nós”. Meus Tesouros, essa vitória é nossa.

Aos espíritos de luz, gratidão pela companhia diária, por iluminarem o meu caminho e pela paz que trazem ao meu coração.

A minha família, pela torcida.

Ao meu orientador, Leo, por contribuir diretamente para que eu alcançasse esse objetivo, sempre com muita paciência e compartilhando comigo o seu vasto conhecimento.

À Atlética, Cheerleader, Diretório Acadêmico, Extensão e muitos freelas, obrigada pela confiança, vocês foram degraus oportunos de conhecimento e crescimento muito importantes na jornada para eu chegar até aqui.

Aos meus amigos que não moram em GV, mas se fizeram mais presentes que imaginam, vocês são show.

Aos amigos da turma 7 de Administração, por caminharmos juntos nos erros e acertos.

À UFJF-GV, por ter aberto as portas para mim e me proporcionar essa caminhada.

E, claro, aos professores que além de compartilhar suas experiências profissionais, acreditaram em mim e me ensinaram que eu posso ser mais forte.

As amizades feitas aqui e as pessoas incríveis que cruzaram o meu caminho ao longo desses anos e de alguma forma em mim ficaram, o meu muito obrigada.

E por fim, a essa cidade! GV, eu amei VIVER aqui.

O mundo é dinâmico e o aprendizado é constante. Acabaram os estudos, por ora, e agora me desafio a conquistar o mundo. “Eu mereço, eu aceito, eu recebo, eu agradeço!”

## RESUMO

O presente trabalho discute a gestão e sustentabilidade, e tem como objetivo identificar como a sustentabilidade está inserida na gestão da empresa Alfa e como ela gera valor para as partes envolvidas. A partir da sustentabilidade empresarial, da cadeia de suprimentos e da sua gestão de sustentabilidade, buscou-se conhecer como é na prática o dia-a-dia dentro das operações da empresa em estudo, baseando-se na perspectiva da sustentabilidade: planeta, pessoas e lucro. Para chegar ao objetivo do projeto foi realizado um estudo de caso, onde foram feitas entrevistas com 08 colaboradores, de diferentes cargos, da empresa Alfa que está localizada na cidade de Edéia - GO. De modo geral, buscou-se analisar qual a percepção que esses colaboradores têm em cima da temática sustentabilidade e se de fato ela está presente na gestão operacional da empresa que trabalham. Através da visão dos entrevistados, os resultados demonstram que a empresa foi moldada para enquadrar nos requisitos de sustentabilidade, desde o início de suas operações. No entanto, ainda há etapas da cadeia que podem ser melhoradas, com isso a empresa segue em constante desenvolvimento, busca inovar em seus processos para ser cada vez mais sustentável. Contudo, acredita que para se manter ativa e com valor no mercado é preciso que a responsabilidade ambiental, social e econômica não pare de evoluir nos processos da empresa.

**Palavras-chave:** Cadeia de Suprimentos, Sustentabilidade, Triple Bottom Line

## **ABSTRACT**

The present study discusses management and sustainability, and seeks to identify how sustainability is inserted in the management of the company Alfa and how it generates value for the involved parts. From corporate sustainability, the supply chain and its sustainability management, we sought to understand what day-to-day operations are like in practice within the company's operations under study, based on the perspective of sustainability: planet, people and profit. To reach the objective of the project, a study case was carried out, in which interviews were made with 08 employees, from different positions, of the company Alfa, which is located in the city of Edéia - GO. In general, we sought to analyze what the perception that these employees have on the sustainability theme and if in fact it is present in the operational management of the company they work for. Through the interviewees' view, the results demonstrate that the company was shaped to fit the sustainability requirements, since the beginning of its operations. However, there are still stages in the chain that can be improved, thereby the company continues to be constantly developing, seeking to innovate in its processes to be even more sustainable. However, it is believed that in order to remain active and with value in the market, it is necessary that environmental, social and economic responsibility does not stop evolving in the company's processes.

**Keywords:** Supply Chain, Sustainability, Triple Bottom Line

## LISTA DE FIGURAS

<b>Figura 1:</b> Sustentabilidade Corporativa: os pilares do TBL.....	19
<b>Figura 2:</b> Temáticas envolvidas no estudo da gestão sustentável de cadeias de suprimento.....	27

## LISTA DE QUADROS

<b>Quadro 1:</b> Práticas de gestão sustentável .....	26
<b>Quadro 2:</b> Perfil dos entrevistados .....	30

## **LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS**

APP – Área de Preservação Permanente

CTT – Colheita, Transbordo e Transporte

EPI – Equipamento de Proteção Individual

ETE – Estação de Tratamento de Efluentes

GEE – Gases de Efeito Estufa ao meio ambiente

HSSE – Health, Safety, Security and Environmental (Saúde, Segurança e Meio Ambiente)

PAV – Programa de Aplicação de Vinhaça

PGRS – Plano de Gerenciamento de Resíduos Sólidos

P+L – Produção Mais Limpa

SCM – Cadeia de Suprimentos

SCN – Soluções Climáticas Naturais

SGS – Sociedade Geral de Superintendência

TBL – Triple Bottom Line (Tripé da Sustentabilidade)

## SUMÁRIO

<b>1.</b>	17	
1.1.	17	
1.2.	17	
1.3.	17	
<b>2.</b>	17	
2.1.	17	
2.1.1.	18	
2.1.1.1.	20	
2.1.1.2.	20	
2.1.1.3.	21	
2.2.	22	
2.3.	GESTÃO DA SUSTENTABILIDADE NA CADEIA DE SUPRIMENTOS	23
<b>3.</b>	28	
3.1.	17	
3.2.	17	
3.3.	17	
3.4.	17	
<b>4.</b>	28	
<b>5.</b>	28	
REFERÊNCIAS		59

## 1. INTRODUÇÃO

Na atualidade muito se discute sobre o tema sustentabilidade. A percepção de que os recursos naturais vêm sendo consumidos ao longo do crescente desenvolvimento tecnológico e de que eles são esgotáveis, tem feito com que o ser humano venha se conscientizando sobre a importância de reduzir o impacto que as suas ações têm trazido para a Terra e sobre a necessidade de garantir que as gerações futuras possam também usufruir desses recursos. Tal como apontam Oliveira et al (2012), as revoluções industriais e tecnológicas que culminaram com o surgimento de novas técnicas produtivas nos últimos três séculos fez a capacidade de produção das empresas aumentar de forma muito rápida. Esse crescimento e a necessidade cada vez maior de geração de riquezas acabaram culminando em um conjunto de efeitos colaterais para o planeta e a sociedade em geral, na qual o modelo produtivo se insere, o que tem nos levado a discutir seriamente a impossibilidade de subsistência futura da humanidade.

Há várias definições para o termo sustentabilidade. Isso acontece pelo fato de ser um conceito ainda relativamente novo, possuir um caráter multidisciplinar e envolver diferentes interpretações que refletem diferenças de valor, perspectivas teóricas e contextos específicos (PEDROSO e ZWICKER, 2007). Cabe destacar que o foco do presente trabalho é a gestão sustentável de empresas (sustentabilidade corporativa, sustentabilidade empresarial) ou seja, se interessa especificamente pela aplicação do conceito de sustentabilidade no campo da administração empresarial.

Nesse contexto, a Gestão da Sustentabilidade tem apresentado crescente interesse entre governantes, acadêmicos e gestores que atuam na administração de diferentes tipos de organizações apresentando-se como uma questão crítica para o futuro da área de operações. Referências aos termos “gestão da sustentabilidade” e “gestão sustentável” na literatura relacionada à administração é cada vez mais comum. No meio empresarial, esta aproximação tem ocorrido não apenas por ser “amigável” ambiental e socialmente falando, mas porque tem gerado bons negócios e alta lucratividade, porque tem contribuído para economizar recursos, eliminar desperdícios e aumentar a eficiência/produzividade do negócio (DIAS, LABEGALINI, CSILLAG, 2012; CLARO e CLARO, 2014). É nesse sentido que a *gestão da sustentabilidade* vem sendo

reconhecida cada vez mais pelas empresas (ou seus gestores) não como um centro de custos operacionais, mas como um aspecto estratégico necessário para atingir não só objetivos sociais e ambientais, mas também econômicos (PORTER e LINDE, 1999).

Atualmente várias empresas publicam relatórios de sustentabilidade empresarial como forma de divulgar suas ações e projetos sociais e ambientais, e assim alimentar um círculo virtuoso de gestão baseado em valor compartilhado (CLARO e CLARO, 2014). Valor compartilhado entre o planeta (meio-ambiente), trabalhadores, consumidores, fornecedores, comunidade local, governos etc. O desafio passa, então, por um melhor entendimento de como as questões ambientais e sociais devem ser tratadas nas estratégias empresariais a fim de criar valor no longo prazo (...) *empresas que seguem uma abordagem estratégica de sustentabilidade buscam identificar os problemas ambientais e sociais e os transformam em oportunidades de negócio* (CLARO e CLARO, 2014, p.292).

Nesse sentido, a fim de compreender melhor **como as empresas têm incorporado em suas estratégias e práticas operacionais o conceito de gestão sustentável** é que se construiu o presente estudo de caso. A ideia é utilizar esse caso não para verificar os resultados dessas estratégias e práticas, mas para apontar como isso tem sido feito em um “caso real”. A escolha da empresa estudada se deu em função do seu histórico e do seu discurso sobre a adoção de práticas sustentáveis, bem como da disponibilidade dela em receber a pesquisadora. O verdadeiro nome dela será omitido a fim de preservar o seu direito à privacidade – na medida em que a empresa não autorizou a divulgação do seu nome real, ela será tratada ao longo do texto como Empresa Alfa. Trata-se de uma empresa multinacional que atua no setor de energia. O trabalho foi realizado em unidade na cidade de Edéia, Goiás, Brasil dedicada à produção de biocombustível (etanol).

Do ponto de vista teórico, o estudo de caso que aqui se apresenta foi desenvolvido a partir dos argumentos de que sustentabilidade deve ser entendida segundo uma visão integrada de três fatores: pessoas, planeta e lucro – os pilares do que ficou conhecido como *triple bottom line* (TBL). Nessa perspectiva, a sustentabilidade corporativa se sustenta pela busca constante de três grandes objetivos: a geração de valor econômico (lucro), a responsabilidade ambiental (planeta) e a responsabilidade social (pessoas). A geração de valor econômico diz respeito à obtenção de resultados econômicos positivos.

A responsabilidade ambiental se refere à conservação e ao uso sustentável dos recursos naturais. E a responsabilidade social aponta para a corresponsabilidade das empresas pelo desenvolvimento da sociedade (PEDROSO e ZWICKER, 2007).

Assim, a exemplo de Pedroso e Zwicker (2007), considera-se a gestão sustentável (sustentabilidade corporativa ou sustentabilidade empresarial) como um conjunto de estratégias e práticas que busca equilibrar as necessidades econômicas das empresas com a responsabilidade pelo desenvolvimento da sociedade e preservação dos recursos naturais, visando atender às necessidades atuais e futuras dos elementos afetados pelas operações decisões e ações da empresa (acionistas e funcionários, clientes e consumidores, fornecedores e parceiros, os recursos naturais utilizados, o meio ambiente e a sociedade).

### 1.1.JUSTIFICATIVA

Do ponto de vista acadêmico, o presente trabalho procura acrescentar à literatura existente sobre o tema um novo estudo de caso de empresa atuante no contexto brasileiro. Apesar de já haver um número considerável de publicações a respeito do tema (DIAS, LABEGALINI, CSILLAG, 2012), ainda há espaço para que as análises de “casos reais” possam contribuir para ampliar nossa compreensão acerca da aplicabilidade do *triple bottom line* como esquema analítico e para aprofundar nosso conhecimento sobre como as empresas têm absorvido a necessidade de integrar os pilares pessoas-planeta-lucro.

Essa integração é outro elemento importante do presente trabalho. Ao discutir/apresentar/disseminar o conceito de sustentabilidade segundo essa abordagem ele ajuda no esforço de superar a visão de que não é possível ser “verde e competitivo” – colabora com a percepção de que é preciso ir além das diferenças entre “ambientalistas, sociedade e acionistas” para encontrar “pontos de contato” capazes de gerar valor para todos os envolvidos (PORTER e LINDE, 1999).

Numa perspectiva prática, o presente estudo de caso pretende servir como instrumento de disseminação do conceito de sustentabilidade fundamentado no *triple bottom line* junto a empresários e gestores de empresas. Ao se deparar com o modo como uma determinada organização lida com a questão da sustentabilidade (vantagens,

desvantagens, desafios etc) esse público: (a) tem a oportunidade de perceber que é possível fazer gestão sustentável, de que é viável integrar pessoas-planeta-lucro, (b) tem a possibilidade de tomar contato com estratégias e práticas passíveis de serem replicadas com as devidas adaptações. Ainda que talvez seja utópico esperar que todas as empresas sejam totalmente sustentáveis, estudos de caso como este talvez ajudem a ir deixando, aos poucos, mais claro, que é possível adotar princípios que tornem as operações das empresas menos “agressivas” às pessoas e ao ambiente (NETO *et al*, 2015).

A seguir são descritos os objetivos geral e específicos do trabalho. Vale ressaltar, mais uma vez, que se trata de um estudo de caso descritivo que, como o próprio nome diz, se ocupou de descrever como a Empresa Alfa tem lidado com a questão da sustentabilidade.

## 1.2.OBJETIVO GERAL

Descrever como a Empresa Alfa tem incorporado o conceito de Gestão Sustentável em suas estratégias e práticas operacionais.

## 1.3.OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- a) Identificar como a Empresa Alfa entende e dissemina o conceito de sustentabilidade no seu dia-a-dia;
- b) Verificar se as estratégias e práticas da empresa confirmam o compromisso dela com os três pilares da sustentabilidade – pessoas, planeta e lucro;
- c) Analisar que fatores parecem incentivar a adoção de práticas sustentáveis na Empresa Alfa – reação a “pressão” externa ou ação proativa.

## 2. REFERENCIAL TEÓRICO

### 2.1. SUSTENTABILIDADE EMPRESARIAL

A palavra sustentabilidade é conceituada como uma maneira de agir com atos que podem reduzir o impacto do ser humano na Terra, permitindo manter a vida no planeta e preservando os recursos que se encontram nele. Tem como objetivo semear ações que, em longo prazo, minimize a devastação que o ser humano trouxe e assim permitir que vidas futuras usufruam também dos recursos naturais. Na visão de Lovins (1999), após ser percebido que os recursos naturais acabam e que sem eles não há vida, é que a sociedade passou a buscar maneiras para reduzir os impactos gerados ao meio ambiente, permitindo que a sociedade continuasse a se desenvolver.

Relativamente uma palavra nova, mas de discussão mundial, é perceptível a crescente preocupação da sociedade em construir caminhos que permitam diminuir os desgastes e danos ambientais gerados ao meio ambiente por responsabilidade de atividades humanas, sendo de conhecimento de todos que são os recursos naturais que permitem que a sociedade continue a desenvolver, crescer e evoluir. No entanto, de acordo com Barbosa (2007), o conceito de sustentabilidade vai além das responsabilidades com o meio ambiente, unindo a si a economia e a sociedade. No campo dos negócios, a fim de refletir a necessidade dessa integração é que se tem adotado o termo *Triple Bottom Line* (TBL): planeta-pessoas-lucro.

O modelo do *Triple Bottom Line*, foi construído por John Elkington e difundido com a publicação de seu livro no ano de 1997 intitulado “*Cannibals with forks: the triple bottom line of 21st century business*”. Nesse livro o autor defendia a expansão do modelo de negócios tradicional – que só considerava fatores econômicos na avaliação de uma empresa – para um novo modelo, que passa a considerar a performance ambiental e social da companhia além da financeira.

É nesse sentido que Alves (2001) defende que o papel das empresas na sociedade não pode se restringir meramente à produção de bens ou à prestação de serviços em condições eficientes, assim como não pode se limitar à maximização do lucro para os acionistas. As empresas precisam incorporar, também, em suas estratégias e práticas a

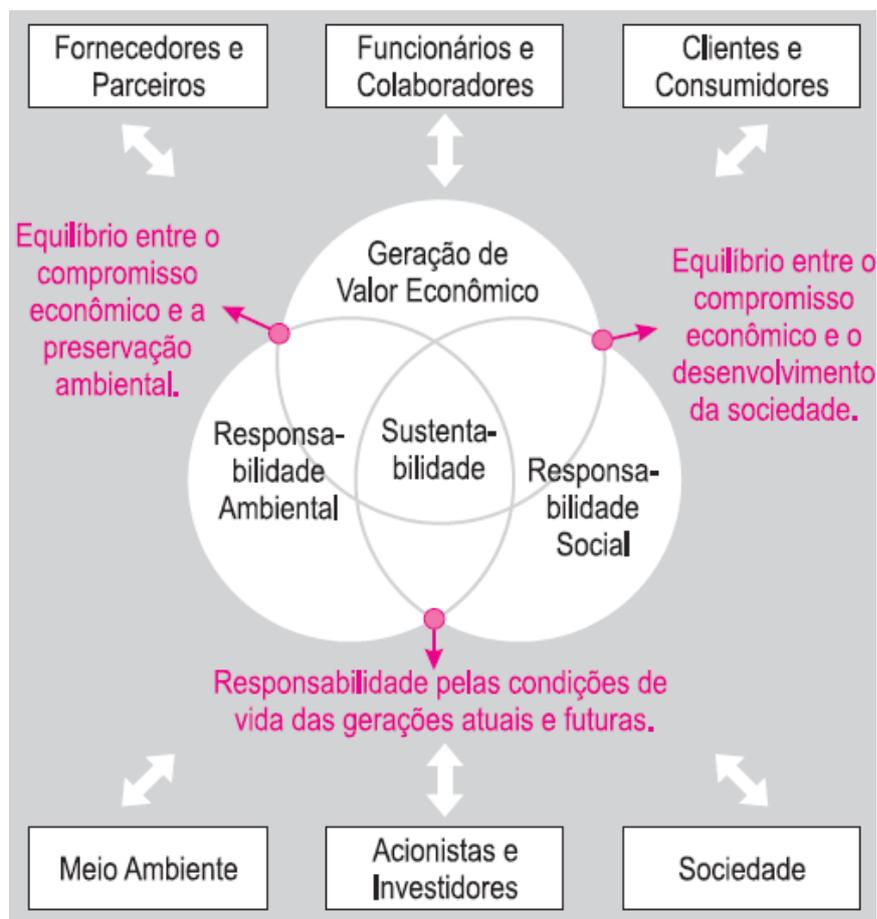
preservação dos recursos naturais não renováveis, a promoção de direitos fundamentais do trabalhador e a proteção dos interesses do consumidor. Na medida em que as empresas são causadoras de amplos impactos e de extrema influência na sociedade contemporânea, bem como constituem simultaneamente o principal “consumidor” dos recursos ambientais e gerador de capital econômico, elas têm um papel imprescindível para o alcance da sustentabilidade (MUNCK et al., 2013).

### 2.1.1. OS PILARES DO TRIPLE BOTTOM LINE

A prática da sustentabilidade empresarial tal como entendida aqui, está assim associada às três dimensões propostas por Elkington (1997): planeta-pessoas-lucro. A interação dessas áreas denominadas promoção econômica, preservação e conservação ambiental e a participação social, formam os pilares do TBL – ou *Tripé da Sustentabilidade*, em português. Nessa perspectiva, uma empresa sustentável é aquela que contribui para o desenvolvimento sustentável da humanidade ao gerar, simultaneamente, benefícios econômicos, sociais e ambientais (CLARO e CLARO, 2014).

O conceito do *Triple Bottom Line* (TBL) ganhou notoriedade e popularidade por se constituir em um modelo (um esquema analítico) capaz de balizar e orientar as discussões sobre sustentabilidade, tornando o assunto mais atrativo para as empresas que ainda não haviam se sensibilizado tanto quanto os ambientalistas e as organizações da sociedade civil. É a partir dele que atualmente diversas organizações, de diferentes tipos, de todas as partes do mundo passaram a comunicar e a justificar suas estratégias, práticas, projetos, investimentos e desempenho ambientais, sociais e econômicos bem como suas inter-relações (OLIVEIRA et al., 2012).

**Figura 1:** Sustentabilidade Corporativa: os pilares do TBL



Fonte: Pedroso (2007)

A Figura 1 acima ilustra os pilares do TBL indicando os componentes essenciais que deveriam ser minimamente contemplados em projetos considerados de sustentabilidade. Ela aponta para a necessidade de um balanceamento da proteção ambiental com o desenvolvimento social e econômico em que a exploração de recursos materiais, os investimentos financeiros e as rotas de desenvolvimento tecnológico precisam tomar um sentido harmonioso. Desenvolvimento, nesse caso, entendido como um processo de transformação que combina crescimento econômico com mudanças sociais e culturais, reconhecendo os limites físicos impostos pelos ecossistemas (MUNCK et al., 2013; CLARO e CLARO, 2014).

#### 2.1.1.1. Planeta: sustentabilidade e responsabilidade ambiental

O pilar Planeta aponta para a necessidade de se analisar a interação das operações da empresa com o meio ambiente sem lhe causar danos permanentes (OLIVEIRA et al., 2012). Essa dimensão estimula as empresas a considerarem o impacto de suas atividades no meio-ambiente e contribui para a integração da administração ambiental na rotina de trabalho. Na prática, isso significa redução dos efeitos ambientais negativos por meio de monitoramento, integração de tecnologia no processo, análise de ciclo de vida do produto e administração integrada da cadeia de produção (CLARO e CLARO, 2014).

Vários autores assinalam a importância da questão da estratégia ambiental das empresas no âmbito da sustentabilidade empresarial. De maneira geral, a estratégia ambiental das empresas precisa levar em consideração o uso sustentável dos recursos e o controle da poluição (redução da poluição na fonte, reutilização, reciclagem e recuperação energética), o desenvolvimento de produtos ambientalmente corretos e adoção de práticas de produção limpa em toda a sua cadeia produtiva. Portanto, uma estratégia ambiental integrada não deve direcionar-se somente para o desenvolvimento de competências internas, mas também considerar o relacionamento com os clientes, fornecedores, outras empresas, agentes governamentais e acionistas (PEDROSO e ZWICKER, 2007).

Segundo Munck et al. (2013), a responsabilidade sobre o meio natural abrange mais do que simplesmente o cumprimento da legislação, de obrigações legais ou iniciativas como reciclagem ou uso eficiente de recursos energéticos, é necessário que a organização, reconheça os impactos de suas operações e produtos/serviços sobre os sistemas naturais vivos e não vivos e procure minimizar os impactos negativos e amplificar os positivos. Definido por Sachs (2004) como o responsável por zelar pela geração futura, o pilar ambiental preza pelo uso dos recursos naturais de forma consciente, permitindo que as próximas gerações encontrem vida no planeta e tenha as mesmas condições de usufruir o mesmo que o homem usufrui hoje.

#### 2.1.1.2. Pessoas - Sustentabilidade e responsabilidade social

O pilar Pessoas, aponta para a preocupação com o estabelecimento de ações justas para trabalhadores, parceiros e sociedade (OLIVEIRA et al., 2012). Os defensores da

responsabilidade social argumentam que as empresas devem assumir um compromisso com o desenvolvimento da sociedade em geral. As empresas deveriam assim agir para fomentar o desenvolvimento social, a inclusão social e contribuir para a melhoria das condições de vida da população mais necessitada (PEDROSO e ZWICKER, 2007).

A dimensão social abrange tanto o ambiente interno da empresa quanto o externo. Indicadores para a dimensão social podem variar de uma empresa para outra, mas alguns indicadores são considerados comuns para diferentes setores de atuação. Dentre os indicadores comuns, é possível citar a compensação justa, as horas de trabalho razoáveis, o ambiente de trabalho seguro e saudável, a proibição de mão de obra infantil e de trabalho forçado, e o respeito aos direitos humanos (CLARO e CLARO, 2014).

Segundo Veiga (2008), o desenvolvimento sustentável quando discutido pelo âmbito social, está ligado à expansão de oportunidades, tem como objetivo trazer para a sociedade em questão, geração de emprego, redução da desigualdade, entre outros. Diz respeito ao alcance da igualdade e da participação de todos os grupos sociais na construção e na manutenção do equilíbrio do sistema, compartilhando direitos e responsabilidades. Deve refletir a preocupação da empresa com o desenvolvimento humano e bem-estar (educação e treinamento, saúde e segurança, etc.); equidade (salários e benefícios, oportunidades iguais e não discriminação); e considerações éticas (direitos humanos, valores culturais) (MUNCK et al., 2013).

#### 2.1.1.3. Lucro: sustentabilidade e geração de valor econômico

O pilar Lucro, por sua vez, aponta para a necessidade de criação de empreendimentos viáveis, atraentes para os investidores e proprietários (OLIVEIRA et al., 2012). Refere-se ao impacto das organizações sobre as condições econômicas das partes interessadas e sobre o sistema econômico em todos os níveis, ou seja, representa a geração de riqueza pela e para a sociedade, por meio do fornecimento de bens e serviços (MUNCK et al., 2013). A literatura ressalta a necessidade de que as iniciativas relacionadas à sustentabilidade tragam retornos financeiros/mercadológicos positivos para as empresas - as justificativas para os investimentos sociais e ambientais realizados

pelas empresas devem ser similares aos demais investimentos. Ou seja, o desafio atual está em desenvolver negócios sustentáveis compatíveis com a realidade econômica/de mercado da empresa. Os benefícios econômicos (tangíveis e intangíveis) decorrentes das estratégias e práticas de sustentabilidade empresarial podem ser, por exemplo, medidas através de indicadores de redução de custos e aumento da lucratividade; aumento da reputação e criação de diferenciação; crescimento da empresa em termos de capacidade de inovação e uso de tecnologias limpas (PEDROSO e ZWICKER, 2007). A viabilidade econômica do negócio é peça central da sustentabilidade, pois, por meio do lucro, são promovidos empregos, por meio dos quais é proporcionada à comunidade a possibilidade de alcançar melhores condições de vida (MUNCK et al., 2013).

## 2.2. CADEIA DE SUPRIMENTOS

Paulraj e Chen (2012) definem a Cadeia de Suprimentos (SCM) como um sistema que opera as atividades da empresa desde o contato com o fornecedor até a entrega do produto acabado para o cliente final. Passando por todas as etapas atendendo as demandas precisas dentro do período solicitado. A estratégia que integra o objetivo da cadeia de suprimentos é selecionar os processos de menores custos, melhores tempos, trazendo consequentemente melhores resultados no que deve ser desempenhado (MENTZER et al., 2001).

O desempenho das atividades realizadas dentro da cadeia de suprimentos até a conclusão da última etapa tem intenção de reduzir o desperdício de tempo e de matéria prima, na eliminação de risco, consequentemente reduzindo os custos gastos com a produção (PIRES, 2004). O autor ainda completa que quanto mais à cadeia estiver com suas etapas internas encaixadas, maior será seu desenvolvimento e melhor será o seu resultado e a justificativa para essa afirmação é que entre elas há relação direta. No entanto, Gibson et al. (2005) concluem que para isso acontecer é preciso que a integração parta de todos os responsáveis por essa cadeia, como os fornecedores e também os clientes, e não apenas as partes de transformação da matéria prima para o produto ou serviço que será entregue.

Conclui-se que o vínculo que as empresas criam por integrar uma cadeia de suprimentos se torna uma estratégia, pois ambas as empresas trabalham com o mesmo objetivo, que é a redução de prejuízos, aumento de valor e lucro (DOZ e HAMEL, 2000). Um compromisso firmado pelas organizações que integram a cadeia se responsabilizando por um melhor desempenho nos resultados através de seus recursos.

No ponto de vista de Pires e Neto (2010) a oportunidade que as empresas buscam para ter uma melhor posição no mercado pode ser conquistada através da cadeia de suprimentos, que quando gerida de forma correta traz para a organização um diferencial competitivo. Lambert e Cooper (2000) afirmam que apesar de todas as etapas serem importantes na cadeia de suprimentos, elas são realizadas com o intuito de atingir o primórdio objetivo, satisfação do cliente final. Ou seja, os esforços são para produzirem produtos e serviços de qualidade.

É de suma importância compreender que as estratégias são criadas considerando não só uma empresa e sim as demais que criaram um vínculo devido a essa integração da cadeia de suprimentos, essas estratégias devem gerar benefícios na produção, na venda e na distribuição dos produtos, frisando que as empresas não precisam ter o mesmo seguimento (TEIXEIRA e LACERDA, 2010). Gerenciar a cadeia de suprimentos da maneira adequada acarreta em muitos benefícios, ter acesso a um maior número de informações permite que os gestores tenham melhores tomadas de decisões, crescendo o nível de desempenho nas atividades e conseqüentemente no resultado final do produto, o que gera a satisfação do cliente ao atender suas necessidades e também atendendo as demandas do mercado (ANDERSON, 2001).

### 2.3. GESTÃO DA SUSTENTABILIDADE NA CADEIA DE SUPRIMENTOS

A gestão sustentável da cadeia de suprimentos inicialmente tem a sua origem pela união da gestão ambiental com a gestão da cadeia de suprimentos, a relação dessas duas temáticas, ainda recente, que veio se desenvolvendo nos últimos anos e que ainda está em transformação, cada vez mais está presente nas diretrizes organizacionais. Barbieri *et al* (2010) afirmam que com a existente preocupação em esgotar-se os recursos naturais no futuro, é preciso buscar alternativas que reduzam os danos trazidos pelo crescente desenvolvimento ao longo dos anos. Kumar e Chandrakar (2012) e Srivastava (2007)

destacam que ao se acrescentar sustentabilidade na gestão cadeia de suprimentos torna-se presente a inclusão da preocupação em gerenciar o desempenho da organização com responsabilidade ambiental, apresentando relação cadeia e meio ambiente. Rao e Holt (2005), afirmam que incorporar a gestão sustentável na cadeia de suprimentos minimiza os gastos ao reduzir o nível de desperdícios, colabora com a preservação dos recursos naturais. Os autores ainda afirmam que tal ação fomenta para as empresas parceiras melhoria em sua imagem corporativa, vantagem competitiva e o seu valor para o mercado.

Inicialmente a atenção da cadeia de suprimentos voltava-se para estudar as qualidades e custos dos fornecedores, a inserção de etapas entre os parceiros da cadeia e no produto para o consumidor final. Entretanto, na atualidade após sustentabilidade se tornar um assunto que muito se discute, com a indagação sobre o impacto que o desenvolvimento tecnológico causa aos recursos naturais, sobretudo o aumento da produção e do consumo, gera o interesse em alternativas que possam minimizar os prejuízos resultantes: cadeia de suprimentos verde, cadeia de suprimentos sustentável, ciclo de vida do produto, gestão ambiental e logística reversa (KLEINDORFER, SINGHAL, VAN WASSENHOVE, 2005).

Com isso, tal como aponta Svensson (2007), a gestão sustentável da cadeia de suprimentos preserva os interesses da gestão da cadeia de suprimentos, maximiza lucro e melhoria no desempenho produtivo, e acrescenta a responsabilidade com o meio ambiente, a sociedade e a economia. A adoção da gestão sustentável na cadeia de suprimentos é uma estratégia que ganhou força no mercado atual, sobretudo aumentando a força competitiva das organizações que a aderem. Segundo Rao e Holt (2005) com o aumento das informações, do desenvolvimento tecnológico e a crescente competição do mercado, nas últimas décadas a gestão da cadeia de suprimentos desenvolveu responsabilidade nas dinâmicas organizacionais. No entanto, as etapas da cadeia de suprimentos, após serem realizadas geram impactos ao meio ambiente, citando como exemplo o desperdício de recursos naturais.

Com a sustentabilidade em discussão na atualidade e com o alto consumo da sociedade, a percepção de que é preciso preservar os recursos naturais traz para a gestão da cadeia de suprimentos a responsabilidade de reduzir o impacto da produção, precisando atentar-se para desenvolver estratégias ao longo do ciclo da cadeia, que ao

desempenhá-las tenham um impacto ambiental menor, como na produção, nas etapas do ciclo de vida do produto e também nos processos logísticos (BEAMON, 1999; BRITO e BERARDI, 2010; SARKIS, 2003). Sendo assim pode-se afirmar que o conceito de cadeia de suprimentos sustentável é bastante amplo, abordando responsabilidade ambiental em todas as etapas que se desenvolve, passando pelos fornecedores, pelas atividades de produção, até chegar ao consumidor e finalizando com a logística reversa (CARTER; ELLRAM, 1998; SRIVASTAVA, 2007). Assim a gestão sustentável da cadeia de suprimentos é então a junção do verde nas etapas que são realizadas na cadeia de suprimentos, desde selecionar os fornecedores, as etapas de desenvolvimentos dos produtos até a chegada desses no consumidor final, e ainda acompanhar o seu descarte (SRIVASTAVA, 2007).

Pedroso e Zwicker (2007) também ressaltam a necessidade de alinhamento e coordenação na cadeia de suprimentos para que as empresas desenvolvam ações de sustentabilidade de forma integrada com seus fornecedores, canais de distribuição, clientes e consumidores. Nessa perspectiva, a gestão sustentável da cadeia produtiva precisa obedecer/seguir alguns princípios (boas práticas) básicos tais como: definir especificações ecológicas junto aos fornecedores, indicar possibilidades de retorno, reutilização e recuperação dos produtos junto aos consumidores, considerar variáveis ambientais no projeto do produto, na embalagem, no transporte, no seu uso, no descarte, na coleta e na reciclagem (PEDROSO e ZWICKER, 2007).

Svensson (2007), de forma semelhante, afirma que há uma vasta gama de oportunidades estratégicas ao se adotar a sustentabilidade na cadeia de suprimentos, ele cita como exemplos as compras verdes, logística reversa, marketing verde, reciclagem, embalagens sustentáveis, acompanhamento do ciclo de vida do produto e a reutilização de materiais. Arantes et al. (2014), por sua vez apontam diferentes práticas de gestão sustentável da cadeia de suprimentos: gestão ambiental interna, compras verdes, cooperação com cliente, *ecodesign*, recuperação do investimento e logística reversa (ver Quadro 1).

**Quadro 1: Práticas de gestão sustentável**

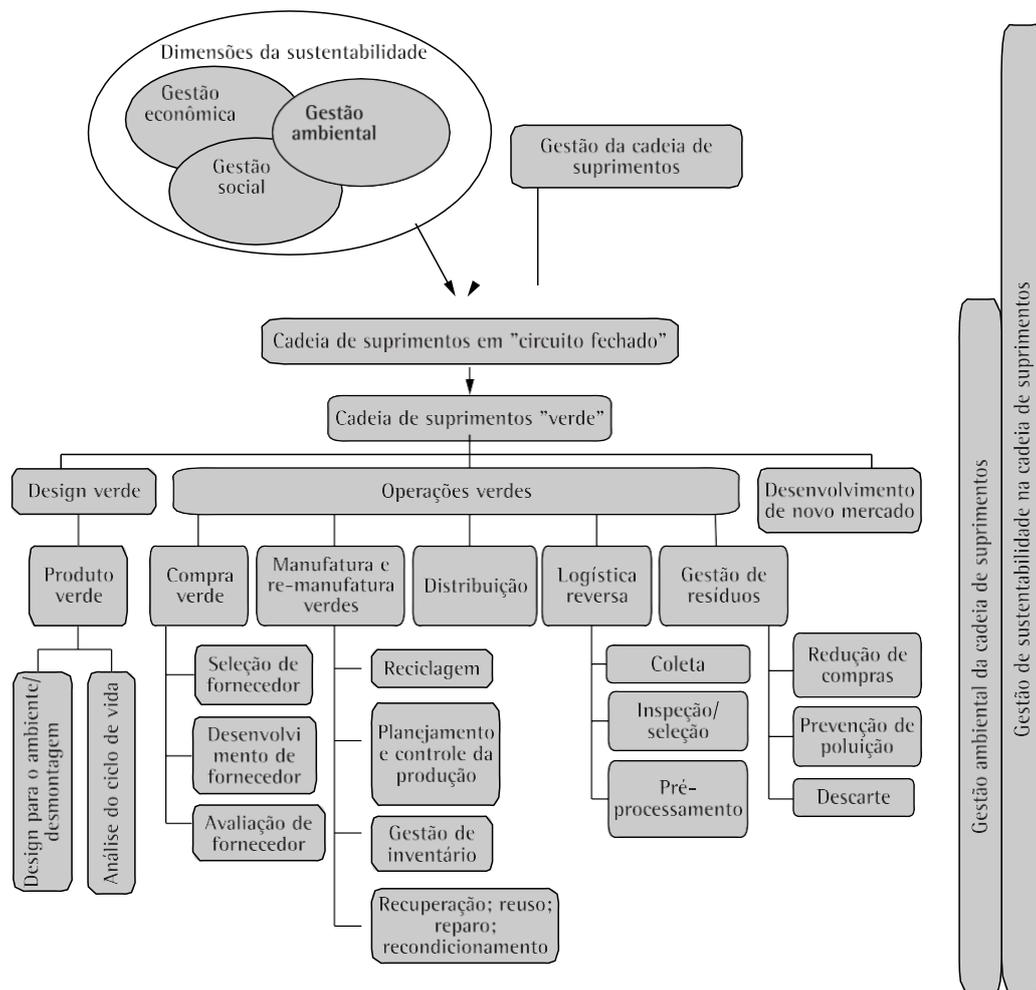
<b>Práticas de gestão sustentável</b>	<b>Definição</b>
Gestão ambiental interna	A gestão ambiental interna é considerada o primeiro passo para a implementação e adoção de outras práticas de gestão sustentável na cadeia de suprimentos. Para isso, devem-se adotar programas internos de gestão ambiental com o comprometimento da alta e média administração e cooperação interfuncional, programas de auditoria interna e externa à empresa e adoção de sistema de gestão ambiental com base na ISO 14001.
Compras verdes	Compras verdes envolvem atividades de compra com fornecedores com o objetivo de reduzir o resíduo na fonte e o consumo de materiais virgens
Cooperação com cliente	A colaboração com os clientes inclui o intercâmbio de informações técnicas e operacionais a fim de planejar e definir metas ambientais
Ecodesign	O <i>ecodesign</i> , conhecido como DFE ( <i>design for environment</i> ), tem como objetivo criar produtos ecoeficientes, sem comprometer seus custos, qualidade e restrições de tempo para a fabricação. Um dos aspectos-chave é facilitar o reuso, reciclagem e recuperação. O sucesso do projeto do produto requer cooperação entre a empresa e seus parceiros da cadeia de suprimentos, seja ao projetar embalagens em parceria com os fornecedores, seja ao projetar produtos em parceria com clientes na busca de minimizar a geração de resíduos e o impacto ambiental do produto durante todo ciclo de vida.
Recuperação do investimento	O objetivo da recuperação do investimento é gerenciar estoque ao vender excesso de inventário, sucata, equipamentos e materiais usados.
Logística reversa	A logística reversa é o processo de planejar, implantar e controlar o fluxo de materiais, inventários, bens acabados e informações relacionadas ao ponto de consumo até o ponto de origem para captar valor do produto (reuso, manufatura e/ou reciclagem) ou mesmo descartar de maneira adequada.

Fonte: Arantes et al. (2014)

A Figura 2, a seguir, se constrói a partir da percepção de que a gestão de cadeias de suprimento sustentáveis requer uma abordagem que enfatize aspectos econômicos, ambientais e sociais nas práticas e teorias de negócios. De forma esquemática ela consegue organizar os principais conceitos que delimitam o campo de estudo em gestão de operações sustentáveis e dá uma boa ideia do quão complexo é o tema (DIAS, LABEGALINI, CSILLAG, 2012). É preciso ressaltar, entretanto, que a assimilação do conceito não se dá igualmente entre as empresas pertencentes a uma determinada cadeia produtiva. Isso sugere que o alcance da sustentabilidade só ocorre se for adaptada a cada

empresa, levando em consideração os pontos fortes e fracos de cada uma. Dessa forma a consistência de uma cadeia em questões socioambientais é igual à capacidade de seu elo mais fraco, pois, se uma das funções falha ou é interrompida, provoca desequilíbrio nos outros elos, comprometendo a cadeia como um todo (DIAS, LABEGALINI, CSILLAG, 2012).

**Figura 2:** Temáticas envolvidas no estudo da gestão sustentável de cadeias de suprimento



Fonte: Dias, Labegalini, Csillag (2012)

### 3. METODOLOGIA

Uma pesquisa científica pode ser classificada de diferentes modos, de acordo com os objetivos que foram definidos pelo pesquisador (GIL, 1999; CERVO; BERVIAN, 2002). A classificação da pesquisa indica o caminho que o pesquisador escolheu para a realização de seu estudo, apontam métodos de coleta e as técnicas de análise dos dados. Os procedimentos adotados têm relevante importância no processo da pesquisa, por permitir que o pesquisador se aproxime do objeto de estudo, responda ao problema proposto e, conseqüentemente, atinja os objetivos esperados (VERGARA, 2005).

#### 3.1. ABORDAGEM E TIPO DE PESQUISA

Para desenvolver o presente trabalho, foi utilizada como metodologia a pesquisa descritiva, de abordagem qualitativa. De acordo com Silva (2005, p. 59), a pesquisa descritiva “tem como objetivo principal a descrição das características de determinada população ou fenômeno”. Esse tipo de estudo pretende descrever os fatos e fenômenos de determinada realidade (TRIVIÑOS, 1987).

Nas pesquisas descritivas, normalmente, os pesquisadores já possuem algum conhecimento do objeto de estudo, em virtude dos resultados gerados por outras pesquisas anteriores. Já há um referencial teórico pré-estabelecido capaz de fundamentar a construção de instrumentos de coleta de dados semi ou estruturados. A pesquisa descritiva visa efetuar a descrição de processos, mecanismos e relacionamentos existentes na realidade do fenômeno estudado, utilizando, para tanto, um conjunto já construído de categorias ou tipos variados de classificações (GIL, 1999; CERVO; BERVIAN, 2002).

Na abordagem qualitativa busca-se compreender a realidade de determinados fenômenos, a partir da percepção dos diversos atores sociais que deles participam (GIL, 1999; CERVO; BERVIAN, 2002). Nesse sentido, é fundamentalmente interpretativa, ou seja, surge da interpretação que o pesquisador faz dos dados coletados. Os atores sociais envolvidos na pesquisa são levados a refletir sobre suas ações e as conseqüências dessas ações para a realidade na qual estão inseridos. O interesse está em verificar como determinado fenômeno se manifesta nas atividades, procedimentos e interações diárias.

A pesquisa qualitativa ocorre em um cenário natural, de forma que o pesquisador vai até o participante, o que permite uma melhor visão e envolvimento do pesquisador com o participante. Creswell (2010) define a abordagem qualitativa como sendo um meio para explorar e para entender o significado que os indivíduos ou os grupos atribuem a um problema social ou humano.

O estudo desenvolvido aqui pode ainda ser considerado um estudo de caso. Ele se caracteriza como um tipo de pesquisa cujo objeto é uma unidade que se procura analisar de maneira profunda. Visa, nesse caso, ao exame detalhado de como uma dada unidade social – a **Empresa Alfa** – vem desenvolvendo o seu modelo de gestão sustentável. Segundo Yin (2001), esta é uma forma de se fazer pesquisa empírica que investiga fenômenos contemporâneos dentro de seu contexto de vida real, em situações em que as fronteiras entre o fenômeno e o contexto não estão claramente estabelecidas. No estudo de caso, o pesquisador geralmente utiliza uma variedade de dados coletados em diferentes momentos, por meio de variadas fontes de informação com o objetivo de aprofundar a sua descrição. Ele se beneficia do desenvolvimento prévio de proposições teóricas para conduzir a coleta e análise dos dados (YIN, 2001).

### 3.2. COLETA DE DADOS

Coerente com a escolha por um estudo de caso descritivo, qualitativo, utilizou-se como técnicas fundamentais de coleta de dados: entrevistas semiestruturadas, observação e análise documental.

Segundo Gil (1999), pode-se definir entrevista como a técnica em que o investigador se apresenta frente ao investigado e lhe formula perguntas, com o objetivo de obtenção dos dados que interessam à investigação. A entrevista é, portanto, uma forma de interação social em que uma das partes busca coletar dados e a outra se apresenta como fonte de informação. Enquanto técnica de coleta de dados, a entrevista é bastante adequada para a obtenção de informações acerca do que as pessoas sabem, creem, esperam, sentem ou desejam, pretendem fazer, fazem ou fizeram, bem como acerca das suas explicações ou razões a respeito das coisas precedentes (MARCONI; LAKATOS, 2010). Para Flick (2004), as entrevistas com roteiros semiestruturados em comparação

com as entrevistas padronizadas ou com os questionários facilitam o processo de obtenção de informações, a partir do ponto de vista dos entrevistados. Em função de sua flexibilidade, permitem ao pesquisador incluir e excluir determinadas questões ou ainda efetuar alterações na ordem das questões, em virtude das respostas obtidas.

Foram realizadas 8 (oito) entrevistas semiestruturadas com funcionários da empresa de alguma forma envolvidos com a “gestão da sustentabilidade”. O Quadro 2 abaixo descreve as características principais dos entrevistados. As entrevistas foram realizadas entre os dias 27 de julho e 17 de agosto do ano de 2019, na cidade de Edéia, Goiás. Exceto a entrevista 6, que foi realizada via email, devida a indisponibilidade de agenda do colaborador no período em que a autora desse trabalho esteve presente na empresa.

**Quadro 2:** Perfil dos entrevistados

Entrevistado	Cargo/setor	Tempo na função atual	Tempo de empresa	Formação acadêmica
1	Especialista de Gestão Operacional	1 ano e 6 meses	3 anos e 6 meses	Engenharia de Produção
2	Supervisor de Transporte CTT	1 ano e 7 meses	3 anos e 7 meses	Engenharia Agrícola
3	Trainee Desenvolvimento de Fornecedores	1 ano e 6 meses	1 ano e 6 meses	Engenharia Agrícola e Ambiental
4	Trainee Agrícola	1 ano e 6 meses	1 ano e 6 meses	Engenharia Agrícola e Ambiental
5	Analista de Comunicação	4 anos	4 anos	Comunicação Social-Jornalismo
6	Supervisor de Manutenção	3 anos	3 anos	Engenharia Mecatrônica Especialista em Engenharia de Manutenção
7	Coordenadora de Manutenção Automotiva	1 ano e 7 meses	3 anos e 7 meses	Engenharia Mecatrônica
8	Coordenadora de Produção Agrícola	2 anos	3 anos e 7 meses	Engenharia Agrônômica

As entrevistas duraram em média 26 minutos, foram devidamente gravadas e depois transcritas para análise posterior. O roteiro da entrevista utilizado foi construído a partir do referencial teórico (ver Anexo 1).

Com relação aos participantes da entrevista, a escolha se deu pelo interesse em trazer visões de colaboradores que trabalhassem em diferentes áreas, com cargos e formações diferentes, para assim conseguir uma visão mais abrangente da organização. No entanto, o convite de participação foi feito via email, para um encontro que viria acontecer após um mês do primeiro contato, visto que a organização está localizada em outro estado. A escolha se deu de acordo com a disponibilidade e interesse dos colaboradores da organização em contribuir para a presente pesquisa. Houve ainda a indicação feita por esses colaboradores de colegas que pudessem agregar para essa pesquisa.

A primeiro modo, as entrevistas seriam feitas presencialmente na empresa Alfa, no entanto, por políticas da empresa visando a segurança de todos as entrevistas não foram realizadas na mesma. Contudo, 07 das entrevistas foram realizadas presencialmente no estado de Goiás, em Edéia, cidade onde está localizada a empresa e 01 via email. A primeira entrevista foi realizada em um café no centro da cidade de Edéia e para realizar as demais entrevistas a autora foi recebida na casa dos entrevistados, também no centro da cidade. Logo, não foi realizada nenhuma visita a empresa Alfa, não sendo possível acompanhar pessoalmente como as operações acontecem na prática no dia-a-dia dentro da empresa.

Os documentos também podem ser considerados importantes fontes de dados para os estudos qualitativos merecendo, portanto, atenção especial. Como comumente pensamos que o trabalho de pesquisa sempre envolve o contato direto do pesquisador com o grupo de pessoas que será estudado, esquecemos que os documentos constituem uma rica fonte de dados. O exame de materiais de natureza diversa, que ainda não receberam um tratamento analítico, ou que podem ser reexaminados, buscando-se interpretações complementares, constitui o que se denomina denominando pesquisa documental (Cervo e Bervian, 2002). Especificamente, no presente estudo foram consultados material de divulgação interna (manuais, folhetos etc) e o site da empresa.

### 3.3. A Empresa Alfa

A Empresa Alfa, estudada na presente pesquisa, opera principalmente no setor de (a) exploração e produção de petróleo e gás natural, além de (b) fabricar lubrificantes e biocombustíveis e (c) distribuir combustíveis de aviação e marítimos. Localizada no município de Edéia, no interior de Goiás, construída no ano de 2007, a Unidade Tropical, estudada no presente trabalho, opera com modernas técnicas de processamento de cana-de-açúcar.

Em 2008 a Empresa Alfa tornou-se sócia da Unidade Tropical ao adquirir 50% das ações e no final de 2011 anunciou a aquisição completa dos papéis, obtendo então 100% do controle dela. A Empresa Alfa foi a primeira empresa internacional de energia a investir no etanol brasileiro. Hoje com cerca de 2.000 colaboradores, a usina tem um papel fundamental na geração de empregos diretos e indiretos para a comunidade Edeense e para as pequenas cidades que estão em seu entorno.

As informações a seguir foram tiradas do site da própria empresa que engloba todas as unidades distribuídas pelo Brasil e pelo mundo, não havendo materiais sobre cada unidade separadamente. Levando-se em conta os objetivos do presente trabalho, procurou-se reproduzir aqui – a partir de informações constantes no site institucional da empresa – a ambição, o propósito, os valores e estrutura de sustentabilidade para expor a preocupação da empresa com uma gestão sustentável.

#### 3.3.1. Ambição

Nosso objetivo é ser uma empresa muito diferente de energia até 2030, à medida que aumentamos os investimentos em baixo carbono, focamos nossa produção de petróleo e gás e avançamos na redução de emissões.

### 3.3.2. Propósito

Nosso propósito é reimaginar a energia para as pessoas e para o nosso planeta. Queremos ajudar o mundo a alcançar o carbono neutro e melhorar a vida das pessoas. Nosso objetivo é reduzir drasticamente o carbono em nossas operações e produção, e desenvolver novos negócios, produtos e serviços de baixo carbono.

### 3.3.3. Valores

À medida que nosso negócio se transforma de acordo com o mundo que servimos, nossos cinco valores fornecem um ponto de referência fixo para a forma como operamos e nos comportamos: Segurança, Respeito, Excelência, Coragem, Um time.

### 3.3.4. Estrutura de sustentabilidade

A nossa estrutura de sustentabilidade conecta nossa estratégia ao nosso propósito - para reimaginar a energia para as pessoas e o planeta. Temos três áreas de foco: neutralidade em carbono, pessoas e planeta - incluindo os temas prioritários dos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável da ONU. Planejamos conduzir ativamente a estrutura de sustentabilidade por meio de nosso modelo operacional, nossa governança e nossa cultura.

## 3.4. ANÁLISE DE DADOS

O processo de análise e interpretação dos dados corresponde à etapa final do estudo de pesquisa. Diz respeito ao tratamento aplicado aos dados coletados com o objetivo de construir uma argumentação que responda aos objetivos da pesquisa, bem como ao problema central adotado como propósito da investigação (MARCONI; LAKATOS, 2010). Visando captar as características essenciais, os significados, as convergências e divergências dos conteúdos das entrevistas e do site, utilizou-se a análise de conteúdo.

De acordo com Bardin (1977), a análise de conteúdo pode ser entendida como um conjunto de técnicas da análise de comunicações visando obter, por procedimentos, sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens, indicadores que

permitam a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção/recepção destas mensagens.

A análise – apresentada no próximo capítulo - foi realizada a partir das categorias previamente identificadas no referencial teórico e que orientaram a construção do roteiro semiestruturado usado nas entrevistas, que direcionaram a observação no campo e apontaram documentos a serem consultados. Foi elaborada uma tabela resumo com as respostas dos entrevistados para cada uma das questões do roteiro e a partir dela realizada a interpretação à luz da teoria. Foram desenvolvidas análises a partir do cruzamento de dados de todos os entrevistados.

## 4. ANÁLISE DOS DADOS

### 4.1.O CONCEITO DE SUSTENTABILIDADE: TRIPLE BOTTOM LINE

Tal como descrito no referencial teórico, o conceito de sustentabilidade corporativa atualmente se refere à busca pelo equilíbrio entre as necessidades econômicas das empresas, a responsabilidade pelo desenvolvimento da sociedade e a preservação dos recursos naturais. Segundo os entrevistados, a Empresa Alfa parece estar bem alinhada com essa concepção. Quando perguntados sobre o conceito de sustentabilidade, todos eles apontaram que ela está associada aos três macro-objetivos que compõem o *triple bottom line*: a geração de valor econômico, a responsabilidade ambiental e a responsabilidade social.

*Eu acho que a empresa ela enxerga a sustentabilidade de vários ângulos, tem o ângulo ambiental, que a gente tem uma área de meio ambiente que trabalha nesses aspectos (...) mas também tem a sustentabilidade do negócio, que a empresa ela preza muito assim, a gente qualquer processo que a gente implementa, ele tem que ser sustentável no sentido dele poder se manter (...) e na parte social também, a empresa ela tem várias ações que são contínuas, como a gente tem o projeto Agorinha, que a gente visita as escolas, a gente incentiva projetos ambientais (Entrevistado 3).*

*A organização ela entende sustentabilidade o que irá permitir que a empresa consiga prosperar e permanecer no mercado de forma duradoura, sem impactar o meio ambiente, nem a comunidade a qual ela está inserida e possibilitando assim alcançar os objetivos econômicos e estabelecidos pela entidade (Entrevistado 1)*

A responsabilidades pelas condições de vida atuais e futuras dos elementos afetados pela empresa também aparece diversas vezes indicando que as pessoas na empresa têm incorporado esse princípio.

*A Empresa Alfa visa muito sustentabilidade (...) desenvolvimento de boas práticas atuais sem comprometer a capacidade das gerações futuras (Entrevistado 8)*

#### 4.2.SUSTENTABILIDADE COMO VALOR DA EMPRESA ALFA

Vários são os motivadores para essa expansão e preocupação recente com a gestão da sustentabilidade. Há empresas que são reativas a pressões externas, e há empresas que são proativas, buscando adicionar valor ao seu produto e ao seu negócio através de práticas sustentáveis. A perspectiva muda quando a sustentabilidade deixa de ser vista como fonte de custos para uma potencial fonte de vantagem competitiva (DIAS, LABEGALINI, CSILLAG, 2012). No caso da Empresa Alfa, é possível perceber uma postura normativa-proativa. Por um lado, procura mostrar uma preocupação ativa com o futuro do planeta, das pessoas e do negócio, mas por outro há entre os entrevistados a percepção de que é preciso reagir às cobranças da sociedade.

Em seu site institucional a empresa destaca sua proatividade apontando que é necessário que organizações como ela pensem sobre a sustentabilidade de forma holística, abrangendo questões climáticas e ambientais, bem como um conjunto mais amplo de questões que impactam a sociedade. A Empresa Alfa destaca que a sustentabilidade vincula a sua estratégia ao seu propósito futuro - *reimaginar a energia para as pessoas e nosso planeta* (site da empresa).

Quando questionados sobre como a sustentabilidade aparece na visão/missão/valores da empresa, os entrevistados afirmam que ela está presente, mesmo que não apareça explicitamente nos valores listados.

*A sustentabilidade não aparece como um valor específico da empresa, no entanto, fica nítido que é o pilar que apoia todos os valores postulados.(...) A empresa se preocupa em atender as crescentes demanda do mercado, de forma sustentável para o mundo, o que significa que a busca pela longevidade de seu negócio, passa também pela necessidade da sustentabilidade das comunidades onde atua (Entrevistado 6)*

*A empresa tem como principal política tanto na própria definição da missão da empresa em ser uma das maiores provedoras de energias renováveis no mercado ao qual ela está inserida (Entrevistado 1)*

*A sustentabilidade não está descrita como um valor direto da empresa, a gente tem segurança, respeito, coragem, excelência em uma equipe que são os valores da empresa, mas acaba que sustentabilidade, ela fica por trás (Entrevistado 2)*

Sobre as motivações de a empresa incorporar a sustentabilidade em suas estratégias e práticas os entrevistados apontam uma postura até certo ponto reativa – seja às pressões da sociedade em geral, do mercado e da legislação.

*No passado, acreditava-se que os recursos eram infinitos. Este cenário contribuía para uma despreocupação com o exercício de práticas sustentáveis. Hoje, acredito que as empresas têm migrado sua forma de operar para formas sustentáveis como um fator de subsistência, pois a sociedade vem cobrando por isso. (Entrevistado 6)*

*(...) a empresa incorporou essa preocupação com sustentabilidade eu acho que muito relacionado alguns problemas que ela teve não somente em sustentabilidade como também segurança de colaboradores (...) nós tivemos alguns incidentes aí na história (...) que causou muitos danos a toda comunidade em volta, seja de fauna, de flora, de pessoas, então depois desses incidentes que nós tivemos aí no mundo (...) temos bastantes procedimentos, política que nos embasam em fazer o trabalho de forma correta, seguindo regras, seguindo legislação (...) a partir do momento que viu que a gente tinha alguns gaps que a gente realmente estava deixando passar alguns pontos que poderiam trazer danos à comunidade (Entrevistado 2)*

Tal como apontam Alves e Nascimento (2014), entre os principais motivadores para a introdução da sustentabilidade na cadeia de suprimentos, estão a necessidade de adequação às pressões da sociedade, do governo e de entidades não governamentais, bem como o aumento da competitividade (ALVES e NASCIMENTO, 2014).

#### 4.3. A INSTITUCIONALIZAÇÃO DA SUSTENTABILIDADE NA ORGANIZAÇÃO DA EMPRESA

A preocupação da Empresa Alfa com a questão da sustentabilidade ganha um formato institucional através da presença no seu “organograma”. Formalmente há um departamento que cuida dos aspectos relacionados ao meio ambiente e sustentabilidade e outro de responsabilidade social.

*A empresa tem o departamento de HSSE (Health, Safety, Security, and Environment) específico para tal atividade e este é encarregado de disseminar informações e cobrar os itens que devemos seguir para estar de acordo (Entrevistado 8)*

*Há um departamento de Meio Ambiente e Sustentabilidade e um departamento de Responsabilidade Social (Entrevistado 5).*

*A Alfa tem o desafio de garantir o crescimento sustentável da empresa, com equilíbrio entre os aspectos econômico, ambiental e de responsabilidade social. E este departamento nos ajuda e apoia a prevalecer tais princípios. Temos metas pré-estabelecidas. (...) (Entrevistado 7)*

*(...) a gente tem uma área só de relacionamento social que entra em contato com as cidades vizinhas, com o governo do estado, com o Governo Federal (...) preocupa bastante com a questão do que utilizamos hoje para gente não causar danos, principalmente a população ao redor da das usinas, porque a gente sabe que traz um transtorno (Entrevistado 2).*

São esses departamentos, através de um conjunto de indicadores e metas é que gerenciam a rotina do trabalho na Empresa Alfa em busca da sustentabilidade.

*Sim, temos alguns indicadores dentro da empresa e estes são avaliados por meio de auditorias internas e externas, as externas são geralmente atreladas ao cumprimento da Bonsucro e SA8000. Exemplo de acompanhamento desses indicadores é a calculadora Bonsucro. (Entrevistado 8)*

*(...) há indicadores de desempenho, a gente tem tudo mapeado, a gente tem relatórios de incidentes que falam tanto de algum problema que a gente trouxe para comunidade, (...) fica tudo documentado. A gente monitora, tem uma equipe de HSSE, que é de segurança e de meio ambiente que tem todo esse rastreamento do que acontece e do que já aconteceu. (Entrevistado 2)*

*Quanto se a gente tem objetivos e metas voltados para sustentabilidade, sim, o objetivo é diminuir a emissão de gases em 3,5 milhões de toneladas até 2025. (Entrevistado 5)*

Esse conjunto de indicadores e metas se constrói no âmbito de um conjunto de processos/procedimentos normalmente regulamentados por certificações específicas.

#### 4.4.CERTIFICAÇÕES RELACIONADAS À SUSTENTABILIDADE

A preocupação da empresa em estar dentro dos padrões sustentáveis é percebida na fala dos entrevistados, que comentam que além de certificação a empresa tem políticas internas para monitorar as operações de toda sua cadeia.

*Atualmente a empresa ela trabalha com certificação Bonsucro, o qual o principal objetivo é minimizar os impactos econômicos e sociais trazidos pelo mercado de cana de açúcar. A empresa cobra a ética de todas as empresas e fornecedores (...) de não ter trabalho infantil, que são requerimentos mais relacionados a impactos sociais e que nenhuma pendência jurídica. (...) com iniciativas pontuais que acabam barrando fornecedores que não cumprir a legislação ou que de alguma forma geram impactos não sustentáveis, impactos sociais e ao meio ambiente. (Entrevistado 4)*

*(...) a gente tem a certificação Bonsucro (...) A empresa exige cadastro de toda equipe que está trabalhando, controle de mão de obra para ver se não está com mão de obra ilegal, (...) a gente faz um cheque e a gente tem uma área que a gestão de contratados e um sistema que chama Rambol, que monitora e faz também esse cheque para ver se os fornecedores estão cumprindo aquilo, principalmente na parte de legislação trabalhista, na questão de meio ambiente a gente faz algumas auditorias em campo, verifica a condição dos equipamentos (...) (Entrevistado 2)*

Mais do que só uma exigência legal (ambiental, social), esse tipo de certificação são também garantias para os clientes que consomem produtos da empresa – é uma exigência do mercado, de clientes, que a empresa trabalhe com algumas certificações. Sem esse tipo de certificação a competitividade da empresa pode ser ameaçada. Em relação à pressão do mercado externo, Alves e Nascimento (2014) apontam que a maior exposição a mercados globalizados tem obrigado as empresas atuantes no Brasil a adequar-se às legislações de outros países e a apresentar práticas ambientalmente desejadas e certificadas - as questões ambientais envolvidas podem ser motivos para levantar barreiras ao comércio.

*(...) alguns clientes de açúcar principalmente do mercado externo exigem. Um exemplo atual é a Coca Cola que exige certificação Bonsucro dos seus fornecedores. (Entrevistado 8)*

A Bonsucro é uma organização global com múltiplas partes interessadas e sem fins lucrativos que existe para promover a produção, processamento e comercialização sustentável da cana-de-açúcar em todo o mundo. A Bonsucro apoia uma comunidade de mais de 250 membros em mais de 50 países, de todos os elementos da cadeia de abastecimento da cana-de-açúcar, incluindo agricultores, moleiros, comerciantes, compradores e organizações de apoio. A visão da Bonsucro é um setor da cana-de-açúcar com comunidades de produtores prósperas e sustentáveis e cadeias de abastecimento resilientes e garantidas. A missão é garantir que a produção responsável de cana-de-açúcar crie valor duradouro para as pessoas, comunidades, negócios, economias e ecossistemas em todas as origens do cultivo da cana ([www.bonsucro.com](http://www.bonsucro.com)).

A certificação Bonsucro é direcionada à cadeia de produção e suprimento de cana-de-açúcar. Trata-se de um mecanismo global, que garante a responsabilidade social e ambiental dos produtores de cana, comprovando que eles cumprem com padrões rigorosos de qualidade e normas internacionais de produção sustentável e ambientalmente responsável. A certificação da Bonsucro é recomendada para todas as partes que atuam na indústria da cana, como produtores, fornecedores e empresas que trabalham com produtos derivados da cana-de-açúcar. O certificado Bonsucro é uma comprovação internacional do comprometimento e da responsabilidade das empresas que atuam na cadeia de açúcar.

A certificação demonstra que as empresas estão trabalhando com eficiência, com menos impacto ao meio ambiente e com controle de geração de resíduos. É uma forma de assumir um verdadeiro compromisso social, ambiental e econômico. Para obter a certificação, as empresas precisam passar por uma completa avaliação, que considera seus indicadores de produção, emissão de gases causadores do efeito estufa, uso de água e energia, entre outras coisas. Também é necessário que as empresas estejam em conformidade com as leis trabalhistas de seu país, com as normas regulatórias e outros fatores sociais, ambientais e humanos.

#### 4.5.PRINCIPAIS PRÁTICAS E PROJETOS RELACIONADOS A SUSTENTABILIDADE IMPLEMENTADOS

É sabido por todos que as operações de produção geram impactos, no entanto é preciso criar estratégias para que esses impactos sejam menores. Tal como aponta Neto et al. (2015), não se pode esperar que as empresas sejam totalmente sustentáveis, mas é possível que elas adotem estratégias e práticas que tornem as suas operações menos “agressivas” às pessoas e ao ambiente. A adoção de ideias sobre sustentabilidade na produção, transformando-as em procedimentos e práticas com o objetivo de reduzir desperdícios, atender com maior eficácia às normas e requisitos ambientais, promover tratamento dos resíduos gerados, resultando na minimização de custos já deveria fazer parte de qualquer tipo de empresa. Esses princípios, se seguidos, podem levar a avanços úteis em relação à redução de custos e ganhos ambientais (NETO et al., 2014).

*(...) A gente tem a redução de produtos químicos, de adubação química, porque a gente utiliza a vinhaça, é um resíduo gerado a partir da produção do etanol, então esse produto vinhaça ele é rico em potássio e matéria orgânica, então a gente aproveita esse material para utilizar na irrigação e a gente além de economizar financeiramente, o adubo químico a gente tem certeza que está sendo descartado a vinhaça, que por exemplo não pode ser descartada em um rio pelo alto teor de matéria orgânica ele rouba oxigênio, então a gente tem a garantia que estamos utilizando ele de forma correta, seguindo as legislações. (...) (Entrevistado 2).*

*(...) Na indústria, o bagaço que sobra após o processo de moagem é utilizado para produção de energia que abastece a Usina. Além disso, também são aproveitadas a vinhaça, um resíduo proveniente da destilação do etanol, e a torta de filtro, resultante da filtração do lodo que sai dos decantadores do caldo. Ambas são usadas como fertilizantes orgânicos nos próprios canaviais, o que ajuda a reduzir o uso de produtos químicos. No agrícola, a palha retirada cana no momento da colheita é incorporada no campo, promovendo aumento da matéria orgânica no solo e maior umidade do solo. Além disso, a empresa realiza algumas boas práticas como rotação de culturas, sistematização e conservação do solo, manejo integrado de pragas e controle biológico. A empresa pratica preservação de APP (...) Todo e qualquer vazamento deve ser reportado para equipe de meio ambiente. (...) kit de contenção ambiental. (...) monitoramento ambientais periódicos, como exemplo Monitoramento de Efluentes da ETE; Monitoramento de Aplicação de vinhaça; Monitoramento de resíduos sólidos(...) (Entrevistado 4).*

*A empresa ela tem como boa prática pensando em aspectos sociais, a empresa tem uma área específica de responsabilidade social que visa identificar todos os potenciais riscos adicionais que as nossas operações podem trazer para a comunidade ao nosso redor e minimizar esses impactos, seja com infraestrutura para dar suporte, seja o apoio às escolas para incentivar, seja por convênios que possibilitam os colaboradores a se desenvolverem e estar preparados para assumir mais estratégias ao longo da empresa (Entrevistado 1).*

Em termos corporativos, no que se refere à sustentabilidade, a Empresa Alfa apresenta em seu site institucional um *framework* – inspirado nos pilares do *triple bottom line* – que, segundo ela deve orientar estratégias e práticas de forma que a organização como um todo consiga concentrar seus esforços e recursos naquilo em que podem fazer mais diferença. Em conformidade com o TBL, nesse *framework* há três elementos centrais: chegar à zero emissões líquidas (*net zero*), melhorar a vida das pessoas e cuidar do nosso planeta.

Com relação ao objetivo de zero emissões líquidas a intenção é tornar-se uma empresa *net zero* até 2050 ou antes e ajudar o mundo a chegar ao *net zero*. Para isso a Empresa Alfa definiu 10 metas. Cinco para ajudar particularmente a organização (1 a 5) e cinco para ajudar o mundo a chegar lá (6 a 10).

1. Chegar a “zero líquido” em todas as nossas operações em uma base absoluta até 2050 ou antes
2. Atingir “zero líquido” em uma base absoluta de nossa produção upstream em 2050 ou antes
3. Redução de 50% na intensidade de carbono dos produtos que vendemos até 2050 ou antes
4. Medição em todos os nossos principais locais de processamento de petróleo e gás até 2023, relatórios transparentes e redução de 50% da nossa intensidade de metano operada
5. Aumentar a proporção de investimento em não-petróleo e gás
6. Parar de investir em publicidade de reputação corporativa e redirecionar os recursos para a defesa ativa de políticas climáticas progressistas
7. Incentivar os funcionários a cumprir nossos objetivos e defender o valor “zero líquido” aumentando o elemento climático no bônus anual para a liderança e 37.000 funcionários
8. Reestruturar as relações com associações/tratados de comércio e se retirar delas/deles quando apropriado
9. Tornar-se um líder reconhecido em transparência para o nosso setor - apoiar as recomendações da Força-Tarefa sobre Divulgações Financeiras Relacionadas ao Clima (*Task Force on Climate-related Financial Disclosures - TCFD*) e trabalhar para implementá-las
10. Criar uma equipe dedicada a ajudar países, cidades e empresas ao redor do mundo a se descarbonizarem

Sobre a melhoria da vida das pessoas, a Empresa Alfa procura apoiar uma transição energética justa, promovendo o bem-estar para a sua força de trabalho e as comunidades onde trabalha. Nesse sentido há três grandes prioridades. (a) Fornecer mais energia limpa para mais pessoas. A empresa considera que o acesso à energia é essencial para o crescimento econômico, reduzindo a pobreza e melhorando a saúde e o bem-estar das comunidades. Isso é fundamental para a estratégia dela que planeja aumentar rapidamente seu portfólio de energia de baixo carbono, incluindo o objetivo de desenvolver 50 gigawatts de energias renováveis até 2030. (b) Respeitar os direitos humanos, promover a equidade e meios de vida sustentáveis. A empresa afirma que todos merecem ser tratados com justiça, respeito e dignidade, mas reconhece que essa não é uma realidade para muitas pessoas ao redor do mundo. Nesse sentido desenvolveu uma declaração própria dos Direitos do Trabalho e da Escravidão Moderna para as suas operações que deve ser usada com seus parceiros de negócios e cadeias de suprimentos. (c) Promover o bem-estar, com foco na saúde mental e física das pessoas.

Três também são as prioridades acerca do objetivo de fazer diferença positiva para o ambiente em que a empresa opera. (a) Promover ambientes mais limpos, aumentar a biodiversidade e promover soluções climáticas naturais (SCN). De acordo com a empresa, o declínio contínuo da biodiversidade e a degradação do meio ambiente representam um sério risco para os recursos naturais dos quais todos dependemos. Nesse sentido a empresa vem tomando medidas para ajudar a restaurar, manter e melhorar a natureza. *Apoiamos mais de 50 milhões de toneladas de compensações florestais nos EUA, originamos projetos em mais de 10 países e estamos construindo parcerias integradas.* (b) Usar os recursos com responsabilidade. Procurando maneiras de adotar princípios de circularidade em toda a cadeia produtiva da empresa, reduzindo o desperdício e mantendo os materiais em uso por mais tempo. *Temos iniciativas para usar embalagens que sejam reutilizáveis, recicláveis ou biodegradáveis.* (c) Trabalhar com nossos contratados e fornecedores em: emissões de carbono e uso de energia renovável, disposições de circularidade, incluindo redução ou eliminação de resíduos; gestão de recursos naturais, incluindo consumo de água e abastecimento sustentável de materiais.

*Acredito que hoje, a maior meta relacionada a sustentabilidade é a diminuição de emissões de gases para o meio. Meta esta que tem mudado a forma de operar da empresa, e que talvez no futuro, venha até mesmo a mudar sua principal identidade de empresa petrolífera, para empresa de energia renovável (Entrevistado 6).*

#### 4.6.PRINCIPAIS BENEFÍCIOS ESPERADOS COM A ADOÇÃO DA SUSTENTABILIDADE

Na visão de Chaves (2004), uma empresa com estratégias sustentáveis tende a ser mais forte no mercado atualmente, uma vez que essa prática cada vez mais é cobrada pelos consumidores. Essa percepção também é vista na fala dos entrevistados. Perguntados sobre os principais benefícios que a empresa poderia ter com a adoção de estratégias e práticas sustentáveis, o pilar lucro era sempre lembrado.

*A própria permanência, né, do setor no mercado, considerando que isso tem sido o que é requerido pelos acionistas e o que o meio ambiente necessita da gente. Então, é a forma que a empresa enxerga que é necessário trabalhar para permanecer e assegurar a consolidação do negócio. (Entrevistado 1)*

*Longevidade de seu negócio. (Entrevistado 6)*

Entretanto, os pilares pessoas e planetas também são citados. Em conformidade com o que Munck et al. (2013) a sustentabilidade organizacional deve buscar um equilíbrio entre o que é socialmente desejável, economicamente viável e ecologicamente sustentável.

*Entregar mais energia de maneira limpa e sustentável. (Entrevistado 5)*

*Reconhecimento no mercado mundial, credibilidade da sociedade onde a mesma atua e fidelidade de parceiros, clientes e fornecedores, atendimento a legislação e não ter nenhum tipo de passivo (Entrevistado 8).*

*Atender a legislação, acompanhar a mudança energética global, gerar impacto socioambiental positivo no local que atua, preservação ambiental para que os recursos não sejam finitos, redução de custos ao reciclar, reduzir e reutilizar, boa reputação. (Entrevistado 4)*

De acordo com a abordagem do TBL, a organização não deve basear suas decisões em apenas um dos pilares. A organização é sustentável quando gera lucro para os acionistas, protege o meio ambiente e melhora a vida das pessoas com quem mantém interações. Quando o resultado econômico é positivo, reflete aumento no valor da organização, em termos de lucratividade e de contribuição para a riqueza dos acionistas, bem como no aspecto de seu capital social, humano e ambiental (MUNCK et al., 2013).

*Eu acho que a Alfa é uma empresa que se preocupa muito com os valores, com valores e com a própria imagem dela. Então ela não faz somente para vender, assim só um marketing, ela realmente preocupa, ela sabe por já ter tido experiência negativa no passado que se a gente não fizer da maneira correta, isso traz problemas tanto financeiros quanto para imagem (...) Então eu acho que os maiores benefícios são a consciência tranquila, falando dessa forma e também financeiramente que uma má imagem de qualquer empresa ela traz malefícios para a empresa (Entrevistado 2).*

#### 4.7. OBSTÁCULOS ENFRENTADOS PARA IMPLEMENTAR POLÍTICAS E PRÁTICAS SUSTENTÁVEIS NA EMPRESA

Ao analisar os motivos pelos quais os conceitos da gestão sustentável da cadeia produtiva não se desenvolveram no Brasil em comparação com outros países, Alves e Nascimento (2014) destacam 4 elementos principais: (a) características do mercado nacional; (b) foco empresarial em aspectos internos; (c) falta de legislação rígida; e (d) falta de pressão do mercado consumidor brasileiro.

*Diversos fatores são apontados como sendo limitantes para a implementação dos princípios da sustentabilidade, tais como: Falta de conhecimento sobre o tema; baixa profissionalização dos administradores; baixo comprometimento dos gestores; modelos de gestão hierárquicos e patriarcais; pressão ainda limitada dos consumidores relacionada aos padrões de compra atual; necessidade de reagir continuamente às mudanças de mercado; falta de estrutura e apoio governamental; falta de integração entre empresas, governo e movimentos socioambientais no país. (Entrevistado 7)*

Segundo Alves e Nascimento (2014), a preocupação socioambiental ainda é um assunto relativamente novo para as empresas atuantes no mercado brasileiro – estamos atrasados na implantação de estratégias e práticas sustentáveis quando comparado a outros países, principalmente europeias, onde esse assunto já avançou bastante. No Brasil o processo de conscientização está acontecendo e a legislação tem avançado muito. Mas esse processo de disseminação dos conceitos da gestão sustentável da cadeia produtiva não vai acontecer tão rápido quanto se deseja. Algumas cadeias estão respondendo mais rapidamente do que outras, principalmente em função dos setores que atuam (ALVES e NASCIMENTO, 2014).

No caso da Empresa Alfa esse movimento tem acontecido. Seja pelo tipo de cadeia produtiva em que ela atua (energia, sucroalcooleira), seja pela condição de empresa focal da cadeia, seja pelo fato dela fazer parte de um grupo internacional com operações e experiências em outros mercados mais exigentes como a Europa e os EUA.

*(...) a empresa teve problemas não somente em sustentabilidade como também segurança de colaboradores (...) teve em sua história, não aqui no Brasil, mas nós tivemos alguns incidentes aí na história (...) que causou muitos danos a toda comunidade em volta, seja de fauna, de flora, de pessoas, (...) depois desses incidentes que nós tivemos aí no mundo (...) a gente não podia continuar sem ter, (...) temos bastantes procedimentos, política que nos embasam em fazer o trabalho de forma correta, seguindo regras, seguindo legislação (...) a empresa incorporou essa visão de sustentabilidade e também de segurança a partir desse momento que viu que poderia trazer danos à comunidade (Entrevistado 2).*

Com relação ao foco empresarial em aspectos internos, Alves e Nascimento (2014) apontam que as empresas por aqui ainda terceirizaram muito dos seus serviços para diminuir custos internos e não para formar parcerias, ainda têm muito da visão de pagar o menor preço do mercado para salvar o lucro. O foco é fazer o “dever de casa”, promover a melhoria dos processos, práticas, estratégias no âmbito da organização, sem ainda ter condição ou capacidade de levar essas práticas para as suas cadeias tanto do lado de fornecimento quanto do lado de distribuição e consumo.

O mais comum é encontrar empresas focais das cadeias desenvolvendo diversas iniciativas sustentáveis, porém a incorporação dessas iniciativas na cadeia de suprimentos acontece lentamente. No Brasil ainda há poucos processos de cooperação entre membros, o que seria importante para a sustentabilidade das operações no longo prazo (ALVES e NASCIMENTO, 2014). Nesse aspecto a Empresa Alfa tem encontrado dificuldades, principalmente no que se refere aos fornecedores.

*A implantação da norma Bonsucro nos nossos fornecedores de cana talvez seja um dos nossos principais desafios, pois os mesmos não têm incentivos do governo. (...) obstáculos vindo dos nossos fornecedores, o que entra no mesmo âmbito, além de não terem incentivo legal, a fiscalização é muito precária (Entrevistado 8).*

*A empresa cobra a ética de todas as empresas e fornecedores que estão relacionados com ela (...) não necessariamente cobrando certificações (...) mas temos iniciativas que acabam barrando fornecedores que não cumprem a legislação ou que de alguma forma geram impactos não sustentáveis, impactos sociais e ao meio ambiente (Entrevistado 1).*

Srivastava (2007) relata que para ter a gestão da cadeia de suprimentos sustentável é preciso se atentar em todas as etapas, iniciando com a escolha de fornecedores que estejam de acordo com os valores de sua empresa e assim criarem um relacionamento duradouro. Quando perguntados a respeito da relação da Empresa Alfa com os fornecedores, a resposta dos entrevistados demonstra que existe uma sistemática para que esse relacionamento aconteça da melhor maneira possível.

*A gente tem a área de desenvolvimento, gestão de contratos, contratos e contratados, que a gente busca aculturá-los, sem nem se existe essa palavra, na nossa cultura de segurança, a gente quer que eles operem com os mesmos valores que a gente opera e isso leva trabalho, isso gera custos, porque não é barato (...) então a gente exige algumas coisas e a gente tenta aculturá-los, a gente tenta passar a importância que algumas barreiras, tanto de segurança quanto de meio ambiente, ou legislação são importantes. Então, a gente trabalha os nossos fornecedores para isso. (Entrevistado 2)*

*Quanto a relação com fornecedores, por exemplo, ela tenta uma relação de crescimento juntos sim, com certeza, inclusive o setor que eu trabalho é voltado para isso, que é desenvolvimento de fornecedores. Então a gente realmente tenta trabalhar junto, a ideia nunca é deixar de trabalhar com algum fornecedor, eu estou falando mais questão de empresas terceiras, mas também fornecedores de materiais, a ideia não é acabar com essa relação, cortar a relação, a ideia é tentar ao máximo desenvolver o fornecedor, o prestador de serviço, o fornecedor de material e aí a empresa tem várias ações voltadas para essa questão, tem reunião, tem procedimentos voltados especificamente para o desenvolvimento do fornecedor, então realmente a gente tem um trabalho voltado pra isso mesmo. (Entrevistado 3)*

No que se refere à legislação nacional, percebe-se que existe falta de pressão do governo, por meio de uma forte regulamentação, que incentive a inserção de práticas socioambientais no contexto organizacional (ALVES e NASCIMENTO, 2014). De maneira geral, as empresas nacionais são reativas. O desempenho socioambiental está atrelado ao cumprimento das leis – à pressão legal e normativa. Poucas empresas realizam ações socioambientais voluntárias, de forma proativa. Logo, a instituição de uma legislação mais rígida, acompanhada de forte fiscalização, seria um fator relevante ao desenvolvimento da gestão de cadeias sustentáveis no Brasil, à adoção de estratégias e práticas sustentáveis para a solução de problemas socioambientais.

No caso da Empresa Alfa, há uma sistemática que continuamente permite a identificação da legislação e das normas aplicáveis aos aspectos relacionados à sustentabilidade.

*Sim, hoje tanto pelo nosso sistema de gestão, nós temos um dos requisitos, que é o cumprimento de toda a legislação aplicável ao nosso negócio, nós temos dois sistemas que são responsáveis por gerenciar e um representante que compila todas as informações quanto a aderência ao cumprimento ou não cumprimento de alguma legislação, proveniente aquilo que nós não cumprimos de alguma forma é gerado um plano de ação e esse plano de ação também é gerenciado por um software. Então, a gente consegue ter sempre em mente o cumprimento ou não das normas e para aquelas que não são cumpridas ou algum requisito específico que nós não temos totalidade de cumprimento, nós temos o plano de ação para fazer adequação, seguindo um cronograma de priorização feito pelo negócio. (Entrevistado 1)*

*Sim, para atendimento as legislações temos o apoio de uma consultoria externa que nos auxilia a observar as leis. Temos a área de saúde e higiene ocupacional dentro da empresa que nos auxilia neste quesito também. (Entrevistado 8)*

Sobre as pressões do mercado consumidor nacional, diferente do que já vem acontecendo com mais força em outros países, notadamente na Europa, o brasileiro ainda não tem exercido um papel ativo na cobrança de práticas socioambientais das empresas. Segundo Alves e Nascimento (2014), a cultura do consumidor brasileiro, que não exige das empresas ações sustentáveis, acaba gerando um efeito dominó: o consumidor não exige, então por que as pessoas que estão envolvidas na cadeia vão se preocupar com isso? A exposição da Empresa Alfa ao mercado externo faz com que essa questão seja percebida pela empresa de forma diferente. Para ela uma postura ativa da sociedade já é realidade.

*No passado (...) a sociedade não exercia um caráter influenciador em relação a manutenção de recursos naturais, dentre outros temas como utilização de mão de obra infantil, escrava e matança de animais, por exemplo. Este cenário contribuía para uma despreocupação com o exercício de práticas sustentáveis. Hoje, acredito que as empresas têm migrado sua forma de operar para formas sustentáveis como um fator de subsistência, pois a sociedade vem cobrando por isso (Entrevistado 6).*

#### 4.8.A NOÇÃO DE SUSTENTABILIDADE E O DESENVOLVIMENTO DE NOVOS PROCESSOS DA EMPRESA

A sustentabilidade não foca apenas em criar produtos ambientalmente responsáveis, mas inovar transformando operações para reduzir os impactos gerados ao meio ambiente (CARTER e ELLRAM, 1998; SRIVASTAVA, 2007). Dito isso, a empresa Alfa não desenvolve novos produtos, mas busca melhorar seus processos através de novas tecnologias.

*É, no caso novos produtos não, porque a gente trabalha com os mesmos produtos, mas a gente inova em maquinários mais seguros, maquinários que tragam mais segurança aos trabalhadores. (...). É, tem também projetos como o Smart Farm, que é o desenvolvimento de uma nova ferramenta com capacidade de, por exemplo, regar, fertilizar, colher, é o objetivo desse projeto é colaborar para diminuir impactos ambientais. (Entrevistado 5)*

*Atuação em produção de energias alternativas. Biocombustíveis, energia solar, energia eólica e gás natural. O principal impacto é a redução da emissão de poluentes para produção de energia. (Entrevistado 6)*

*Na empresa, abraçamos o desafio para fornecer emissões significativamente menores, todo tipo de energia precisa ser mais limpa e melhor. Estamos reduzindo as emissões nas nossas próprias operações, aprimorando os nossos produtos para ajudar os clientes a reduzirem as suas emissões e criando negócios de baixo carbono. Além do compromisso quanto as emissões, temos o compromisso relacionado às nossas atividades que preservam o ambiente. (Entrevistado 7)*

Na Empresa Alfa, é possível observar, portanto, a adoção de princípios/ferramentas da produção mais limpa (P+L). Segundo Neto et al., (2015), a P+L consiste na incorporação de ideias sobre sustentabilidade na operação, transformando-as em procedimentos e práticas com o objetivo de reduzir desperdícios, atender com maior eficácia às normas e requisitos ambientais, promover tratamento dos resíduos gerados, resultando na minimização de custos. Consiste na aplicação de estratégia técnica, econômica e ambiental integrada aos processos e produtos, a fim de aumentar a eficiência no uso de matérias-primas, água e energia, por meio da não geração, minimização ou reciclagem dos resíduos e emissões com benefícios ambientais, de saúde ocupacional e econômica (NETO et al., 2015).

#### 4.9. PROBLEMAS RELACIONADOS À SUSTENTABILIDADE COM OS QUAIS A EMPRESA PRECISA LIDAR

Para Sachs (2004) o primeiro pilar do TBL, *Planet*, representa a importância em prezar pela vida do meio ambiente, fazendo o uso dos recursos naturais de forma responsável, uma vez que eles são finitos e a falta deles prejudica a vida futura. No entanto, é preciso que as empresas criem sistemas para reverter ou minimizar os danos e suas operações causam ao meio ambiente. Na fala dos entrevistados 2 e 8 pode-se identificar que a Empresa Alfa tem responsabilidade e comprometimento para reduzir os impactos gerados, mas que ainda há entraves em algumas operações.

*A gente tente aproveitar ao máximo possível, a gente tem resíduos sólidos, que é a fuligem que a gente utiliza como adubo, a gente tem como resíduo líquido da produção de etanol, que é a vinhaça, que a gente também utiliza como adubo, a gente tem o resíduo o bagaço que a gente queima para fazer energia, então esses são os principais resíduos e a gente tenta aproveitar ao máximo. (...) falando de agricultura todo produto que é químico ele acaba trazendo alguns malefícios para o ambiente, por ele ser um produto químico. Porém a gente segue receitas de pessoas formadas, agrônomos, que tem Crea, então a gente só aplica produtos que são legais, a gente respeita o período de carência. (...) a gente tem o plano de qualidade agrícola que fala o que eu posso aplicar e o que eu não posso, (...) então, sim, são produtos químicos, mas a gente todo um plano estruturado, monitorado e fiscalizado para que a gente não traga problemas assim que fujam daquilo que a legislação permite. (Entrevistado 2)*

*Plásticos e resíduos de produtos químicos, temos uma empresa contratada para coleta de plásticos e reciclagem. Quanto aos produtos químicos, seguimos algumas regras: como não aplicar nas proximidades de rios/represas/matas/comunidades bem como caso haja algum vazamento, utilizamos kit de proteção ambiental (...). Apenas utilizamos insumos que são aprovados pela certificação. A política reversa de resíduos é um entrave que temos, como o descarte de baterias, pilhas, graxas, óleos, pneus. (...) A parte de manutenção dentro da empresa, gera muitos resíduos e sofremos com a dificuldade de conseguir locais para o destino desses resíduos. (Entrevistado 8)*

Pode-se perceber na fala do entrevistado 4 que há sim impactos em algumas etapas do processo de produção da empresa, mas esses impactos são monitorados, normalmente estão dentro do permitido e a empresa trabalha com ações corretivas para diminuí-los.

*Existem alguns impactos negativos de algumas atividades, como uso de adubos químicos, corretivos minerais, herbicidas e defensivos agrícolas; compactação do solo, devido ao tráfego de máquinas pesadas durante o plantio, tratos culturais e colheita; danos à flora e à fauna, causados por incêndios descontrolados (não propositais); consumo intenso de óleo diesel nas etapas de plantio, colheita e transporte. A empresa monitora o consumo de adubos químicos, corretivos minerais, herbicidas e defensivos agrícolas, bem como, de óleo diesel; Realiza avaliação periódica do solo e água; Monitora Efluentes da ETE; Águas Subterrâneas; Águas Superficiais; Emissões Atmosféricas; Ruído Perimetral; Fumaça Preta; Resíduos Sólidos; Aplicação de Vinhaça, de Fauna, ente outros. (Entrevistado 4)*

#### 4.10. COMO É O RELACIONAMENTO DA EMPRESA COM A COMUNIDADE EM SEU ENTORNO

De acordo com Veiga (2008), sustentabilidade social é a abertura de oportunidades para a comunidade, ajudar em seu desenvolvimento e, sobretudo diminuir a desigualdade através da geração de empregos. Além da empresa ser a maior geradora de emprego da comunidade e de seu entorno, os colaboradores comentaram sobre os projetos que ela desenvolve na comunidade e os seus resultados.

*A gente tem alguns projetos em conjunto a comunidade, que incentivam a sustentabilidade. Como o Projeto Agorinha, um projeto que vai a escolas de ensino fundamental, os alunos podem desenvolver algum projeto para a empresa implementar, no caso algum projeto sustentável, e aí a gente tem o pessoal para analisar e se a gente considera uma boa oportunidade, implementamos. E quem desenvolveu o projeto, assim como a escola é premiada, com computador por exemplo. Então, a empresa é bem participativa, ativa na comunidade, na verdade em seu entorno, porque no entorno temos pequenas cidades. Além do mais a BP gera muito emprego para a região, conseqüentemente o que é muito bom para a economia daqui. (Entrevistado 5)*

*Na verdade, temos dois projetos, pensando em impactos sociais nós temos o programa Agorinha que é o programa realizado juntamente com as escolas das comunidades próximas às nossas unidades, que visam incentivar projetos a serem desenvolvidos com o objetivo de redução dos impactos sociais e ambientais e com isso as escolas são certificadas, são reconhecidas para que esse incentivo sirva para que as escolas continuem seguindo a sistemática sustentável. Nós tivemos no ano passado dois projetos que foram premiados, dentre eles o reaproveitamento das águas do ar condicionado das escolas e o segundo foi a coleta seletiva utilizando os tecidos orgânicos para gerar adubo para própria horta da própria escola. E pensando em impactos sociais a gente tem os programas de entrega de vacina que foi realizado esse ano para comunidade, para proteção da gripe e também a distribuição de camas e de alimentos para as comunidades mais necessitadas. (Entrevistado 1)*

#### 4.11. COMO É O RELACIONAMENTO DA EMPRESA COM OS SEUS COLABORADORES

Ainda falando sobre responsabilidade social, os colaboradores comentam como é a relação da organização com seus colaboradores...

*A gente sabe da importância que a gente tem na vida de cada um, são pessoas, a gente trabalha com um público bastante humilde, de baixa escolaridade, então a organização ela tem um papel muito importante aqui na região, que ela basicamente a maior fonte de emprego que a gente tem aqui. Então, é uma empresa que paga em dia, que tem seguro de vida, que tem plano de saúde, plano odontológico. Então, a gente sabe da mudança desses colaboradores e do papel que a gente tem. A gente incentiva, tem planos de, por exemplo, de abono estudantil, aqueles colaboradores que estão fazendo faculdade se levarem a documentação, se candidatar nas vagas de abono, a empresa libera os colaboradores em dias de provas e trabalhos, para eles poderem estudar. Então, a gente sabe desse papel que a gente tem na comunidade. (Entrevistado 2)*

*Tem uma questão que é um pouco ruim, mas eu acho que isso é inerente a grandes empresas do setor de etanol, porque elas são distantes do centro da cidade, então tem um grande deslocamento, todo mundo sai cedo de casa para chegar tarde em casa, mas assim dentro das possibilidades a empresa tenta suprir esse tipo de problemas, todos os encargos sociais são pagos, quem fica até mais tarde, os turnos são respeitados, todo mundo tem plano de saúde, tem plano odontológico, tem o refeitório. Então eu acho que dentro das possibilidades da empresa, por ser uma empresa no meio da área rural, ela tenta cumprir, tenta minimizar esse problema para os colaboradores. (Entrevistado 3)*

*A empresa tem um código de condutas que visa uma forma saudável de operar, indo ao encontro com as leis locais. A empresa fornece os recursos necessários para uma operação segura, tais como: EPI's, ferramentas, equipamentos. Fora isso, investe em aporte de tecnologia, o que faz com que cada vez mais atividade que contenham risco, sejam realizadas pelas máquinas. (Entrevistado 6)*

## 5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A sustentabilidade é uma temática contemporânea e recorrente e as empresas que visam crescimento a longo prazo têm cada vez mais procurado alinhar seus valores a ela. No entanto, apesar de muitas empresas terem a sustentabilidade presente em seus valores, nem todas adotam, de fato, práticas sustentáveis. Tornar presente a execução da TBL dentro das organizações é um desafio e vem se tornando uma estratégia competitiva muito utilizada pelas empresas. Para Chaves (2004) uma empresa que não adere à sustentabilidade em suas estratégias competitivas se torna vulnerável. Diante do atual crescimento do consumo e consciência sustentável, o mercado e a sociedade têm cada vez mais cobrado isso das organizações. No caso da Empresa Alfa é possível perceber a importância que o conceito de sustentabilidade tem dentro da empresa, visto que a empresa tem departamentos específicos dessa área, como o departamento do Meio Ambiente e também o departamento de Relacionamento Social. Ademais, a empresa conta com certificações que ajudam moldar a sua forma de operar, garantindo responsabilidade em seus processos e atendendo a expectativa dos acionistas.

De acordo com Munck et al. (2013), uma empresa que se julga sustentável precisa exprimir o seu propósito, visão e/ou missão em termos de resultados sociais, ambientais e econômicos, fazendo com que os conceitos de sustentabilidade desempenhem um papel incondicional nas ações e na tomada de decisão – nas suas estratégias e práticas. Apesar da sustentabilidade não estar descrita diretamente nos valores da empresa, ela é o pilar que de fato sustenta esses valores: segurança, respeito, excelência, coragem, um time. Também é possível ter essa percepção na estrutura de sustentabilidade da organização, onde as três áreas de foco são: neutralidade em carbono, pessoas e planeta. Isso se valida através das falas de todos os entrevistados, onde eles comentam que todos os colaboradores passam por treinamentos de segurança quando são contratados, independente da área de atuação e também treinamentos específicos de acordo com o setor que irão trabalhar. Além disso, a empresa estuda constantemente forma de inovar em seus processos, visando conquistar cada vez mais operações com maior segurança para os seus colaboradores, assim como para o meio ambiente e consequentemente aumentando o seu valor de mercado.

Outro aspecto a destacar é a definição de que a sustentabilidade empresarial segundo os pressupostos do TBL, deve refletir a busca por um equilíbrio entre o que é socialmente desejável, economicamente viável e ecologicamente sustentável – ou seja, não pode se limitar a um ou dois pilares do TBL (MUNCK et al., 2013). Nesse sentido, a partir dos dados obtidos, é possível dizer que a Empresa Alfa, na medida em que gera lucro para os acionistas está procurando construir a sua sustentabilidade, através da proteção do meio ambiente e da melhoria de vida das pessoas (das comunidades) com quem interage. Tal como podemos ver na análise dos dados, a empresa é participativa na vida dos moradores da sociedade a qual está inserida e também no seu entorno. Através de projetos sociais, como o Agorinha, citado por alguns entrevistados, que visa diminuir os impactos gerado ao meio ambiente. Com esse projeto contínuo a empresa busca trazer melhorias em seus processos com a ajuda de estudantes da comunidade, premiando os alunos e ou escolas que apresentarem projetos oportunos para tornar suas operações mais sustentáveis. Além disso, a empresa atua fortemente em logística reversa. Foi percebido na fala de mais de um colaborador entrevistado, que muitos insumos quando não são mais úteis em um processo, são reutilizados em outros, como exemplo pode-se citar a vinhaça que depois é utilizada como fertilizante e o bagaço utilizado para gerar energia.

Acredita-se que o presente trabalho deu sua contribuição teórico-prática a partir da análise do “caso real” de uma grande empresa atuante no Brasil. A partir dele foi possível perceber como o esquema conceitual (teórico) do *triple bottom line* tem sido adotado e implantado na prática no mundo corporativo. Ao longo do estudo de caso, as variáveis *planeta-pessoas-lucro* apareceram com frequência não só no material consultado sobre as estratégias da empresa, mas também na fala dos pesquisados. Ao descrever como uma determinada empresa tem lidado com a necessidade de incorporação da sustentabilidade em suas estratégias e práticas cotidianas foi possível perceber que é desafiador, mas viável integrar os três pilares do TBL.

Ao refletir sobre as limitações do presente trabalho e sobre as possibilidades futuras de pesquisa geradas a partir dele, é possível apontar que ele poderia ser aprofundado pelo menos de duas maneiras. Primeiro, no que se refere às variáveis acesso e tempo, futuros trabalhos poderiam ser construídos a partir de uma imersão maior no

campo de pesquisa – mais tempo, mais envolvimento nas atividades operacionais da empresa poderiam ampliar nossa visão acerca das práticas sustentáveis, sobre a operacionalização das estratégias sustentáveis propostas pela empresa. Segundo, com relação à variável amplitude, outros trabalhos poderiam incluir na pesquisa outros atores da cadeia produtiva. Dada a importância de se pensar a sustentabilidade em toda a cadeia, entrevistar, observar, analisar outros elos (fornecedores, parceiros, clientes, sociedade civil etc) poderia incluir diferentes visões e aprofundar nossa compreensão sobre as estratégias e práticas da Empresa Alfa.

## REFERÊNCIAS

- ALVES, L. E. S. **Governança e cidadania empresarial.** Revista de Administração de Empresas, São Paulo, v.41, n.4, p.78-76, out/dez.2001.
- ALVES, ANA PAULA F.; NASCIMENTO, LUIS F. M. *GREEN SUPPLY CHAIN: Protagonista ou Coadjuvante no Brasil?* **RAE-Revista de Administração de Empresas**, v.54, n.5, p.510-520, set-out 2014.
- ANDERSON, R. **Supply Chain Management: a business imperative for SMBs.** Gartner Advisory. GartnerGroup, 8 out. 2001.
- ANDRADE, M. C. F, & Paiva, E. L. (2012). **Green supply chain management na agroindústria canavieira: o caso Jalles Machado.** BASE – Revista de Administração e Contabilidade da Unisinos, 9(1), 2-12
- ARANTES, Ariana F.; JABBOUR, Ana Beatriz L. S.; JABBOUR, Charbel J. C. **Adoção de práticas de Green Supply Chain Management: mecanismos de indução e a importância das empresas focais.** Production, v. 24, n. 4, p. 725-734, oct./dec. 2014.
- BARBIERI, J. C. et al. **Inovação e Sustentabilidade: Novos Modelos e Proposições.** Revista RAE, FGV, 2010.
- BARBOSA, P. R. A. *Índice de sustentabilidade empresarial da bolsa de valores de São Paulo (ISE-BOVESPA): exame da adequação como referência para aperfeiçoamento da gestão sustentável das empresas e para formação de carteiras de investimento orientadas por princípios de sustentabilidade corporativa.* 2007. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Federal do Rio de Janeiro – UFRJ, Instituto COPPEAD de Administração, 2007.
- BARDIN, L. **Análise de conteúdo.** São Paulo: Edições 70, 1977. B
- BEAMON, B. M. (1999). **Designing the green supply chain.** Logistics Information Management, 12(4), 332-342.
- BENGTSSON, M., RAZA-Ullah, T., & VANYUSHYN, V. (2016). **The coopetition paradox and tension: The moderating role of coopetition capability.** Industrial Marketing Management, 53, 19-30.
- BENGTSSON, Maria; HINTTU, Susanna; KOCK, Sören. **Relationships of Cooperation and Competition between Competitors.** In: ANNUAL IMP CONFERENCE, 19, 2003. Anais... Lugano, Switzerland.
- BRITO, R. P, & BERARDI, P. C. (2010). **Vantagem competitiva na gestão sustentável da cadeia de suprimentos: um metaestudo.** RAE-Revista de Administração de Empresas, 50(2), 155-169.

CARTER, C. R.; ELLRAM, L. M. **Reverse Logistics: A Review of the Literature and Framework for Future Investigation.** Journal of Business Logistics, v. 19, n.1, p. 85-102, 1998.

CERVO, A. L.; BERVIAN, P. A. **Metodologia científica.** São Paulo: Prentice Hall, 2002.

CHAVES, G. L. D.; MARTINS, R. S. **Logística Reversa como Vantagem Competitiva às Empresas: Discussão teórica e o Potencial para a Cadeia de Suprimentos de Alimentos processados.** Congresso Internacional de Pesquisa em Logística – RIRL 2004. 12p.

CLARO, Priscila B. O.; CLARO, Danny P. **Sustentabilidade estratégica: existe retorno no longo prazo?** Revista de Administração, v.49, n.2, p.291-306, abr./maio/jun. 2014.

CRESWELL, J. W. W. **Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto.** 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.

DIAS, Sylmara L. F. G.; LABEGALINI, Letícia; CSILLAG, João Mário. **Sustentabilidade e cadeia de suprimentos: uma perspectiva comparada de publicações nacionais e internacionais.** Produção, v.22, n.3, 2012.

DOZ, Y. L.; HAMEL, G. **A vantagem das Alianças: A arte de criar valor através de parcerias.** Rio de Janeiro: Qualitymark. 2000.

ELKINGTON, John. **Cannibals with forks: the triple bottom line of 21st century business.** Oxford: Capstone Publishing Limited, 1997.

FLICK, U. **Uma introdução à pesquisa qualitativa.** Porto Alegre: Bookman, 2004.

GIBSON, R. B, HASSAN, S., HOLTZ, S., TANSEY, J. and WHITELOW, G. 2005. **Sustainability Assessment: Criteria and Processes,** London: Earthscan.

GIL, A. C. **Métodos e Técnicas de Pesquisa social.** São Paulo: Atlas, 1999.

GIL, A. C. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social** 5. ed. São Paulo:Atlas, 2006.

LOVINS, A.; LOVINS, L. H. **Capitalismo natural – criando a próxima revolução industrial.** São Paulo: Cultrix, 1999.

KLEINDORFER, P. R, SINGHAL, K, & WASSENHOVE, L. N. VAN. (2005). **Sustainable operations management.** Production and Operations Management, 14(4), 482-492.

KUMAR, R, & CHANDRAKAR, R. (2012). **Overview of green supply chain management: operation and environmental impact at different stages of the supply chain.** International Journal of Engineering and Advanced Technology, 1(3), 1-6.

- LAMBERT, D. M., & COOPER, M. C. **Issues in Supply Chain Management**. Industrial Marketing Management, New York, v.29, p.65-83, 2000.
- MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. **Fundamentos de metodologia científica**. São Paulo: Editora Atlas, 2010.
- MENTZER, J. T.; KEEBLER, J. S.; NIX, N. W.; SMITH, C. D.; ZACHARIA, Z. G. **Defining Supply Chain Management**. Journal of Business Logistics, v. 22, n. 2, p. 1–25, 2001.
- MUNCK, L.; BANSI, A. C.; GALLELI-DIAS, B.; CELLA-DE-OLIVEIRA, F. A. **Em busca da sustentabilidade organizacional: a proposição de um framework**. Revista Alcance, v. 20, n. 4 (Out-Dez), p. 460-477, 2013.
- NETO, Geraldo C. O.; FILHO, Moacir G.; GANGA, Gilberto M. D.; NAAS, Irenilza A.; VENDRAMETTO, Oduvaldo. **Princípios e ferramentas da produção mais limpa: um estudo exploratório em empresas brasileiras**. Gestão & Produção, v. 22, n. 2, p. 326-344, 2015.
- OLIVEIRA, Lucas R.; MEDEIROS, Raffaella M.; TERRA, Pedro B.; QUELHAS, Osvaldo L. G. **Sustentabilidade: da evolução dos conceitos à implementação como estratégia nas organizações**. Produção, v. 22, n. 1, p. 70-82, jan./fev. 2012.
- PAULRAJ, A.; CHEN, I. J. **Strategic buyer-supplier relationships, information technology and external logistics integration**. Journal of Supply Chain Management, New York, v. 48, n. 2, p. 2-14, 2007.
- PEDROSO, M.C. **Casos sustentáveis**. GV-Executivo, São Paulo, v.6, n.2, p.24-29, mar./abr. 2007.
- PEDROSO, Marcelo C.; ZWICKER, Ronaldo. **Sustentabilidade na cadeia reversa de suprimentos: um estudo de caso do Projeto Plasma**. Revista de Administração, v.42, n.4, p.414-430, 2007.
- PIRES, S. R. I. **Gestão da cadeia de suprimentos**(supply chain management) – conceitos, estratégias, práticas e casos. São Paulo: Atlas, 2004.
- PIRES, S. R. I.; NETO, M. S. **Características estruturais, relacionais e gerenciais na cadeia de suprimentos de um condomínio industrial na indústria automobilística**. Produção. vol. 20 n. 2, pp. 172-185. 2010.
- PORTER, Michael E.; LINDE, Claas V. **Verde e competitivo: acabando com o impasse**. In: PORTER, Michael E. **Competição - On Competition: estratégias competitivas essenciais**. 4ª. Ed. Rio de Janeiro: Campus, 1999. Capítulo 10, p.371-397.
- RAO, P, & Holt, D. (2005). **Do green supply chains lead to competitiveness and economic performance?** International Journal of Operations & Production Management, 25(9), 898-916.

SACHS, I. **Desenvolvimento**: includente, sustentável, sustentado. Rio de Janeiro: Editora Garamond, 2004.

SARKIS, J. (2003). **A strategic decision framework for green supply chain management**. *Journal of Cleaner Production*, 11(4), 397-409.

SILVA, E. LUCIA; MENEZES, E. M. **Metodologia da pesquisa e elaboração de dissertação**. 4 ed. Florianópolis: UFSC, 2005.

SRIVASTAVA, S. K. **Green Supply Chain Management**: A State-of-the-Art Literature Review. *International Journal of Management Reviews*, v. 9, n. 1, p. 53-80, 2007. <http://dx.doi.org/10.1111/j.1468-2370.2007.00202.x>.

SVENSSON, G. **Aspects of sustainable supply chain management (SSCM)**: conceptual framework and empirical example. *Supply Chain Management: An international Journal*, v. 12, n. 4, p. 262-266, 2007.

TEIXEIRA, R.; LACERDA, D. P. **Supply chain management**: analysis of papers published on some journals between 2004 and 2006. *Gestão & Produção*, v. 17, n. 1, 2010.

TRIVIÑOS, A. N. S. **Introdução à pesquisa em Ciências Sociais**: a pesquisa qualitativa em Educação. São Paulo: Editora Atlas, 1987.

VEIGA, J. E. D. **Desenvolvimento Sustentável**: o desafio do século XXI. 3ª. ed. Rio de Janeiro: Garamond, 2008.

VERGARA, S. C. **Métodos de pesquisa em administração**. São Paulo: Atlas, 2005.

YIN, R. K. **Estudo de caso**: planejamento e método. Porto Alegre: Bookman, 2001.

## **ANEXO 1 – Roteiro de entrevista**

### **CARACTERIZAÇÃO DO ENTREVISTADO**

- Cargo/setor atual:
- Tempo na função atual:
- Tempo de empresa:
- Outros cargos/setores:
- Formação acadêmica:

### **ROTEIRO DE ENTREVISTA**

#### **O que é sustentabilidade na visão da empresa?**

- O que deve ser sustentado? [a empresa define sustentabilidade a partir de elementos relacionados aos aspectos: meio-ambiente, sociais e econômicos]

#### **Quais são as principais políticas de sustentabilidade (formalizadas ou não) definidas pela empresa?**

- A sustentabilidade aparece como um valor da empresa?
- É algo que aparece na visão/missão de longo prazo da empresa?
- Sempre foi assim ou a empresa apenas mais recentemente incorporou essa preocupação?
- Por que, na sua opinião, a empresa incorporou (ou porque ainda não) essa preocupação – o que levou a empresa a incluir a sustentabilidade como um valor?

#### **Como a preocupação com a sustentabilidade “aparece” na organização da empresa?**

- Há um departamento específico? Há mais de um departamento? É algo que está disseminado em todos os departamentos/áreas a empresa?
- Há objetivos e metas específicos relacionados à sustentabilidade?
- Há indicadores de desempenho atrelados a esses objetivos e metas?

#### **Que tipos de certificações relacionadas à sustentabilidade a empresa tem?**

- A empresa exige algum tipo de certificação dos seus fornecedores?
- Os clientes da empresa exigem algum tipo de certificação dela?

#### **Quais são as principais práticas e projetos relacionados à sustentabilidade que a empresa tem implementado?**

- Internamente
- E ao longo da cadeia produtiva

**Quais são os principais benefícios que a empresa espera obter com a adoção de políticas/práticas/projetos de sustentabilidade?**

**Quais são os principais problemas/obstáculos que a empresa tem enfrentado para implementar suas políticas/práticas/projetos de sustentabilidade?**

- Aspectos internos
- Aspectos externos (ao longo da cadeia produtiva)

**Quais são os principais problemas relacionados à sustentabilidade com os quais a empresa precisa lidar?**

- Que tipo de resíduos gera? [como tem lidado com isso?]
- Que tipo de insumos são “problemáticos”? [como tem lidado com isso?]
- Que processos internos ainda precisam de “ajustes”? [como tem lidado com isso?]
- Que elos da cadeia produtiva ainda são “problemáticos”? [como tem lidado com isso?]
- Outros...

**A empresa tem implementado algum programa de treinamento/capacitação/desenvolvimento diretamente relacionado ao tema sustentabilidade?**

- Ela treina/capacita/desenvolve seus funcionários?
- Ela treina/capacita/desenvolve seus fornecedores?
- Ela treina/capacita/desenvolve seus clientes?

**A noção de sustentabilidade está presente no desenvolvimento de novos produtos e ou processos da empresa?**

- A empresa tem procurado adotar processos/tecnologias de produção que minimizem os impactos sociais/ambientais?
- Tem algum exemplo?
- Quais são/ou foram os principais impactos disso?
- Fornecedores e clientes participam desse processo?

**Como a empresa se relaciona com a comunidade em seu entorno?**

- Como a operação da empresa afeta a população da cidade de Edéia (e região)? Quais são os possíveis impactos? Como a empresa lida com isso?

**Como a empresa se relaciona com seus colaboradores?**

- Como a operação da empresa afeta a vida deles? Quais são os possíveis impactos? Como a empresa lida com isso?

**Como a empresa se relaciona com seus fornecedores?**

- Como a operação da empresa afeta a vida deles? Quais são os possíveis impactos? Como a empresa lida com isso?

**Existe na empresa uma sistemática que continuamente permita a identificação da legislação e das normas aplicáveis aos aspectos relacionados à sustentabilidade?****A empresa já teve que lidar com “crises” relacionadas à sustentabilidade? Como ela fez isso? Pode me dar um exemplo?**

- Nessa unidade? E em outras – você tem conhecimento?

**A empresa tem programas específicos que demonstrem sua preocupação com os impactos ambientais relacionados a seus produtos e processos:**

- Gestão de efluentes líquidos?
- Gestão de resíduos sólidos?
- Gestão de emissões atmosféricas?
- Gestão de materiais (uso e disposição final dos seus produtos, tipos de matéria-prima, tipos de máquinas e equipamentos)?
- Outros...

**Alguma das etapas do processo de produção da empresa não é sustentável?**

- Qual(is)? Por que isso ainda acontece?
- Está sendo criada alguma alternativa para modificar isso?

**Alguma das etapas da cadeia de suprimentos da empresa não é sustentável?**

- Qual(is)? Por que isso ainda acontece?
- Está sendo criada alguma alternativa para modificar isso?

**A empresa trabalha com logística reversa? Por que? Quais são as etapas e como elas funcionam?****Há algo mais que você gostaria de dizer, de acrescentar? Algo que julgue importante e sobre o que não falamos?**