

**Eixo Temático: Inovação e Sustentabilidade**

**A IMPORTÂNCIA DE UM PLANO DE DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL  
PARA AS ORGANIZAÇÕES**

**THE IMPORTANCE OF A PLAN OF SUSTAINABLE DEVELOPMENT  
FOR ORGANISATIONS**

Mario Fernando de Mello e Luiza dos Santos Guasso

**RESUMO**

O desenvolvimento socioeconômico com a sustentabilidade social é um desafio constante que as organizações enfrentam como um processo em curso e irreversível. Nas últimas décadas o desenvolvimento tecnológico e descobertas em todos os campos da ciência, crescem a uma velocidade muito grande. Junto com esse desenvolvimento e com o aumento da produção de bens também o consumo de elementos naturais aumentou desenfreadamente. O desenvolvimento sustentável ainda é um paradigma na maioria das sociedades humanas e por isso depende de políticas, planos e programas estratégicos em todos os âmbitos dessas mesmas sociedades. O presente trabalho tem por objetivo fazer uma exploração dos conceitos de gestão ambiental empresarial, estratégias, responsabilidade social e sustentabilidade nas organizações. Diante desses conceitos e referências o trabalho irá demonstrar a importância de um plano de desenvolvimento sustentável para as organizações respeitando o já consagrado tripé da sustentabilidade onde o desenvolvimento econômico, social e ambiental deve estar equilibrado.

**Palavras-chave:** Estratégia; Sustentabilidade; Responsabilidade Social; Desenvolvimento Sustentável.

**ABSTRACT**

The socio-economic development with social sustainability is an ongoing challenge that organizations face as a current and irreversible process. In last decades, the technological development and discoveries in all fields of sciences have been growing at a very high speed. Along with this development and increased production, goods also increased the consumption of natural elements in unprecedented ways. Sustainable development is still a paradigm in most human societies and it depends on policies, strategic plans and programs at all levels of these societies. This paper aims to make an exploration of the corporate environmental management concepts, strategies, social responsibility and sustainability in organizations. Given these concepts and references the work will demonstrate the importance of a sustainable development plan for organizations respecting the already established triple bottom line where economic, social and environmental development should be balanced.

**Keywords:** Strategy; Sustainability; Social Responsibility; Sustainable Development.

## 1 INTRODUÇÃO

As empresas, sejam públicas ou privadas, vêm sendo cobradas pela sociedade em geral para que as agressões ao meio ambiente, em função de seus processos produtivos, sejam cada vez menores. Assim, empresários e gestores em razão das exigências da sociedade precisam de um posicionamento mais consistente e responsável de suas organizações a fim de minimizar as diferenças verificadas entre os resultados econômicos e sociais.

Um desafio constante passa a ser compatibilizar o desenvolvimento econômico com o desenvolvimento social. A organização deve olhar além de seus próprios interesses e dar uma contribuição para a sociedade seja no aspecto ambiental como no aspecto social.

O desenvolvimento tecnológico tem avançado rapidamente o que faz com que muitas vezes as empresas negligenciem as questões sociais e ambientais em favor da lucratividade. A sociedade em geral está cada vez consciente dos abusos sociais e ambientais provocados pelas organizações, e dessa forma começa a escolher diante das alternativas de mercado empresas que demonstram e praticam cuidados com impactos ambientais e sociais.

A sustentabilidade e a responsabilidade social juntas representam uma nova forma de gerenciar políticas e estratégias nas organizações e é um grande desafio para todas organizações sejam com ou sem fins lucrativos. Essa nova forma de gerenciar pode abrir novos caminhos na busca de soluções e de desenvolvimento sustentável.

Assim, este trabalho se propõe a fazer uma exploração bibliográfica de conceitos e referências nas áreas de estratégia, sustentabilidade e responsabilidade social fazendo em seguida uma livre análise desses referenciais para propor uma relação de fatores que são imprescindíveis às empresas que desejam um plano de desenvolvimento sustentável.

### 1.1 Objetivo

O objetivo geral do trabalho é fazer uma exploração bibliográfica sobre conceitos e referências no âmbito de estratégia e do tripé da sustentabilidade que contempla os aspectos econômico, social e ambiental, fazendo uma livre análise desse referencial, bem como sugerir a partir dessa livre análise, fatores que possam contribuir com as organizações na elaboração de um plano de desenvolvimento sustentável.

## 2 REVISÃO DA LITERATURA

Neste capítulo serão desenvolvidos os aspectos conceituais e referenciais que darão a sustentação teórica ao presente trabalho. Especial atenção é dada à conceitos relevantes à prática da sustentabilidade e responsabilidade social pelas organizações.

### 2.1 Evolução histórica da questão ambiental

Desde os primórdios da humanidade, o homem modifica a natureza. No entanto durante milhares de anos, esse processo de intensificação da capacidade humana de intervir no ambiente natural foi se desenvolvendo de forma gradual e cumulativa e durante muito tempo as modificações provocadas, aparentemente, não foram significativas se comparadas as dos dias de hoje.

Segundo Dias (2011), há milhares de anos ocorreu uma primeira grande revolução científico-tecnológica que provocou grandes impactos no ambiente natural devido ao aumento

da capacidade produtiva humana. Com isso, veio a urbanização, a qual, foi um processo profundo de transformação da relação do homem com a natureza. A civilização romana, por exemplo, foi, na Antiguidade, a que mais criou espaços urbanos em todo o Mediterrâneo, e a que mais contribuiu para a diminuição da diversidade da natureza, recriando assim, um ambiente propício ao homem.

Ainda conforme o mesmo autor foi no século XVIII, que ocorreu outra grande transformação na capacidade produtiva humana, a segunda Revolução Científico-Tecnológica, chamada também de Revolução Industrial. Esta teve início na Inglaterra e rapidamente se espalhou por todo planeta, trazendo um crescimento econômico e ao mesmo tempo grandes alterações no ambiente natural, que na realidade, apontou para a perspectiva de sua destruição.

A exploração industrial do meio ambiente manteve-se sem discussões nos séculos seguintes. Somente na década dos anos 70 que começaram a questionar a visão equivocada de que os recursos naturais eram ilimitados e estavam á disposição do homem, Quando os processos de deterioração ambiental e a possibilidade de esgotamento de determinados recursos naturais se tornaram evidentes.

No entanto, foi durante o século XX com os grandes acidentes industriais e a contaminação resultante deles que chamaram à atenção da opinião pública a gravidade do problema. Casos como em 1947 um navio carregado de nitrato de amônia explode no Texas, causando mais de 500 mortes e deixando 3.000 feridos. Ou também, em 1978 na cidade de San Carlos, Espanha, um caminhão-tanque carregado de propano explode causando 216 mortes e deixado mais de 200 feridos.

Para Dias (2011), os últimos 200 anos foram cruciais para o agravamento dos problemas ambientais na Terra, com a intensificação da industrialização e o conseqüente aumento da capacidade de intervenção do homem na natureza. Portanto a problemática ambiental tornou-se uma preocupação crescente na maioria das empresas que não querem continuar fazendo papel de vilãs na sociedade.

## 2.2 Gestão Ambiental Empresarial

O termo Gestão Ambiental para Barbieri (2007) é entendido como as diretrizes e as atividades administrativas e operacionais, bem como, planejamento, direção, controle, alocação de recursos e outras realizadas com o intuito de obter efeitos positivos sobre o meio ambiente, eliminando ou reduzindo os problemas causados pelas ações do homem e também evitando que elas surjam.

Uma proposta de gestão ambiental, conforme Barbieri (2007) inclui três dimensões:

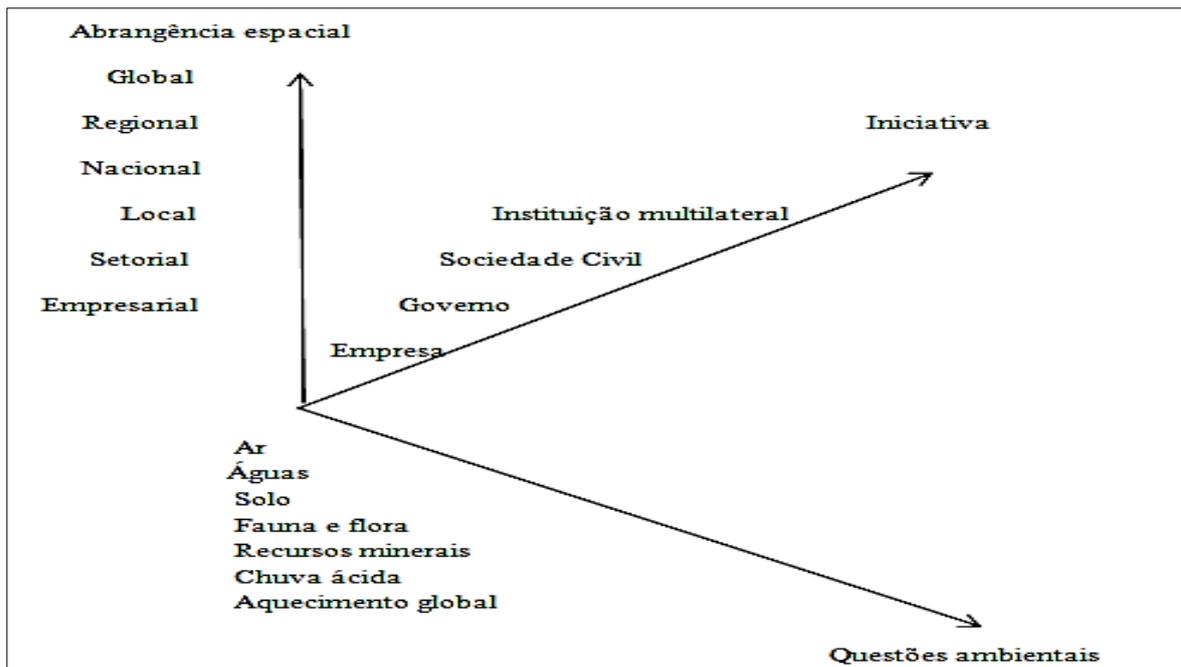
- a dimensão espacial que refere-se a área na qual espera-se que as ações de gestão tenham êxito;
- a dimensão temática que delimita as questões ambientais ás quais as ações se destinam;
- a dimensão institucional relativa aos agentes que tornaram as iniciativas de gestão. Conforme a figura a baixo, sendo cada eixo uma dimensão:

Neste sentido, a gestão ambiental aborda uma ideia socioambiental na qual reconhece o valor intrínseco da natureza, e ao mesmo tempo concorda que ela deve ser usada para atender as necessidades humanas presentes e futuras e, por isso, busca sistemas de produção e consumo sustentáveis, respeitando assim as limitações do meio ambiente.

Dias (2011) salienta que, a adoção de sistema de gestão ambiental nas empresas deve vir acompanhada de uma mudança cultural, em que as pessoas têm que estarem mais envolvidas com a nova perspectiva.

Portanto, a gestão ambiental empresarial se apoia em três critérios de desempenho: eficiência econômica, equidade social e respeito ao meio ambiente, que devem ser considerados simultâneos. Estes três critérios de desempenho, segundo Barbieri (2007) estão demonstrados na figura 1 e devem ser observados pelas organizações em seus planejamentos.

Figura 1 – Gestão ambiental – Dimensões



Fonte: Barbieri (2007), Adaptada pelos autores

### 2.3 Empresas, desenvolvimento, ambiente e estratégias

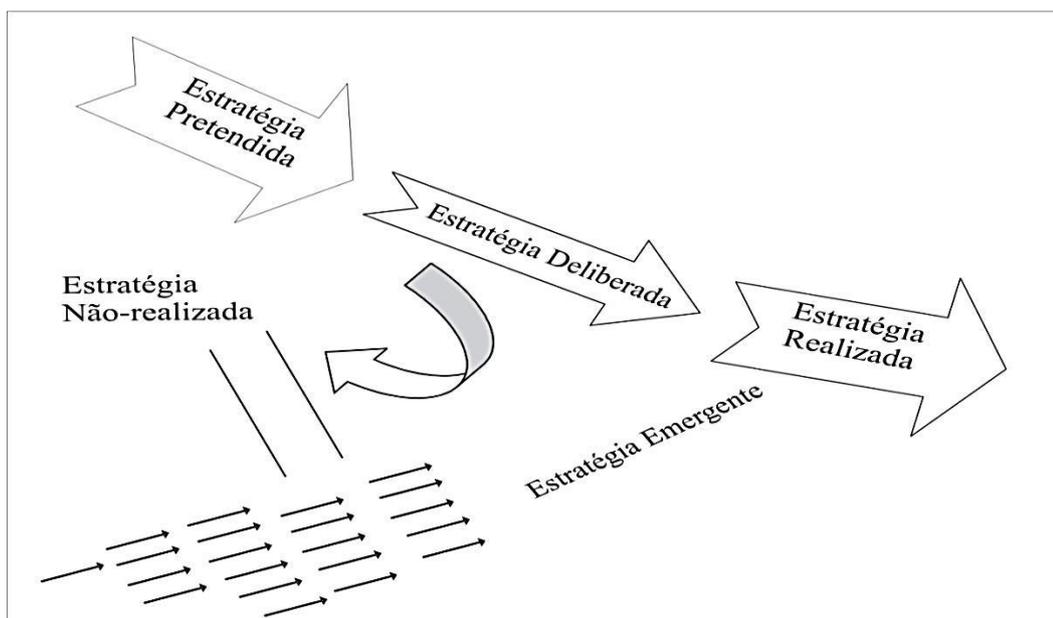
A questão da sustentabilidade chegou há poucas décadas e já se faz presente em muitas organizações. Para Voltolini (2011), o tema assusta muita gente como se fosse um sinal vermelho para o crescimento econômico. Nada disso. Não se trata de ameaça ou risco, mas sim, de oportunidade. As empresas que entendem que o melhor caminho é a sustentabilidade são aquelas que querem permanecer ativas no mercado e serem bem-sucedidas. Precisam adotar mudanças em seus processos internos como estratégias de desenvolvimento. Não é tão simples, entretanto, mudar conceitos, estruturas e comportamentos arraigados nas organizações. Isto requer postura pioneira de quem está no comando dessas empresas. Esses profissionais que tem uma visão mais integrada de seus negócios com o contexto ambiental e social são os líderes sustentáveis. Profissionais que inspiram e transformam. Sabem que diante do novo há a incerteza, porém também há a coragem.

Segundo Berté (2009) examinar alguns aspectos relevantes da problemática ambiental do ponto de vista da relação sociedade-natureza, oportuniza analisar a questão ambiental a partir da interação entre os meios social e físico-natural com uma abordagem e uma visão sistêmica

de mundo. Na verdade considerando o fato de ser complicado e até impossível viver sem os outros elementos do meio, estamos falando de decisões que influenciam fortemente a qualidade de vida da sociedade em geral.

Para Mintzberg et. al. (2000) apesar do conceito de estratégia estar baseado na estabilidade, grande parte do estudo da estratégia é focado em mudanças. O gerenciamento das fórmulas de mudanças estratégicas é difícil de ser efetivado, principalmente quando envolve mudança de perspectiva como o estado mental dos colaboradores, pois a estratégia tentará proteger as pessoas da organização de desvios, e ao mesmo tempo estará prejudicando a capacidade delas de reagir à mudança no ambiente. Assim a estratégia pode ser pretendida, porém deverá ser realizada. Na figura 2 Mintzberg et. al. (2000) demonstram como a estratégia pode ser entendida.

Figura 2 - Estratégias em linha reta



Fonte: Mintzberg et al. (2000)

## 2.4 Estratégias Empresariais

A sustentabilidade das empresas hoje depende da capacidade de encontrar um posicionamento no segmento em que operam. Portanto a formação das estratégias é essencial e, em particular, que na sua formação a empresa vise encontrar formas de se diferenciar e criar valor. Afinal, são as estratégias que dirigem a forma com a empresa atua no mercado e a dirige para o sucesso (SERRA, et. al., 2010).

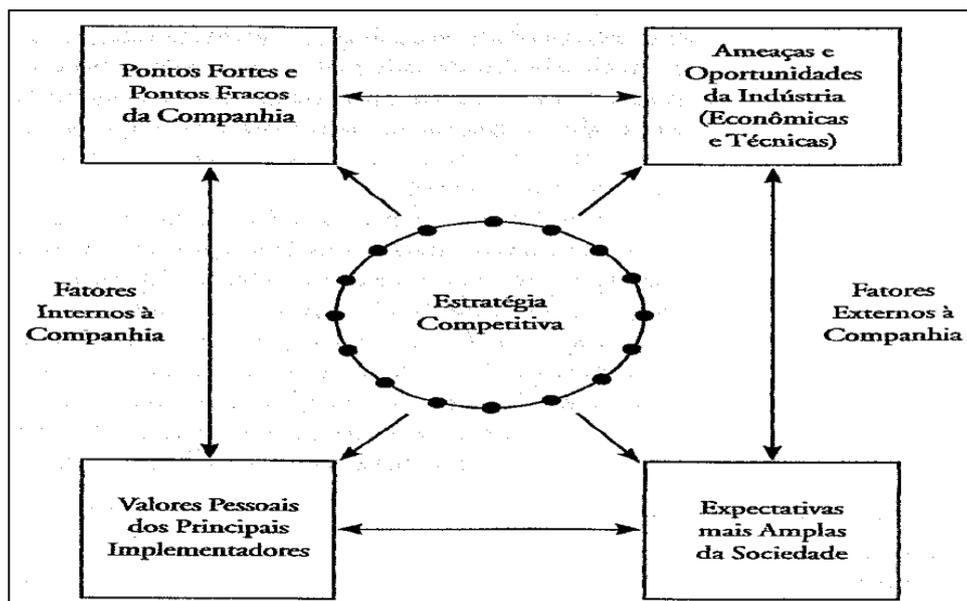
No contexto de Gestão Ambiental, segundo Barbieri (2007), empresas tratam os problemas ambientais como uma questão estratégica, buscando assim, uma situação vantajosa no seu negócio atual ou futuro. As empresas procuram aproveitar oportunidades mercadológicas e neutralizar ameaças decorrentes de questões ambientais existentes ou que poderão ocorrer no futuro.

Os estímulos para uma abordagem estratégica são muitos e variados. De acordo com Barbieri (2007), a gestão ambiental, pode proporcionar os seguintes benefícios estratégicos:

- Melhoria da imagem institucional;
- Renovação do portfolio de produtos;
- Produtividade aumentada;
- Maior comprometimento dos funcionários e melhores relações de trabalho;
- Criatividade e abertura para novos desafios;
- Melhores relações com autoridades públicas, comunidades e grupos ambientalistas ativistas;
- Acesso assegurado aos mercados externos; e
- Maior facilidade para cumprir os padrões ambientais.

Barbieri (2007) ainda salienta que, as empresas que se antecipam no atendimento dessas novas demandas por meio de ações legítimas e verdadeiras, acabam criando um importante diferencial estratégico.

Figura 3 – Contexto em que a estratégia competitiva é formulada

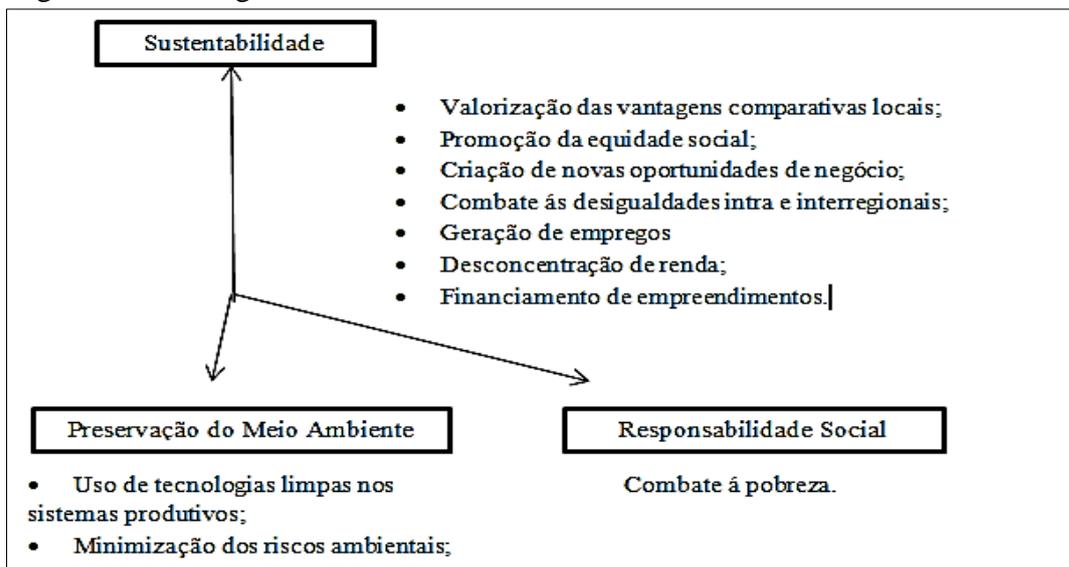


Fonte: Porter, 2004

Na figura 3 está demonstrado e descrito o contexto em que uma estratégia competitiva é formulada, segundo Porter (2004). Num nível mais amplo é necessário conhecer fatores internos e externos à organização. Assim a sustentabilidade e responsabilidade social estarão contempladas no quadro “expectativas mais amplas da sociedade”.

Melo Neto (2004), exemplifica estratégias empresariais para uma organização financeira e salienta que são simples: promover o desenvolvimento local através do financiamento de empreendimentos sustentáveis e socialmente responsáveis e que preservem o meio ambiente local. Tais empreendimentos atendem aos requisitos de Sustentabilidade, preservação do meio ambiente e de Responsabilidade Social dispostos na figura 2:

Figura 4 - Estratégias Sociais



Fonte: Melo Neto (2004), adaptada pelos autores

Assim, uma boa estratégia, trata-se, portanto, da aplicação do modelo de desenvolvimento sustentável associado à preservação do meio ambiente e à promoção do bem estar social.

## 2.5 Sustentabilidade

O conceito de “desenvolvimento sustentável”, segundo Dias (2011) estabelece uma relação harmônica do homem com a natureza, como centro de um processo de desenvolvimento que deve satisfazer as necessidades e as aspirações humanas. Uma necessidade de que a política ambiental deve ser parte integrante do processo de desenvolvimento e não mais uma responsabilidade setorial fragmentada.

Para Melo Neto (2004) a sustentabilidade, antes uma categoria restrita a padrões ambientais, tornou-se uma nova palavra de ordem no mundo dos negócios. Esta nova visão da sustentabilidade implica a integração dos aspectos financeiros, sociais e ambientais do negócio. Para o autor, uma empresa sustentável não é mais aquela na qual contribui para a defesa do meio ambiente. Mas sim aquela a qual vai além de produzir e vender, aquela a qual age como um agente promotor do desenvolvimento sustentável da sociedade e, sobretudo, das comunidades próximas de suas unidades.

Neste contexto, com o crescimento dos problemas sociais é que as empresas começaram a perceber a importância de expandir o conceito de sustentabilidade. Melo Neto (2004) acredita que surge então um novo paradigma da sustentabilidade: o modelo de sustentabilidade integrada, cujos principais pressupostos são os seguintes:

- A gestão empresarial da sustentabilidade é centrada no alcance simultâneo de resultados financeiros, sociais e ambientais.
- O foco é o uso e a ampliação da integral como fator de competitividade e diferenciação, tendo em vista a conquista do *market share* e a fidelização dos clientes;

- Há uma conjugação de duas éticas distintas, porém complementares: a ética ambiental e a ética social;
- As adoções de práticas ambientalistas resultam em benefícios sociais.

Portanto, para Melo Neto (2004), esta sustentabilidade integrada utiliza a ideia base de responsabilidade ambiental com as responsabilidades sociais e gerencias, buscando assim, resultados positivos, sendo eles sociais, ambientais e financeiros.

A sustentabilidade e responsabilidade social adquiriram importância relevante nos últimos anos em função de vários fatores que têm obrigado às empresas se adaptarem às novas realidades. Para Tachizawa (2009), Berté (2009), Barbieri (2007) e Melo Neto (2004), formular estratégias adequadas a atender a essência do negócio é imperioso para as organizações, porém formular estratégias mais abrangentes que contemplem a sustentabilidade e a responsabilidade social são um grande desafio a ser superado.

## 2.6 Responsabilidade Social

O comportamento das empresas acostumadas à pura e exclusiva maximização dos lucros vem se modificando ao longo dos últimos anos em função da incorporação da ideia de responsabilidade social aos negócios. Com o surgimento de uma pressão maior por transparência nos negócios, a responsabilidade social surge como uma postura mais responsável das empresas em suas ações.

Para Melo Neto (2004) Uma empresa socialmente responsável é aquela que respeita seus compromissos com seus empregados, acionistas e parceiros que exercem uma gestão ética, transparente e responsável de seus negócios. Uma empresa socialmente responsável também é aquela que cumpre suas obrigações para com o governo e que atua como agente de desenvolvimento sustentável, de fomento da cidadania e promotora da qualidade de vida e do desenvolvimento individual e coletivo das diversas comunidades com as quais manterá vínculos e com a sociedade como um todo.

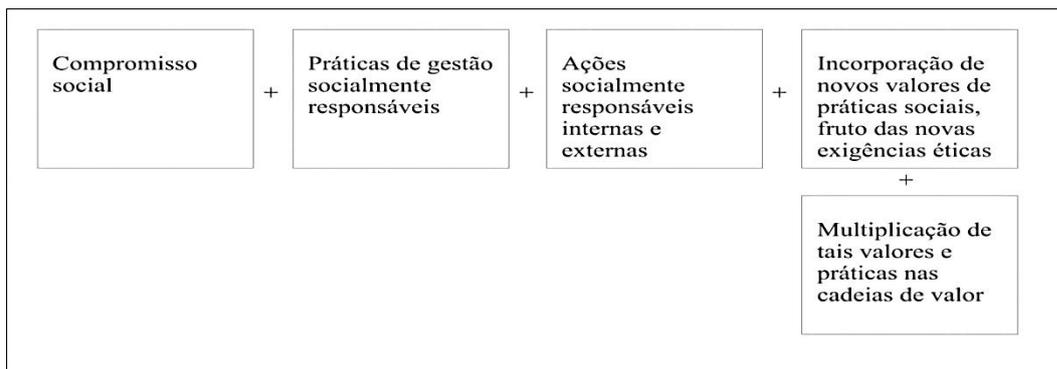
Segundo Oliveira (2002) somente apoiar o desenvolvimento das comunidades e a preservação do meio ambiente não confere a uma organização condição de socialmente responsável. É necessário investimentos no bem-estar dos trabalhadores e de seus dependentes, garantindo um ambiente de trabalho saudável, e que com isso garanta uma qualidade de vida melhor para as pessoas.

Não é mais admissível imaginar uma empresa socialmente responsável, com práticas abusivas de gestão, falta de confiança nos funcionários, falta de transparência em seus negócios, sonegação de impostos, condições inadequadas de trabalho, entre outros (OLIVEIRA,2002).

Para Tachizawa (2009), conceitualmente, pode-se dizer que um modelo de gestão estratégica e de responsabilidade social depende de medição, informação e análise das medições decorrentes das estratégias corporativas da organização abrangendo seus processos e resultados. Envolve ainda análises relacionadas com o processo produtivo, o desempenho dos produtos, o mercado, a concorrência, as referências de excelência, os fornecedores, os colaboradores e claro, os aspectos econômico-financeiros.

Ainda segundo Melo Neto (2004) a empresa exerce sua cidadania empresarial plena, quando se torna um agente de transformação social da sua comunidade e de seu setor de atividades. Quando há total congruência entre o exercício da responsabilidade social e o gerenciamento da cultura organizacional, aparece a combinação de fatores mostrada na figura 5.

Figura 5 – Congruência entre responsabilidade social e cultura organizacional



Fonte: Melo Neto, 2004.

Desta forma, ressalta Oliveira (2002), a autopreservação empresarial, depende de um tripé: a elevada consciência social da organização; o exercício pleno da cidadania empresarial; e o volume de seus investimentos sociais, o que consolida a imagem de empresa socialmente responsável.

## 2.7 Aspectos econômicos e de administração financeira

A economia tem sido apontada, com maior ênfase em meados do século passado como vilã do meio ambiente. Hoje, conforme Montibeller (2007) pelo lado das atividades econômicas e empresariais, no que diz respeito à gestão econômico-ambiental, dois eixos devem ser considerados:

- As restrições a que estão submetidas essas atividades, sendo elas exigências de mercado ou exigências legais;
- As oportunidades mercadológicas que o ambientalismo oferece às iniciativas empresariais.

Segundo Assaf Neto (2006) a avaliação de desempenho econômico-financeira não é prática recente nas organizações. Apesar de bastante difundida, esse tipo de análise, quando realizada em sua forma tradicional, as vezes não é capaz de prover ao gestor informações a respeito das consequências do desempenho alcançado. Tais modelos já não são suficientes para avaliar o desempenho da organização, considerando que a complexidade envolvida é muito maior do que daquela existente há algumas décadas.

Essa complexidade se apresenta cada vez mais considerando os avanços tecnológicos bem como as mudanças ocorridas nos sistemas produtivos e os indicadores sociais e ambientais. Indicadores combinados nos três aspectos é um desafio que as organizações enfrentam e têm enormes dificuldades em sua implementação.

Para Chiavenato (2005) os planos de expansão e consolidação de negócios dependem quase que exclusivamente da administração financeira pois a rentabilidade das empresas representa a condução da empresa rumo a excelência. Desta forma, com uma boa administração financeira e lucratividade será possível às organizações irem em busca do desenvolvimento sustentável.

No quadro 1 está demonstrado, segundo Montibeller (2007) o crescimento econômico e o desenvolvimento econômico com o aumento da produção e renda em relação ao aumento da produção e produtividade.

Conforme Montibeller (2007), o desenvolvimento sustentável prevê a melhora das condições sociais e econômicas sem haver o comprometimento das questões ambientais.

Acarreta no crescimento da economia para a melhoria das condições sociais, garantindo assim, a sustentabilidade ambiental.

Quadro 1 – Do crescimento econômico ao desenvolvimento sustentável

|  |
|--|
| <b>Crescimento econômico</b>   |
| ↑ Produção e ↑ Renda per capita de maneira significativa e persiste, por período de tempo não curto (médio prazo).<br><br>(Quantitativo: econômico) Médio prazo  |
| <b>Desenvolvimento econômico</b>   |
| ↑ Produção e ↑ Produtividade<br>Transformação na estrutura produtiva<br>Desconcentração da estrutura de rendas (diminuição das desigualdades sociais)<br><br>(Quantitativo e qualitativo: econômico) Médio-longo prazo |

Fonte: Montibeller, 2007 – adaptado pelos autores

No quadro 2 Montibeller (2007) demonstra as características do desenvolvimento socioeconômico e do desenvolvimento sustentável. Percebe-se que para se atingido o desenvolvimento sustentável é necessário um longo prazo.

Quadro 2 – Desenvolvimento socioeconômico e sustentável

|   |
|---|
| <b>Desenvolvimento socioeconômico</b>   |
| ↑ Produção e ↑ Produtividade (Inovações)<br>Transformação da estrutura produtiva<br>Desconcentração da estrutura de rendas<br>Significativas melhorias sociais<br><br>(Quantitativo e qualitativo: econômico e social) Médio-longo prazo  |
| <b>Desenvolvimento Sustentável</b>  |
| ↑ Renda per capita “verde” e ↑ Produtividade sustentável<br>Transformações: na estrutura produtiva; nas formas de produzir; no que é produzido e no padrão de consumo.<br>Abrangência social<br>Conservação das condições eco ambientais<br><br>(Qualitativo: econômico, social e ambiental) Longo prazo. |

Fonte: Montibeller, 2007 – adaptado pelos autores

### 3. METODOLOGIA

O presente estudo é caracterizado como uma pesquisa bibliográfica que segundo Lima e Mioto (2007) implica em um conjunto ordenado de procedimentos em busca por soluções de um problema existente. Entende-se pesquisa como um processo no qual o pesquisador tem “uma atitude e uma prática teórica de constante busca que define um processo intrinsecamente inacabado e permanente”, pois realiza uma atividade de aproximações sucessivas da realidade.

Segundo Silva e Menezes (2000) os procedimentos técnicos utilizados num estudo, caracterizado como pesquisa bibliográfica, se dá através de levantamento de dados encontrados em livros, periódicos, matérias disponibilizadas na internet, teses de doutorado, artigos científicos e outros meios de disponibilização de informações. Neste caso, foram utilizados livros, periódicos e matérias disponíveis em sites.

Ainda segundo Lima e Mioto (2007) a síntese integradora é o produto final do processo de investigação, resultante da análise e reflexão dos documentos. Compreende as atividades relacionadas à apreensão do problema, investigação rigorosa, visualização de soluções e síntese. É o momento de conexão com o material de estudo, para leitura, anotações, indagações e explorações, cuja finalidade consiste na reflexão e na proposição de soluções.

O estudo foi realizado nos meses de maio e junho de 2015 e através de uma livre e integradora análise da revisão de literatura foi produzido um referencial com aspectos julgados importantes para um plano de desenvolvimento sustentável.

## **4. RESULTADOS**

Neste capítulo serão demonstrados os resultados da pesquisa efetuada e de sua livre análise. Para fazer um plano de desenvolvimento sustentável as organizações deverão levar em conta os três aspectos do tripé da sustentabilidade. São eles: econômico, social e ambiental.

### **4.1 Aspecto econômico**

A perspectiva financeira inclui os grandes objetivos financeiros da organização e se relacionam com a rentabilidade. O crescimento das vendas, a exploração do fluxo de caixa são importantes e devem estar de acordo com as estratégias empresariais. É cada vez mais evidente que o aspecto econômico é muito relevante para que as organizações possam ter sustentabilidade financeira para promover os aspectos sociais e ambientais. Em ambos aspectos a legislação deve ser respeitada para que a ética nos negócios seja incentivada e preservada.

A administração financeira se apresenta como uma necessidade imperiosa no âmbito empresarial para diagnosticar e avaliar a competência e as implicações financeiras nos negócios empresariais. Ou seja, gerar riqueza através de produtos e serviços de maneira sustentável é o desafio constante que as organizações enfrentam. Para muitos executivos a rentabilidade das empresas representa o sinônimo de excelência e do sucesso empresarial. Como as empresas são organizações sociais que utilizam recursos para atingir objetivos, obviamente elas precisam de dinheiro para poder funcionar. Por isso a importância de uma boa administração financeira em busca do lucro.

No aspecto econômico, que irá sustentar os demais, o plano poderá ter indicadores conforme sugeridos no quadro 2.

Quadro 3 – Indicadores do aspecto econômico

| Indicadores de Rentabilidade  | Indicadores de Estrutura de Capital                        | Indicadores de Liquidez                                    | Indicadores de Atividade                             | Indicadores de Crescimento e Inovação                    | Indicadores de Eficiência                    |
|---|--|--|--|--|--|
| Avaliar os lucros da empresa em relação às vendas e investimentos.                  | Avaliar endividamento total sobre o patrimônio.            | Liquidez Corrente  | Avaliar giro de caixa.                               | Avaliar rentabilidade por cliente ou grupos de clientes. | Avaliar índice de satisfação de clientes.    |
| Avaliar a margem operacional.   | Avaliar a capacidade da empresa pagar juros.               | Avaliar quanto a empresa tem à receber no curto prazo.     | Avaliar giro de estoques.                            | Avaliar crescimento do mercado de atuação.               | Avaliar índices de êxito/fracasso de vendas. |
| Avaliar os lucros antes de juros, impostos e depreciação                            | Avaliar posição de endividamento da empresa.               | Avaliar quanto a empresa tem de obrigações no curto prazo. | Avaliar período médio de cobrança.                   | Avaliar concorrentes.                                    | Avaliar segmentação de clientes.             |
| Avaliar a margem líquida de lucro depois de pagamento de todas despesas e impostos. | Avaliar a participação de terceiros no capital da empresa. | Avaliar a liquidez dos principais ativos da empresa.       | Avaliar necessidade de alongar prazos de cobrança.   | Avaliar indicadores financeiros do mercado.              | Avaliar criação de comitê de clientes.       |
| Avaliar retorno sobre o patrimônio investido pelos sócios/acionistas.               | Avaliar necessidade de aporte de novo capital.             | Avaliar compra de novos ativos.                            | Avaliar necessidade de alongar prazos de pagamentos. | Avaliar produtos novos no mercado                        | Monitorar crescimento no mercado.            |

## 4.2 Aspecto Ambiental

No que se refere à utilização de indicadores ambientais, em geral, vai variar de acordo com as necessidades e características das organizações.

Quadro 4 – Indicadores do aspecto ambiental

| Avaliação de Impacto Ambiental  |
|---|
| Avaliar a emissão de gases.   |
| Avaliar fontes alternativas de energias renováveis.                         |
| Avaliar consumo ou produção de substâncias que destroem a camada de ozônio. |
| Avaliar possíveis necessidades de desmatamento em função da produção.       |
| Avaliar emissão de focos de calor.  |
| Avaliar emissão de resíduos sólidos ou líquidos.                            |

|  |
|--|
| Avaliar a necessidade de consumo de agrotóxicos e afins. |
| Avaliar a situação de oferta de água para a produção.    |
| Avaliar impactos negativos à comunidade próxima.         |

Porém, fica evidente que aspectos básicos em relação ao meio ambiente devem ser considerados. Por isso, em vista das diferentes utilizações é interessante selecionar um conjunto coerente de indicadores avaliando as pressões existentes sobre o meio ambiente relacionadas ao setor de participação da organização. No quadro 4 estão demonstrados indicadores a serem observados pelas organizações.

Em relação ao aspecto ambiental alguns princípios diretivos, segundo Barbieri (2007) também são importantes para a consecução de um plano de desenvolvimento sustentável. São eles:

- Assumir o gerenciamento ambiental como alta prioridade empresarial;
- Promover em todos os níveis hierárquicos o senso de responsabilidade individual em relação ao meio ambiente;
- Ouvir e responder às preocupações da comunidade sobre seus produtos e operações;
- Avaliar previamente o impacto ambiental de novas atividades;
- Transmitir às autoridades, funcionários, clientes e à comunidade possíveis riscos à saúde, à segurança e ao meio ambiente de suas operações;
- Exigir que prestadores de serviço trabalhem em conformidade com suas práticas de responsabilidade ambiental.
- Promover os princípios e as práticas de atuação responsável para a produção e uso de serviços ou produtos.

### 4.3 Aspecto Social

No que diz respeito ao aspecto social, a responsabilidade social surge como uma nova dimensão de atuação das empresas. Sua importância é devido a seu alto poder de impacto nos processos de formação institucional da empresa. Desta forma torna-se parte relevante no processo de gerenciamento da reputação da empresa.

Muitas empresas já despertaram para a necessidade de adoção de práticas socialmente sustentáveis. O grande desafio para o futuro próximo é transformar ações em estratégias e práticas gerenciais que se incorporem aos valores da empresa equilibrando os aspectos econômicos, sociais e ambientais.

Para Melo Neto (2004), a educação desponta como importante alavanca para sustentabilidade da empresa, cujo investimento empresarial traz benefícios importantes para a organização. As empresas podem investir internamente e externamente.

Na responsabilidade social interna o alvo prioritário e único é a empresa, ou seja, há a preocupação apenas com o desenvolvimento dos negócios sob a ótica dos ganhos econômicos obtidos pelo melhor desempenho da sua força de trabalho.

Já, na responsabilidade social externa o foco é a comunidade, o viés econômico dá lugar ao viés social. A ênfase é no problema social: educação como fator de alavancagem do desenvolvimento da comunidade. A visão de ganhos econômicos de curto e médio prazo cede lugar à visão de ganhos sociais e institucionais de longo prazo.

Oliveira (2002) destaca que a responsabilidade social pode contribuir decisivamente para o negócio e para a excelência do desempenho da organização, desde que, a organização assuma de forma consistente e inteligente as práticas na busca de soluções para os vários e sérios problemas sociais que se apresentam.

Quadro 5- Ações de aspecto social

| Responsabilidade Social e Responsabilidade Corporativa   |
|--|
| -Fazer uma gestão ética  |
| -Adotar práticas de governança corporativa   |
| -Gerir com transparência e responsabilidade  |
| -Respeitar à diversidade   |
| -Pagar todos os impostos devidos   |
| -Respeitar à legislação vigente  |
| -Respeitar os contratos vigentes com clientes e fornecedores                                   |
| -Pagamento de salários justos e benefícios   |
| -Não uso de propaganda enganosa  |
| -Fabricar produtos que não causem danos físicos aos clientes e público em geral                |
| -Promover o desenvolvimento dos funcionários   |
| -Estimular o aumento da escolaridade entre funcionários e colaboradores                        |
| -Criar e manter um ambiente de qualidade de vida no trabalho                                   |
| -Promover o voluntariado entre o quadro de funcionários para dar suporte aos projetos sociais  |
| -Criar lealdade com os funcionários e despertá-los para o exercício da responsabilidade social |
| -Promover a filantropia com acompanhamento das ações e não com simples doações                 |
| -Escolher uma causa social que seja relevante  |
| -Levar em consideração na causa social: transformação social; inclusão social e justiça social |
| -Tornar o processo de responsabilidade social como valor da empresa                            |

Os investimentos sociais podem atribuir mais credibilidade, transparência e ética aos negócios e ampliam as externalidades empresariais. No quadro 5 estão demonstradas ações que as empresas que buscam o desenvolvimento sustentável devem observar.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Ao finalizar este estudo evidencia-se a importância da criação de um plano de desenvolvimento sustentável para as organizações. Respeitar e equilibrar os três aspectos, econômico, social e ambiental não deve ser mais uma utopia e sim uma necessidade e realidade. Ficou também evidenciado na revisão bibliográfica que os autores aqui pesquisados corroboram com essa necessidade do equilíbrio entre os três aspectos chamados tripé da sustentabilidade.

O aspecto econômico é importante porque dá a sustentabilidade financeira aos demais aspectos, uma vez que não é possível ações sociais e ambientais sem estes recursos financeiros. Ressalvam-se aqui as obrigações legais que as empresas não podem e não devem ser

negligenciadas. Embora haja uma pressão das atividades econômicas sobre a natureza é necessário que as empresas busquem cada vez mais recursos renováveis para suas operações. Mesmo que esta pressão possa parecer um enfrentamento em relação ao sistema de mercado como um todo é necessário que as empresas continuem a busca do crescimento econômico porém, procurando adequarem-se às exigências sócio ambientais dos mercados.

No aspecto ambiental o respeito a natureza deixou de ser uma preocupação longínqua e passou a ter a necessidade de formação de agentes ambientalmente responsáveis para inserir em suas organizações os conceitos e práticas na perspectiva do desenvolvimento sustentável. Ter um sistema de gestão ambiental é uma necessidade imposta às empresas independente da legislação vigente uma vez que os clientes e comunidade em geral começam a perceber e priorizar organizações que demonstram padrões e patamares de excelência ambiental.

Em relação ao aspecto social um modelo mais avançado e inovador se faz necessário às organizações. Sair de um modelo de filantropia tradicional, onde a empresa faz doações e partir para um modelo de filantropia de investimento social é um novo paradigma a ser quebrado. Neste novo modelo o planejamento, o monitoramento e a avaliação tornam-se estratégias diretas de ações contínuas diferentemente da filantropia tradicional onde ocorrem ações esporádicas. Ter uma nova e ampliada visão sobre responsabilidade social torna-se um diferencial competitivo para as organizações. É necessário atingir outros objetivos que não apenas os do negócio propriamente dito. A gestão apenas centrada em lucros e resultados começa a ceder espaços para uma gestão socialmente responsável que vem adquirindo uma boa vantagem competitiva em relação aos concorrentes e principalmente impacto positivo junto aos seus clientes e comunidade.

Diante disso, empresas que buscam elaborar um plano de desenvolvimento sustentável não podem deixar de observar critérios básicos nos três aspectos: econômico, ambiental e social. Ter estratégias que contemplem os quesitos ambientais e sociais geram estímulos para funcionários, clientes e sociedade em geral. Assim, inserir em seu plano de desenvolvimento sustentável estratégias socialmente responsáveis significa gerar um diferencial competitivo em um mercado resultante de muita concorrência e desafios.

Como neste trabalho não foi abordada a questão da legislação pertinente às questões ambientais e sociais considera-se esta uma limitação do presente estudo, porém serve como incentivo para novas pesquisas neste tema, envolvendo toda a parte legal.

Ao finalizar este trabalho, considera-se atendido o objetivo geral que foi fazer uma livre análise sobre conceitos em relação aos temas tratados, bem como gerar indicadores e recomendações úteis à elaboração de um plano de desenvolvimento sustentável pelas organizações.

Por fim, destaca-se ainda, que pela importância deste tema, mesmo que este trabalho tenha oferecido contribuições, são importantes novas pesquisas para ampliar o campo de observação e conhecimento.

## 6 BIBLIOGRAFIA

ASSAF NETO, A. **Estrutura e análise de balanços: um enfoque econômico-financeiro**. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

BARBIERI, J.C. **Gestão ambiental empresarial: conceitos, modelos e instrumentos**. 2.ed.atual e ampliada – São Paulo : Saraiva, 2007.

BERTÉ, R. **Gestão Socioambiental no Brasil. Edição especial** – Curitiba : Ibplex, 2009.

- CHIAVENATO, I. **Administração Financeira: uma abordagem introdutória**. 5ª reimpr. – Rio de Janeiro : Elsevier, 2005.
- DIAS, R. **Gestão ambiental: responsabilidade social e sustentabilidade**. 2.ed. – São Paulo: Atlas, 2011.
- LIMA, T. C. S. de; MIOTO, R. C. T.. **Procedimentos metodológicos na construção do conhecimento científico: a pesquisa bibliográfica**. Revista Katalysis, v. 10, p. 35-45, 2007.
- MAROTO, J. C. **Estratégia: De la visión a la acción**; Madrid: Esic Editorial, 2007.
- MELO NETO, F. P.; BRENAND; J. M. **Empresas socialmente sustentáveis: o novo desafio da gestão moderna**. Rio de Janeiro: Qualitymark: 2004.
- MELO NETO, F. P.de; FROES, C. **Gestão da responsabilidade social corporativa: o caso brasileiro**. 2. ed. Rio de Janeiro : Qualitymark, 2004.
- MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J. **Safári de Estratégia**. São Paulo: Bookman, 2000.
- MINTZBERG, H.; LAMPEL, J.; QUINN, J. B.; GHOSHAL, S., **O processo da estratégia: conceitos, contextos e casos selecionados**. Porto Alegre, 2006.
- MONTIBELLER, F.G. **Empresas, desenvolvimento e ambiente: diagnóstico e diretrizes de sustentabilidade**. Barueri, SP : Manole, 2007.
- OLIVEIRA, J. H. R. M. A. I. S: **Método para avaliação de indicadores de sustentabilidade organizacional**. 2002, Tese (Doutorado em Engenharia de Produção). Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2002.
- PORTER, M. E. **Estratégia Competitiva: técnicas para análise da indústria e da concorrência**. 7.ed. Rio de Janeiro : Campus, 2004.
- SERRA, F.A.R. et al. **Estratégia em diferentes contextos empresariais: fundamentos, modelos e perspectivas**. São Paulo: Atlas, 2010.
- SILVA, E. L. da; MENEZES, E. M. **Metodologia da pesquisa e elaboração de dissertação**. Florianópolis: LED/UFSC, 2000.
- TACHIZAWA, T. **Gestão ambiental e responsabilidade social corporativa: estratégias de negócios focadas na realidade brasileira**. 6. ed. revista e ampliada. São Paulo: Atlas, 2009.
- VOLTOLINI, R. **Conversas com líderes sustentáveis: o que aprender com quem fez ou está fazendo a mudança para a sustentabilidade**. São Paulo: Editora Senac São Paulo, 2011.