

Eixo Temático: Estratégia e Internacionalização de Empresas

O CASO DE UMA EMPRESA DO SETOR METAL MECÂNICO DO ESTADO DO RIO GRANDE DO SUL E A SUSTENTABILIDADE

THE CASE OF A MECHANICAL METAL MECHANIC COMPANY OF RIO GRANDE DO SUL STATE AND SUSTAINABILITY

Roberto De Gregori, Silvio Cezar Arend, Debora Bobsin, Daiana De Marco, Luciana Davi Traverso e Sirlei Glasenapp

RESUMO

O presente estudo busca analisar como uma empresa do setor metal mecânico aborda o tema sustentabilidade no contexto atual. Também busca analisar se as ações tomadas têm um cunho mercadológico ou a intenção é contribuir com a temática em seu meio. O método utilizado foi um estudo de caso no qual aplicou-se um quadro para analisar o nível de sustentabilidade da empresa com dez variáveis. Os resultados encontrados direcionam que a empresa investe principalmente na redução de custos e desperdícios. Também busca melhorar sua matriz energética possuindo um alto custo com energia elétrica. A empresa ainda preocupa-se muito com a imagem frente a seus *stakeholders* e acaba deixando o real sentido do desenvolvimento que é um desenvolvimento integral conforme conceito de Sachs (2004) de lado.

Palavras-chave: Empresa, Sustentabilidade, redução de custos.

ABSTRACT

The present study analyzes how a metal mechanic company approaches the sustainability issue in the current context. It also seeks to analyze whether the actions taken have a market character or if the intention is to contribute with the theme in their environment. The method used was a case study. Framework with ten variables was applied to analyze the level of sustainability of the company. The results show that the company invests mainly in reducing costs and waste. It also seeks to improve its energy matrix by having a high cost of electricity. The company still cares with the image from its stakeholders and leaves aside the real sense of development that is an integral development according to Sachs (2004).

Keywords: company, sustainability, costs reduce.

1. Introdução

O desenvolvimento sustentável surge como conceito nos meados dos anos 80 através do trabalho da Comissão para Meio Ambiente e Desenvolvimento (*World Commission on Environment and Development*) da Organização das Nações Unidas (ONU) (1987). A temática é atual e existem publicações estabelecendo vertentes sobre o assunto. Nesse sentido, Elkinton (2001) e seu triplo botow line, tripé da sustentabilidade estabelece a relação economicamente viável, socialmente justo e ambientalmente responsável. Esse conceito aplica-se muito no contexto empresarial, é nessa vertente que se busca discutir nesta pesquisa.

A motivação do estudo residiu no fato de que as limitações ecológicas da Terra teriam influência no desenvolvimento do século XXI, defendendo-se uma inovação profunda, proativa e social, por meio de mudanças tecnológicas, culturais e institucionais, evitando, assim, que o aumento da pegada ecológica¹ da humanidade comprometa a capacidade de suporte do planeta.

A criação do Conselho Empresarial para Desenvolvimento Sustentável (WBCSD), o global compact (pacto global - ONU)², a adoção de indicadores de sustentabilidade e o crescimento no número de certificações ambientais (ISO, FSC, etc) poderiam ser indícios de um novo cenário. A gestão ambiental é usada como forma de aplicar a sustentabilidade nas empresas e ocupa um papel relevante no processo de tomada de decisão mais que no século passado.

Neste sentido, as empresas são inseridas inevitavelmente neste contexto. Para Savitz (2007), as empresas têm razões legítimas para guardar segredo no mundo dos negócios e para manter as decisões num pequeno círculo. No entanto, envolver os *stakeholders* em questões que possam afetá-los é cada vez mais importante por fazer esse grupo participante do processo sentir-se responsável em conjunto com a gestão da empresa.

Mas é claro que existem contradições. Principalmente quando se fala em sustentabilidade, as respostas são evasivas e perdidas. A resposta dada por um executivo da Hershey que, ao descrever o programa de responsabilidade empresarial, declara “são tantas ações que eu precisaria de muito tempo para explicá-las” e desligou o telefone.

Nesse sentido, o presente estudo buscou analisar como uma empresa do setor metal mecânico aborda o tema sustentabilidade no contexto do seu dia a dia. Também buscou analisar se as ações tomadas têm um cunho mercadológico ou a intenção é contribuir com a temática em seu meio.

2. O desenvolvimento sustentável e as empresas.

Para Savitz (2007), a sustentabilidade desenvolveu-se como método integrado para abordar um leque de temas de negócios referentes ao meio ambiente, direitos dos trabalhadores, proteção aos consumidores, governança corporativa, assim como impactos sobre questões sociais como a pobreza, desemprego e fome. A seguir, o autor elabora o quadro com as três dimensões e possíveis indicadores.

¹ Romeiro (2010, p. 7), o conceito de pegada ecológica é baseado na ideia de que, para a maioria dos tipos de consumo material e energético, corresponde a uma área mensurável de terra e água nos diversos ecossistemas que deverá fornecer fluxos de recursos naturais necessários para cada tipo de consumo, bem como a capacidade de assimilação dos rejeitos gerados.

² O pacto global da ONU é uma iniciativa planejada das empresas em alinhar suas estratégias e operações aos princípios universais aceitos (direitos humanos, trabalho, meio ambiente e combate a corrupção).

Quadro 1 - Tríplice Resultado

	Econômicos	Ambientais	Sociais
Indicadores típicos	Vendas, lucro, ROI (retorno s/investimento)	Qualidade do ar	Práticas trabalhistas
	Impostos pagos	Qualidade da água	Impactos sobre a comunidade
	Fluxos monetários	Uso de energia	Direitos humanos
	Criação de empregos	Geração de resíduos	Responsabilidade pelos produtos
	Total	Total	Total

Fonte: adaptado de Savitz (2007).

Segundo Savitz (2007), as empresas sustentáveis gerenciam seus riscos e maximizam suas oportunidades ao identificar os *stakeholders* financeiros e não financeiros ao envolvê-los em questões de mútuo interesse. Também considera que a sustentabilidade não tem nada a ver com filantropia.

O autor, ainda aborda que a questão principal é que historicamente uma empresa geradora de lucro através da exploração dos recursos exauríveis, cuja atividade gere degradação do meio ambiente como carvão ou petróleo, no qual a disponibilidade é limitada, gera uma poluição danosa. A consequência disso é que a empresa pode ver seus custos aumentarem e os recursos se esgotarem junto com a tolerância social. Com essas pressões sociais virá o aumento de impostos, de custos de recuperação e riscos mais elevados com indenizações. A alternativa seria as empresas mudarem seus negócios de modo a oferecer energia limpa e renovável e prestar serviços de manutenção e conservação, ao mesmo tempo em que aumentarem ou manterem a receita, essa escolha poderia ser responsável e lucrativa (ser sustentável).

Para Savitz (2007), um exemplo seria a British Petroleum (BP) que reduziu a emissão de gases do efeito estufa economizando US\$ 650 milhões, com aumento da eficiência, investindo forte em fontes alternativas, inclusive solar. Mas como a sustentabilidade pode ser algo contraditório, a BP acaba em 2010 proporcionando um dos maiores desastres quando no golfo do México rompe-se um poço de petróleo de sua produção. Esse poço ficou mais de dois meses aberto espalhando petróleo no oceano e as autoridades não sabiam o que fazer, até mesmo encobrendo a questão como fez o presidente dos Estados Unidos na época (GLOBO, 2010).

Já a empresa DuPont, citada como exemplo pelo autor, em busca de sustentabilidade, realizou o objetivo de afastar-se dos negócios químicos, rumo aos negócios de proteína de soja sem sacrificar seus lucros. O objetivo da empresa é buscar ser lucrativa, poluindo menos e conseqüentemente gerando benefício social.

Seguindo neste rumo de mudanças em prol da sustentabilidade, a empresa Mercur mudou seu portfólio pensando em novos conceitos e em qual legado iria deixar para a sociedade. Desde 2007 a empresa vem desenvolvendo um modelo de gestão empresarial voltado ao bem-estar coletivo. Hoje a mesma concentra sua produção em borrachas naturais e também com a criação do Selo Origens do Brasil consegue dar maior transparência aos produtos que vem da Amazônia. A junção destes dois projetos da Mercur, a mesma proporciona maior “valoração do patrimônio e diversidade socioambiental” (site da empresa). A Mercur, mesmo depois das mudanças de gestão consegue operar com lucratividade significativa (MERCUR, 2017).

A sustentabilidade é uma tendência com a qual as empresas devem lidar como uma oportunidade de negócio. Essas iniciativas com responsabilidade social, alimentos naturais, os edifícios verdes, as roupas e cosméticos amigáveis ao meio ambiente, a energia eólica e a reciclagem evoluíram por uma questão de bom senso (SAVIZ, 2007).

Ainda Savitz (2007), de um lado estão os simpatizantes de ideologias de esquerda, que zombam da sustentabilidade como forma de propaganda ou de relações públicas. Os

defensores dessa visão defendem que uma reforma no tratamento que as empresas dispensam às questões ambientais e sociais, e visualizam as atuais iniciativas das empresas para promover tais mudanças como tentativas inadequadas ou na pior das hipóteses em esquemas desonestos para esconder malfetorias. Esses críticos querem que o governo seja mais rigoroso na imposição de comportamentos responsáveis aos negócios, em vez de confiar que as próprias empresas promovam tais mudanças.

Savitz (2007), ressalta que há um outro campo onde se encontram os que atacam o conceito de empresas sustentáveis, com base no argumento que não compete aos gestores se envolverem com questões sociais e ambientais. A única atribuição dos gestores é maximizar o lucro do negócio, caso se concentrem nesse objetivo o mundo em longo prazo estará melhor. Para o autor, na sua opinião, os princípios da sustentabilidade são respaldados pelos fatos, pela experiência e pela lógica.

Para Cintra (2011), há uma relação positiva entre a divulgação dos relatórios de sustentabilidade e a integração de práticas gerenciais. Quanto mais à empresa evolui em termos de divulgar seus relatórios de sustentabilidade (podem ser apenas peças de divulgação institucional) mais o tema se insere nos processos da empresa. Mesmo que pareça apenas burocrática a divulgação do relatório, no tempo certo traz influência para a inserção de práticas gerenciais na empresa. Além disso, a divulgação desses relatórios, como instituição, gera novas ações e instituições colaborando para uma institucionalização mais alicerçada da sustentabilidade nas empresas que a divulgam.

Também a autora identificou que uma das principais motivações para a divulgação de relatórios sobre sustentabilidade é prestar contas para a sociedade, reportar ao processo de natural de motivação, em resumo, motivação de cunho institucional ligada aos pilares cognitivos e normativos.

Para Pacheco, Dean e Payne (2010), enquanto a atividade empresarial tem sido uma força importante para fins sociais e ecológicos da sustentabilidade, sua eficácia depende da natureza dos incentivos de mercado. Esta limitação às vezes é explicada pela metáfora do dilema do prisioneiro, que se chama de verde prisão. Nesta prisão, os empresários são obrigados a um comportamento ambientalmente degradante, devido a divergência entre recompensas individuais e objetivos coletivos para o fomento do desenvolvimento sustentável. Os empresários, entretanto, podem escapar da prisão verde, alterando ou criando instituições, normas, direitos de propriedade e a legislação, que formulam os incentivos de jogos de competição. Há uma variedade de evidências da ação empreendedora e discutir suas implicações para a teoria e a prática pode ajudar.

Para Barbieri et al. (2010), a qualidade levou quase 40 anos para ser implantada na filosofia empresarial. A sustentabilidade não, com menos de duas décadas passa a ser incorporada na filosofia das empresas. O fato de a sustentabilidade ser tão rapidamente incorporada deve-se muito a ela ser uma oportunidade de negócio que se apresenta como questão de competitividade. Existe um movimento de incorporação de práticas sustentáveis nas empresas em diferentes níveis.

Segundo Savitz (2007), novos mecanismos são gerados para as empresas inserirem-se no movimento da sustentabilidade. Um exemplo disso é a cadeia socialmente responsável na qual as empresas buscam práticas justas de operação, envolvimento e desenvolvimento da comunidade, atendimento a questões dos consumidores e governança organizacional. Essas práticas buscam a integração, permitindo ganhos de competitividade e credibilidade para toda a cadeia. Algumas empresas para divulgar essas ações emitem relatórios de sustentabilidade.

O relatório de desenvolvimento sustentável é um conceito exigente, que vai além do mero relatório de impacto ambiental. Ele exige que as empresas avaliem seu desempenho, tanto ambiental quanto econômico, em termos da qualidade de vida atual e para gerações futuras (Savitz, 2007).

Essas empresas partem do princípio de que qualquer investimento em um cenário futuro global deva se considerar ao crescimento com as questões ambientais. Também que a produção de bens no mercado mundial deva ser ambientalmente correta. Assim, se uma empresa insistir em atuar de forma não responsável em termos ambientais, pode a mesma sofrer boicote de seus produtos.

As certificações e rotulagens ambientais estão se tornando cada vez mais a garantia de que os atributos ambientais declarados sejam reais. O que pode ser uma vantagem para o consumidor que pode ter a garantia de estar consumindo um produto saudável.

Outro exemplo citado pelo autor é a empresa 3M aposta na inovação tecnológica para trilhar um caminho sustentável, sendo que para isso é necessário transcrever a lógica do investimento social privado. O que a empresa relata é que não basta disponibilizar recursos induzindo ao desenvolvimento. Deve-se criar um ambiente saudável para o surgimento de ideias e novas soluções a serem inseridas no mercado.

A solução para melhoria da sustentabilidade no meio empresarial seria investir na formação de líderes empresariais pautados pela necessidade dos negócios e da sociedade. Para que isso aconteça os autores sugerem a metodologia da *Globally Responsible Leadership* (GRLI), uma liderança responsável por meio de ações coletivas e individuais. Contudo, para chegar a essa liderança enfrenta-se quatro desafios chave: pensar e agir em um contexto global; ampliar seu propósito corporativo para que reflita uma prestação de contas para a sociedade; pensar e agir com ética sempre; orientar sua formação abrangendo a responsabilidade corporativa. Assim os líderes que tiverem esse perfil atenderão a demanda das empresas e da sociedade (ALMEIDA, MARQUES e ABREU, 2012).

Porém, o mesmo autor salienta que fica cada vez mais claro que os recursos financeiros são mais importantes que valores sociais como a honestidade. Tem-se que evoluir além da conformidade legal, incluindo a conformidade moral. As novas lideranças para aderir ao movimento da sustentabilidade devem incorporar práticas que valorizem a conduta ética nos negócios. Para o autor, o estadista corporativo, deve ter senso claro da urgência dos temas da sustentabilidade e optar por uma ruptura planejada na maneira de fazer negócios, pois não há mais tempo para recorrer aos processos de melhoria contínua.

Segundo Almeida, Marques e Abreu (2012), existem uma demanda por mudança de paradigma, em que é preciso se afastar da lógica por ganhos econômicos e financeiros de maneira indiscriminada, e se aproximar da lógica de uma visão sistêmica (ampliada), na qual a empresa faz parte de um todo. A empresa deve ter suas ações pautadas em valores éticos e na responsabilidade socioambiental. Ela deve perceber que alguns programas assistencialistas podem não ser suficientes para recuperar desgastes naturais ocasionados por suas atividades.

Uma pesquisa do WBCSD (2008), com as empresas associadas, consistia em verificar que riscos e oportunidades possam existir na adoção de práticas sustentáveis com as mudanças climáticas ocorridas no planeta. O estudo relata que as empresas associadas temem os riscos correlacionados a alterações no clima como: 13% temem quebras no suprimento de matéria-prima; 17% preocupam-se com a imposição de novas regulações; e 14% com riscos à sua reputação. Quanto às oportunidades de adaptação 55% creem que resultará em novos produtos e serviços e 38% acham que abrirá novos mercados. Essa pesquisa mostra que as empresas estão mais preocupadas com novos negócios e não com uma melhor distribuição renda para população.

Nesta seção discutiu-se que estratégias podem ser utilizadas no processo de desenvolvimento sustentável e, quais são utilizadas pela empresa. Também como a empresa aborda o processo de sustentabilidade em seu contexto. Pode-se observar em algumas dessas teorias o caráter doutrinário em convencer a sociedade da conduta ética da empresa. Talvez devesse ter sido mais abordado o desgaste natural e os problemas sociais que essa empresa pode ter causado.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Este capítulo apresenta os aspectos relacionados aos procedimentos metodológicos executados no presente estudo. A natureza do trabalho remete para uma pesquisa qualitativa, histórica e em profundidade, características que são privilegiadas pela técnica de pesquisa denominada estudo de caso. O estudo de caso, de acordo com Yin (2015), é amplamente usado nas ciências sociais incluindo diferentes áreas como sociologia, administração, psicologia, planejamento urbano e regional, e outras.

A discussão inicial sobre desenvolvimento sustentável teve como objetivo identificar e analisar como uma empresa do setor metal mecânico do Estado do Rio Grande do Sul operacionaliza a sustentabilidade em relação às dimensões econômica, social e ambiental, tendo como base o ano de 2014. Assim, a pesquisa qualitativa “pressupõe sim, uma compreensão diferente da pesquisa em geral” ela entende a relação “entre o tema e o método” (FLICK, 2009, p. 95).

O estudo, com relação à coleta e análise dos dados, buscou encontrar várias fontes em estudos anteriores sobre o tema para desenvolvê-lo com sucesso. Para Cooper e Schindler (2003), relatórios de estudos anteriores permitem descobrir uma quantidade interessante de dados históricos ou modelos de tomada de decisão, para que se possa basear o estudo em eventos anteriores a este. Segundo os autores, revendo as metodologias anteriores no estudo exploratório, podem-se identificar as metodologias que foram eficientes ou ineficientes para aplicá-las em seu trabalho.

Para a coleta e a análise dos dados, utilizaram-se documentos como Balanço Social, relatórios de certificação, de governança corporativa ou relatórios sobre sustentabilidade coletados juntamente com questionários e entrevistas aplicadas na empresa. As entrevistas foram todas gravadas e transcritas e posteriormente convertidas em um banco de informações.

3.1 Modelo proposto de análise de sustentabilidade da empresa

Nesta seção encontra-se o instrumento confeccionado para atingir os objetivos propostos no estudo. Com a intenção de coletar a melhor informação possível, foi elaborado um quadro para analisar o nível de sustentabilidade da empresa.

Nesse sentido elaborou-se o quadro 2 com o escore individual da empresa para os itens analisados na pesquisa. Também com essa classificação pode-se dizer a tendência da empresa em relação à sustentabilidade. A pontuação para verificar o nível de sustentabilidade será a seguinte:

Quadro 2 - Classificação da sustentabilidade da empresa

Ausência sustentabilidade - AS	De 0 a 9 pontos
Sustentabilidade Fraca - SFr	De 10 a 19 pontos
Sustentabilidade Moderada - SM	De 20 a 25 pontos
Sustentabilidade Forte - SF	De 26 a 30 pontos

Fonte: De Gregori (2012)

Com a elaboração do quadro 3 e, conseqüentemente, a classificação da empresa em cada uma dessas características, buscou-se situar em que nível ela pode estar em relação ao desenvolvimento sustentável. Para verificar o seu nível de sustentabilidade a empresa foram classificadas em dez variáveis: i) Economia; ii) Desenvolvimento sustentável; iii) Visão de mundo; iv) Tempo; v) Escala espacial; vi) Quadro de espécies consideradas; vii) Recursos; viii) Estratégia; ix) Questões ambientais; e ix) Responsabilidade social.

Quadro 3 - Níveis de sustentabilidade para a empresa

Variáveis	Ausência sustentabilidade	Sustentabilidade fraca	Sustentabilidade moderada	Sustentabilidade forte
Economia	Economia neoclássica	Economia ambiental	Economia verde	Economia ecológica
Desenvolvimento sustentável	- crescimento econômico. - lucro como principal pilar.	- sustentabilidade com inovação tecnológica redução de custos e atendimento a questão legais. Pequena interação entre as dimensões	- desenvolvimento com cooperação entre as dimensões. Ecoeficiência. Aumento nos lucros, com melhor condição socioambiental.	- desenvolvimento de maneira igualitária tanto econômico quanto social e ambiental. Respeito ao homem e a natureza.
Visão de mundo	- Aceita regulação do estado, mas o mercado segue sozinho influenciando nos demais agentes sua lógica concorrencial	- Mecanicista, estática, atomística - Gostos e preferências individuais tomados conforme expressas e consideradas como força dominante - A base de recursos considerada como sendo essencialmente ilimitada devido ao progresso técnico e à sustentabilidade infinita	- visa manter o capital total, mas estabelecendo uma composição aceitável em termos de capital natural, humano e econômico, com a definição de níveis críticos para cada tipo de capital	- Dinâmica, sistemática, evolucionária. - Preferências humanas, compreendendo que a tecnologia e a organização co-evoluem para refletir amplas oportunidades e limitações ecológicas. Seres humanos são responsáveis por compreenderem seu papel dentro do sistema maior e por gerenciarem-no para a sustentabilidade.
Tempo	- Curto prazo - imediatista	- Curto - 50 anos no máximo, 1-4 anos no geral	- médio, intermediário.	- Escala múltipla - Dias e eras, síntese em escala múltipla
Escala espacial	Local.	Local e internacional; Estrutura invariavelmente em escala espacial crescente, unidades básicas mudam de indivíduos para organizações e para países	Local e regional. Pensamento no ecossistema local, mas as escalas estão ficando maiores.	- Local e global - Hierarquia de escalas
Quadro de espécies consideradas	- apenas humana; Plantas e animais não incluídos no valor de contribuição	- Apenas humana; Plantas e animais apenas raramente incluídos para o seu valor de contribuição.	- humana e a natureza. Recursos são incluídos no valor de contribuição	- Todo o ecossistema Todos são incluídos
Recursos	- explora de maneira indiscriminada	- Redução no uso dos recursos através inovação tecnológica. - redução de custos.	- melhora no uso dos recursos, substituindo-os por recursos renováveis (quando houver possibilidade em substituí-los).	- Uso correto dos recursos, respeitando os seus ciclos de renovação.
Estratégia	- Visa lucro - não interação entre os pilares da	- Manter-se no mercado, redução de custos.	- Manter-se no mercado, com boa imagem.	- desenvolver em caráter social, ambiental e

	sustentabilidade	- Pequena interação entre os pilares da sustentabilidade	- há interação entre os três pilares	econômico. - interação total entre os três pilares.
Questões ambientais	- atende a legislação.	- atende à legislação. - investe em normas de certificação; Uso do recurso e fabricando mais com menos;	- investe em normas de certificação e procura superar a legislação com cuidados ambientais. - retorno do recurso utilizado	- investe no cuidado a biodiversidade respeitando seu limite. - não há uso de recurso se afetar a sua existência.
Responsabilidade social	- não existe, somente paga imposto. - responsabilidade econômica.	- Com parcela do imposto de renda investe em questões sociais. - Caráter assistencialista. - responsabilidade legal.	- Utiliza o imposto de renda para questões sociais. - Caráter social. Procura envolver as pessoas no processo. - responsabilidade ética.	- preocupa-se com o desenvolvimento social dos agentes envolvidos no processo. - busca o bem-estar. As pessoas são bem mais valiosas. - Responsabilidade filantrópica.

Fonte: De Gregori (2012).

Caber ressaltar que a construção do quadro 3 baseia-se no eixo principalmente de duas economias, a ambiental e a ecológica. Na economia ambiental estão baseadas as maiorias dos instrumentos que classificam a sustentabilidade ou tentam medi-lo. A economia ecológica surge como um contraponto à visão da economia ambiental, valorizando aspectos antes não focados como valorização da biodiversidade. Também surge a economia verde que aparece como a nova onda trazida pelo WBCSD, colocada como alternativa para evoluir-se sustentavelmente. A economia verde é uma nova roupagem com instrumentos antigos da economia.

O objetivo com a construção do quadro não foi medir, mas identificar como a empresa busca ser sustentável. A identificação de como a empresa aborda o tema aconteceu através de análise de relatórios, documentos e visitas feitas à empresa. Sabe-se que existem outros fatores, mas buscou-se estudar esses.

Sabe-se que existem outros aspectos, mas neste estudo, centralizou-se nesses de acordo com a teoria referendada nos capítulos 2 e 3. No próximo capítulo, será feito a análise da empresa participante do estudo.

4 Análise e discussão dos resultados

A história da empresa X (para efeitos da pesquisa) iniciou em 1949 com a fundação de uma pequena oficina mecânica voltada à reforma de motores industriais em Caxias do Sul, RS. Hoje, a empresa X é uma referência global, mantém parcerias estratégicas com empresas de classe mundial e exporta para todos os continentes. A empresa X está entre as maiores empresas privadas brasileiras, possuindo a liderança na maior parte dos segmentos de atuação, e faz parte do Nível 1 de Governança Corporativa da Bovespa (do site da empresa).

A empresa foi pioneira no segmento de veículos rebocados (reboques e semirreboques) no Brasil, cresceu focada no seu negócio, aproveitou as oportunidades de mercado para diversificar e inovar, oferecendo produtos com alta tecnologia. Parte relevante de seus investimentos é direcionada à preparação e qualificação das pessoas, atualização tecnológica de máquinas e de processos, pesquisa e desenvolvimento, tecnologia da informação, além da constante ampliação da capacidade produtiva para atender as demandas de mercado (do site da empresa). Em 2009, ao completar 60 anos, o grupo da Empresa X também consolidou a sua presença como agente promotor de ações de sustentabilidade, por

meio de políticas claras, voltadas ao meio ambiente, recursos humanos e responsabilidade social, essa última gerida pelo Instituto Empresa X - Pró-Educação e Cultura.

O conglomerado de Empresas X é composto por empresas líderes na América Latina. Conta com a mais completa linha de equipamentos para o transporte de carga terrestre, com seus veículos rebocados (reboques/semirreboques), vagões ferroviários e veículos especiais. Atuam, ainda, nos segmentos de autopeças e sistemas automotivos, além dos serviços de consórcio e de banco. Mantém uma rede internacional de vendas e serviços, atendendo a mais de 100 países (do site da empresa).

A Empresa X possuem negócios com sinergia entre si. Um exemplo disso é a infraestrutura tecnológica integrada da empresa X Implementos, Empresa X Veículos, Empresa X.1, Empresa X.2, Empresa X.3, Empresa X.4 e Empresa X.5, que compõe um grande centro propício para o intercâmbio de conhecimento, desenvolvimento de novos projetos e inovações. A união das empresas contribuiu significativamente para questões de economias de escala, como processos tecnológicos, aquisições de insumos, assistência técnica, comercialização, entre outros (do site da empresa).

A empresa X relata no início do seu relatório de sustentabilidade que está aprendendo um pouco mais sobre sustentabilidade e que existe muito caminho a ser percorrido. Também frisa que a eficiência e a produtividade vão levar a empresa a fazer mais com menos, aceitando o desafio de continuar no processo de "Crescimento" sustentável, investindo em produtos com qualidade e inovação.

O crescimento sustentável pode somente resolver o problema no curto prazo. No crescimento os recursos continuarão e ser explorados por causa do aumento do consumo, caminhando para a sua escassez (ABRAMOVAY, 2012).

A seguir o quadro de análise do nível de sustentabilidade da empresa. A classificação da empresa nas dez variáveis avaliadas da-se-á da seguinte maneira: de acordo com avaliação da variável e das repostas, a empresa será classificada quanto ao nível de sustentabilidade em: Ausência de Sustentabilidade (AS), Sustentabilidade Fraca (SFr), Sustentabilidade Moderada (SM) ou Sustentabilidade Forte (SF).

Quadro 4 - Nível de sustentabilidade da empresa X

Variável	Empresa X Repostas	Nível sustentabilida de
Economia	Economia ambiental	SFr
Desenvolvimen to sustentável	Ocupando uma posição de vanguarda em inovação, as Empresas X praticam uma política de responsabilidade social, ambiental e de recursos humanos, investindo na sustentabilidade como forma de fortalecer os seus negócios e estar em sintonia com o meio em que atuam. Desenvolvimento sustentável é ter lucro preservando o social e o ambiental.	SFr
Visão de mundo	O lucro é base para geração de empregos e riqueza em benefício de toda sociedade, mantendo tudo o que a empresa faz em base ética elevada. Desenvolver, absorver e fixar tecnologia criativa, inovadora e competitiva. Respeitar o ser humano como destinatário final de tudo o que a empresa faz. .	SFr
Tempo	50 anos	SFr
Escala espacial	Local e internacional	SFr
Espécies consideradas	humana	SFr
Recursos	As Empresas X promovem constantemente melhorias em seus processos, visando maximizar o uso de matérias-primas e reduzir a	SFr

	<p>geração de resíduos. Em 2010, ocorreu um aumento na geração de resíduos em função do crescimento da produção.</p> <p>A atividade de metalurgia produz quantidade importante de resíduos sólidos ao final do processo industrial. Cerca de 27.430 toneladas de ferro e aço são recicladas. Os resíduos perigosos somam 31.514 toneladas, que são integralmente coprocessados, reciclados e reprocessados externamente.</p>	
Estratégia	<p>O investimento em pessoas é um dos pilares da empresa para chegar ao autoconhecimento e autodesenvolvimento. São os funcionários que fazem a diferença, e do esforço de cada um é que geramos valor para o nosso acionista, nossos clientes, fornecedores e sociedade.</p> <p>Para ocuparmos um lugar entre as companhias sustentáveis, éticas, geradoras de resultado, com foco em segurança e qualidade.</p>	SFr
Questões ambientais	<p>As empresas X entendem que o bom desempenho econômico-financeiro deve ser acompanhado por claras atitudes em favor do meio ambiente.</p>	SFr
Responsabilidade social	<p>Desenvolver e preservar uma boa imagem é compromisso de todos, no trabalho, nas relações sociais e nas relações com o meio ambiente.</p> <p>Trabalhar em parceria, com dedicação, criatividade, competência e espírito de uma organização única.</p>	SFr

Fonte: elaborado pelo autor.

Conforme o presidente da empresa X, "o mergulho" na sustentabilidade levou a direção a dedicar mais tempo na educação e cultura do indivíduo, dando oportunidades para o colaborador crescer dentro e fora da empresa tornando-se um membro ativo da comunidade.

Conforme o presidente: "o investimento em pessoas é um dos nossos pilares para chegarmos ao autoconhecimento e autodesenvolvimento. São os funcionários que fazem a diferença, é do esforço de cada um que geramos valor para os nossos acionistas, os nossos clientes, fornecedores e sociedade".

A empresa tem como objetivo ocupar um lugar entre as companhias sustentáveis, éticas, geradoras de resultado, com foco em segurança e qualidade. Nesse sentido já usa o *Global Reporting Initiative - GRI*³ por mais de três anos. A empresa utilizou a matriz de materialidade para expressar os resultados de sustentabilidade com temas apontados pelos *stakeholders*, os quais possuem maior relevância em relação a outros (a empresa fez ranking dos temas). Essa matriz foi feita somente das empresas X do Brasil; não incluem China, EUA e Argentina.

Na matriz de materialidade os itens mais importantes elencados são transparência na divulgação dos resultados e riscos e prevenção de acidentes de trabalho. Na sequência, itens como gestão da qualidade, seguidos por desenvolvimento de novas tecnologias, satisfação de funcionários, em seguida destinação de resíduos, depois treinamento e desenvolvimento de funcionários e segurança de passageiros e motoristas. Em outra categoria está à gestão de efluentes, guia de conduta ética, certificações e homologações socioambientais, remuneração e benefícios de funcionários, impactos ambientais decorrentes da produção e atividades operacionais.

Na relação dos itens colocados foi considerada a ordem de importância dos *stakeholders*. A questão que cabe refletir nessa matriz é que muitos impactos sociais e ambientais estão atrás de questões essencialmente econômicas. Segundo Cintra (2011) a divulgação de relatórios de sustentabilidade tem como objetivo prestar contas para a sociedade. A busca da empresa para se legitimar frente a seus *stakeholders* (teoria institucional, Meyer e Rowan). Fazendo uma análise desta matriz parece que as questões

³ A Estrutura de Relatórios da GRI visa servir como um modelo amplamente aceito para a elaboração de relatórios sobre o desempenho econômico, ambiental e social de uma organização. GRI. Diretrizes para relatórios de sustentabilidade (ETHOS, 2006).

poderiam ser mais bem agrupadas, possuindo o mesmo sentido em graus de escala diferente. Mas, o que pode indicar isso?

A sustentabilidade é uma convicção? Ou será uma necessidade ou obrigação? Para a empresa no seu discurso "é uma convicção que gera atitudes". Assim a empresa criou um comitê de sustentabilidade em 2008, na qual o assunto ganhou ênfase renovada.

A questão, a saber, é se a empresa entende o conceito de desenvolvimento sustentável. Parece muito mais uma oportunidade de negócio do que a incorporação de ações sustentáveis.

A empresa há mais de 18 anos optou por utilizar os princípios da excelência instituídos pela FNQ⁴. O incentivo deve-se ao fato de que o Rio Grande do Sul lançou o Programa Gaúcho de Qualidade e Produtividade baseado em práticas de gestão adotadas nos Estados Unidos e Europa. Também observou a necessidade de investir em questões sociais e ambientais. A empresa deve se preocupar com o descarte do produto, da carreta, do pneu. "A empresa compara o que os outros concorrentes executam", declara a diretora da empresa X (Teoria institucional⁵).

Conforme a economia ambiental, um dos seus objetivos é a busca por novas tecnologias para melhorar os processos reduzindo custos e aumentando a produtividade (Economia ambiental). Mas, segundo a diretora da empresa, "Falta conscientização das pessoas quando a questão da sustentabilidade".

Para a analista de meio ambiente entrevistada, na empresa o desenvolvimento sustentável consiste na relação entre os três pilares o social, o econômico e o ambiental. Segundo a analista "no setor de meio ambiente não se vê somente o que é gerado de resíduos, mas se trabalha para não gerá-los. O objetivo é realizar ações que evitem o desperdício de recursos".

Existe uma equipe dedicada à otimização de matéria-prima, buscando processos que gerem o mínimo de resíduos, atacando questões técnicas para melhorar o processo, evitando o desperdício. "A carreta tem 80% de metal, isso é um gasto muito grande de recurso, por isso precisamos analisar o produto atentamente", destaca a analista.

Na busca por essa redução foi investido na metodologia de tecnologias limpas, para diminuir a produção de sucata na estamperia, mudando o sistema de corte do metal. Assim, os indicadores de sucata na estamperia estão sendo reduzidos conforme informa analista: "Os equipamentos são os mais modernos do mercado. Reduziu-se o peso do produto em função de tipo de corte que se faz, houve uma diminuição da geração de sucata na estamperia verificada através dos indicadores específicos sobre o tema. Com o uso de tecnologias mais limpas reduziu-se o peso do produto, sendo que a utilização dessas tecnologias ajuda na redução de desperdícios, aumentando a eficiência do processo de fabricação. Existem mudanças de materiais e trocam-se materiais não recicláveis para recicláveis".

Nessa parte da entrevista nota-se a presença marcante da economia ambiental nos processos da empresa, ou seja, avanço tecnológico para evitar a restrição que o sistema natural pode causar.

A empresa é certificada ISO 9000 há uma década e 14001 desde 2009; já as outras empresas do grupo já possuíam a ISO 14001 por exigência dos clientes e por serem do ramo de autopeças. A única não certificada ainda era a empresa X implementos, que se certificou para fazer marketing ambiental (diferencial de mercado) com essa conquista. Diz a analista: "Foi questão estratégica o cliente não nos obrigou".

⁴ FNQ - Fundação Nacional de Qualidade. Realiza avaliações sobre práticas de gestão. Disponível em: www.fnq.org.br. Acesso em: 28 jul. 2012.

⁵ Ver isomorfismo em Dimaggio e Powel (1991).

Continua a analista, a ISO 14000 não trata de sustentabilidade, ela fala em melhoria contínua. "Até para sermos competitivo a empresa precisa da ISO, a certificação serve como uma premiação". O meio ambiente está cobrando com enchentes, secas, falta de matéria-prima. A sustentabilidade vai deixar de ser uma filosofia para ser algo a ser vivido. "A ISO não tem esse nível de abrangência", comenta a analista e ainda "a certificação serve para atender a legislação nada mais".

A certificação fortaleceu a metodologia Produção mais Limpa (P + L⁶) coletando os rejeitos e colocando conjuntamente para poder reciclar ou dar a destinação correta. Nesse sentido os analistas e os gerentes de produção foram estimulados a desenvolver novas tecnologias em conjunto com o setor de meio ambiente. Segundo Seifert aplicar a metodologia de P + L conjuntamente pode trazer benefícios como maximização dos lucros e a redução no consumo de recursos naturais.

Na pintura, o vilão era a borra da tinta, então empresa X investiu pesado em tecnologia para produzir um processo de pintura sem rejeitos através do sistema *icolt*, à base da água. A empresa obteve resultado acima do esperado nesse setor. Mas existem alguns casos que não podem ser colocados no sistema *icolt*, como caso de um vagão. Nesse sentido teve-se a troca da tinta, por uma menos agressiva ao meio ambiente, e o ajuste de troca de pistola que evitasse o desperdício de tinta e o balanço de massa para verificar o peso do vagão de trem antes e o do depois do processo de pintura. Assim obteve-se com essas ações uma economia no desperdício de cerca de 35% no resíduo gerado de um ano para outro. Foi avaliada a questão de custos, benefícios e segurança do produto.

A pintura é um processo onde há desperdício alto de tinta e para empresa torna-se um desafio buscar alternativas que reduzam ainda o consumo de tinta, também por ser inflamável e poluente. A empresa X preocupa-se com a qualidade de seus produtos e busca não alterar essa qualidade, mesmo que ela traga riscos ambientais. Aqui está claro que a empresa busca alternativas menos poluentes, mas se essa mudança alterar a qualidade do produto ela não é feita. Para manter a qualidade do produto se não existir alternativa viável ecologicamente continua a emitir os resíduos.

A questão da estamparia na qual se gera grande quantidade de rejeitos, sendo 96% desses rejeitos sucatas de corte quando o laser é feito no metal. Mas o que fazer com eles? Conforme a analista: "Procurou-se investimentos em software que reduzam a emissão de sucata no corte de peças".

Para a empresa, a questão energética é um problema na qual não observa-se melhoria no curto prazo. Segundo a analista "não dá para mudar a matriz energética". A empresa começa a buscar alternativas para a iluminação dos pavilhões internos como a luz natural, ou energia solar, eólica, ou lentes prismáticas que dão um retorno bom e baixo custo de manutenção. A principal fonte é a energia elétrica; existem outras, como óleo diesel dos caminhões, poderia se optar pela alternativa do biodiesel conforme a legislação determina. Um ponto positivo segundo a empresa foi a troca das empilhadeiras por rebocadores elétricos diminuindo a emissão do gás carbônico.

O grande vilão é a energia elétrica; a analista de meio ambiente diz "pode ser muito pouco somente colocar os pavilhões durante o dia com luz natural, mas esses pavilhões ficam o dia inteiro com a luz ligada." Continua "a questão ideal seria não ligar a luz durante o dia".

A questão matriz energética é um ponto a ser estudado pela empresa já que ela trabalha com materiais pesado e possui um gasto energético alto. Também não há cálculo da pegada ecológica, para a analista: "está se buscando fazer o inventário do crédito de carbono,

⁶ Produção mais Limpa foi desenvolvido pelo PNUMA (1999) como uma estratégia ambiental preventiva integral dos processos e produtos a fim de reduzir os riscos ambientais para o ser humano e o meio ambiente, com o objetivo minimizar os riscos e gastos ambientais.

mas isso não está sacramentado. Questiona-se "isso vai trazer algum retorno, preciso ver se meu concorrente faz isso". Isto vai ao encontro da teoria institucional, ou seja, a empresa procura espelhar-se no processo de outra empresa, o que ocorre é uma questão de isomorfismo.

O sistema da empresa X tem como objetivo mostrar para os funcionários o que envolve o seu processo de trabalho, o que sua função gera de resíduos. Para que o colaborador veja o que suas ações geram. Há o incentivo para ideias vindas dos funcionários para melhorar as atividades feitas gerando um melhor resultado. A questão das boas práticas, respeitando a ideia de todos. Comenta "Não adianta fazer uma palestra expositiva de cinco horas que muitos não absorverão nada. Por isso a participação ativa deles nesses ciclos de palestras é importante para a sua aprendizagem".

Existe a falta de uma equipe técnica especializada que consiga auxiliar a construção de análise de ciclo de vida do produto. Comenta a analista: "a análise do ciclo de vida do produto é um desafio para as empresas, tinha-se que comparar o produto fabricado de duas formas diferentes. Também deveria existir uma célula na empresa que cuidasse desse aspecto. O problema está nos dados, e de como fazer a análise do ciclo de vida do produto".

A empresa como grupo também busca em suas fábricas instalar sistemas para aproveitamento da água da chuva, recirculação de efluentes tratados; aproveitamento da iluminação natural para economia de energia; a substituição de embalagens não retornáveis por embalagens retornáveis, diminuindo a geração de resíduos; utilização de rebocadores elétricos nas áreas internas, diminuindo o consumo de gás GLP e evitando emissões atmosféricas; além da utilização de centrífugas de cavaco, que permitem o reaproveitamento de 95% dos óleos de usinagem.

Na questão do tratamento de resíduos sólidos a empresa busca aumentar o reaproveitamento por causa da matéria-prima que usa (metal pesado como ferro aço). Também por causa da Lei 12.305 da Política Nacional de Resíduos Sólidos sobre logística reversa e responsabilidade compartilhada pelo ciclo de vida do produto. A empresa X.1, empresa do grupo passou a fazer coleta e destinação dos materiais de fricção após o uso. O objetivo é garantir o destino adequado de forma a prevenir possíveis impactos ambientais. A empresa possui um campo de provas autorizado pela Fepam, para teste de seus produtos para melhor satisfazer a seus clientes. Em contrapartida a empresa X terá que implantar um viveiro de mudas. A empresa declara que esses empreendimentos se localizam na zona industrial e não são áreas protegidas ambientalmente. O contraponto é que a empresa foi acionada pelo Ministério Público Estadual porque estava construindo uma de suas fábricas em duas nascentes de água.

Já na questão social a empresa criou o Instituto Empresa X para auxiliar no processo de gestão dos programas sociais que a empresa possui. Existe o programa Florescer que auxilia crianças carentes na sua formação. Há poucos voluntários na empresa, de 12000 funcionários apenas 130 são voluntários. Outro programa desenvolvido pelo Instituto Empresa X é o Programa Crescer, quando o funcionário atinge 60 anos ele é desligado da Empresa X, assim, existe o programa que auxilia as pessoas nesse momento de desligamento da empresa.

Também nessa mesma área existe o programa Qualificar, que fornece a adolescentes que desejem cursos de qualificação, oportunidades em cursos na área de metal mecânica que se o aluno quiser se aperfeiçoar ingressa no SENAI. Quem gerencia as ações sociais é o Instituto Social criado pela Empresa X: "nosso foco são crianças e adolescentes carentes e a segurança do trânsito" comenta a diretora do Instituto.

A empresa utiliza o incentivo do governo Estadual que concede benefícios através da redução na alíquota do Imposto sobre Circulação de Mercadorias e Serviços (ICMS) para investimentos em programas sociais. Também utiliza incentivos fiscais do governo Federal,

destinando recursos para esses projetos. O incentivo no caso do governo federal acontece com o valor do Imposto de Renda, 6 % do imposto devido pode ser aplicado em programas sociais.

Na empresa X os objetivos, metas e como ela fará com a gestão da empresa está declarado no planejamento estratégico corporativo, no qual é estabelecido as diretrizes a serem seguidas. No caso foi estabelecida a questão da qualidade e segurança no trabalho como metas para esse ano. "Nosso desafio é atender ao público de maneira satisfatória, mas muitas vezes não conseguimos fazer isto" declara o gestor. Ainda o gestor da empresa "cumprimos o que está estabelecido no planejamento estratégico do grupo".

Segundo o Instituto Ethos (2009), um dos pressupostos para implantar a sustentabilidade dentro da empresa é que ela deve estar inserida no plano estratégico da empresa. Na empresa X, a prioridade não é a sustentabilidade, mas sim a qualidade e segurança no trabalho. Esses aspectos são importantes, mas uma empresa que diz em seu discurso tratar o desenvolvimento sustentável como um dos objetivos deve no mínimo incluí-lo dentro de suas prioridades.

Na questão de sustentabilidade a analista declara que "é muito sobre maturidade, onde eu estou, onde quero chegar, que mundo quero deixar para futuro". Para ela, a questão dos três pilares ainda é vista de forma individualizada, não é uma integração entre esses pilares. Ainda "estamos no início do desenvolvimento sustentável, eu entendo uma coisa outro colega outra. Precisamos um maior respaldo a nível corporativo". "A empresa está participando do IBOVESPA, e para participar temos que fazer o inventário da emissão de CO₂", destaca a analista. O que a empresa precisa é saber o que a alta direção quer e qual o objetivo a ser alcançado. Relata um colaborador, "a alta direção precisa dar o norte, estamos engatinhando sobre sustentabilidade".

5 Considerações finais

Ao iniciar as considerações da pesquisa o objetivo traçado foi alcançado, no qual buscava analisar uma empresa do setor metal mecânico do estado do Rio Grande de Sul em relação ao desenvolvimento sustentável. A empresa ainda preocupa-se muito com a imagem frente a seus *stakeholders* e acaba deixando o real sentido do desenvolvimento que é um desenvolvimento integral conforme conceito de Sachs (2004)⁷ de lado.

A empresa está investindo muito mais em redução de custos para ser mais competitiva do que com preocupação ambiental. A empresa possui uma estrutura complexa e em termos de sustentabilidade o que manda são os custos e o retorno que ela terá (economia ambiental). Fica claro que a variável econômica nessa empresa ganha ênfase sobre as outras. A empresa necessita trabalhar melhor a interação entre as dimensões da sustentabilidade. A impressão que a empresa passa é que cada variável do Tripé da sustentabilidade trabalha os seus aspectos separadamente, sempre com ênfase no econômico. Entende-se que a empresa deve pensar no econômico, mas há aspectos que devem ser levados em consideração. Será que a empresa investe no social para obter financiamentos Federais (o Banco Nacional de Desenvolvimento (BNDES) somente libera empréstimos se a empresa tiver programas sociais).

A empresa possui uma gestão voltada para redução no consumo de recursos e redução de custos. A empresa busca a ecoeficiência, produzir mais, gastando menos recursos e minimizando o impacto de suas ações na natureza (PNUMA, 2012). A empresa nesse aspecto poderia estar rumo a uma economia verde, pois uma vez que melhorou processos e esta gastando menos recursos. Mas, há problemas de interação entre as dimensões, tendo a

⁷ Desenvolvimento integral definido por Sachs como um desenvolvimento completo e holístico. Ver mais em Sachs (2004).

variável econômica maior peso maior que as outras. A empresa se insere na pirâmide construída por Carrol (1991), como legalista, faz o que o Estado cobra através da legislação, atende a requisitos estabelecidos pelo cliente e busca satisfazer o seu acionista.

Finalizando, a empresa tem de estar atenta às demandas da sociedade, um fato que reforça esta afirmação, é que a mesma foi alvo de processos judiciais sobre questões ambientais. A empresa em seu relatório declara preservar o meio ambiente, mas como estava construindo uma fábrica sobre duas nascentes de água? A prática empresarial deve estar de acordo com o discurso e não de forma conflitante. Por fim, como limitação do estudo seria interessante comparar os níveis de sustentabilidade da empresa com outras do mesmo setor, no intuito de buscar resultados mais abrangentes.

6 Bibliografia consultada

ABRAMOVAY, R. **Desenvolvimento sustentável: qual a estratégia para o Brasil?** *Revista Eletrônica Novos Estudos*, v. 87, jul. 2010. Disponível em: <www.novosestudos.uol.com.br> Acesso em: 22 agosto de 2012.

_____. *Muito além da economia verde*. São Paulo: Abril, 2012.

ALIGLERI, L. **Gestão socioambiental: responsabilidade e sustentabilidade do negócio**. Lilian Aligleri, Luiz Antonio Aligleri, Isak Kruglianskas, São Paulo: Atlas, 2009.

ALMEIDA, E., MARQUES, M. R. G. F. e ABREU, P. R. **Educação de liderança para a sustentabilidade. Desenvolvimento sustentável, 2012-2050: visão, rumos e contradições**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2012.

BARBIERI, JOSÉ C., VASCONCELOS, I. F. G., ANDREASSI, T.; VASCONCELOS, F. C. **Inovação e sustentabilidade: Novos modelos e proposições**. *Revista Administração de Empresas, RAE*, São Paulo, v. 50, n. 2, abr./jun. 2010, p. 146-154.

CARROL, A. B. **The pyramid of corporate social responsibility: toward the moral management of corporate stakeholders**. *Business Horizons*, n. 34, p. 39-48 jul/aug. 1991.

CINTRA, Y. C. **A integração das práticas de controle gerencial das empresas no Brasil**. Universidade de São Paulo, 198 p. 2011 (tese de doutorado).

COOPER, D. R.; SCHINDLER, P. S. **Métodos de pesquisa em administração**. 7. ed. Porto Alegre: Bookman, 2003.

DIMAGGIO, P. J.; POWELL, W. W. **The iron cage revisited: institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields**. *American Sociological Review*, v. 48, p. 147-160, 1983.

_____. *The New institutionalism in organizational analysis*. The University of Chicago Press, 1991.

DE GREGORI, Roberto. **Desenvolvimento sustentável: como as empresas do Rio Grande do Sul abordam a relação entre as dimensões econômica, social e ambiental**. Tese Doutorado em Desenvolvimento Regional – Universidade de Santa Cruz do Sul – 2012.

ELKINGTON, J. **Canibais com grafo e faca**. Rio de Janeiro: Makron Books, 2001.

FLICK, Uwe. **Introdução à pesquisa qualitativa**. 3ªed. Porto Alegre: Artmed, 2009.

MERCUR. **Projetos Estratégicos**. Disponível em:
<<http://www.mercur.com.br/institucional/#estrutura>> Acesso em: 28 de junho de 2017.

PACHECO, D. F.; DEAN, T. J.; PAYNE, D. S. Escaping the green prison: Entrepreneurship and the creation of opportunities for sustainable development. *Journal of Business Venturing*, n. 25, p.464–480, 2010.

PORTAL G1. **Globo Notícias Mundo**. Disponível em:
<<http://g1.globo.com/mundo/noticia/2010/07/oleo-para-de-vazar-em-poco-da-bp-no-golfo-do-mexico-pela-primeira-vez.html>> Acesso em: 03 de setembro de 2012.

PNUMA. **Programa das nações unidas para meio ambiente. Producción más Limpia: um pacote de recursos de capacitación**, 1999. Disponível em:
<<http://www.pnuma.org/industria/documentos/pmlcp00e.pdf>>. Acesso em: 01 de setembro de 2012.

PNUMA. **Programa das nações unidas para meio ambiente. Caminhos para o Desenvolvimento Sustentável e a Erradicação da Pobreza – Síntese para Tomadores de Decisão**, 2011. Disponível em: <www.unep.org/greeneconomy>. Acesso em: 01 de setembro de 2012.

ROMEIRO, A. R. **Economia ou economia política da sustentabilidade**. In: MAY, P. (Org). *Economia do meio ambiente: teoria e prática*. 2ªed. Rio Janeiro: Elsevier, 2010.

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

SAVITZ, A.W. **A empresa sustentável: o verdadeiro sucesso é lucro com responsabilidade social e ambiental**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2007.

SEIFFERT, M. E. B. **ISO 14001. Sistemas de gestão ambiental: implantação objetiva e econômica**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

WORLD BUSINESS COUNCIL FOR SUSTAINABLE DEVELOPMENT. **The Business Case for Sustainable Development**. Johannesburg, 2002.

_____. **Adaption: an issue brief for business**. WBCSD, Jul, 2008.

YIN. R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 5ª Ed. Porto Alegre: Bookman, 2015.