

**SUSTENTABILIDADE NA ORGANIZAÇÃO CONTEMPORÂNEA BRASILEIRA:  
UMA ANÁLISE LITERÁRIA SOB O PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO.**

**SUSTAINABILITY IN THE ORGANIZATION BRAZILIAN CONTEMPORARY: A  
LITERARY ANALYSIS UNDER THE STRATEGIC PLANNING**

Ricardo Di Bartolomeo<sup>1</sup>

ricardodibartolomeo@hotmail.com

FATEC – Ipiranga

Doutor em Ciências Sociais

Emerson Pereira da Silva

emersonps2003@hotmail.com

FATEC – Ipiranga

Graduando em Tecnologia em Gestão Comercial

Cesar da Costa Fonseca

f.ipiranga.ccgrh@centropaulasouza.sp.gov.br

Faculdade Santa Rita de Cássia de Cássia

Graduado em Administração

***Recebido: 22/01/2014 – Aprovado: 05/07/2014 – Publicado: 10/06/2014***

***Processo de Avaliação: Double Blind Review***

**RESUMO**

O presente artigo propõe uma abordagem nas organizações sob os aspectos relacionados à visão, atitude e ações corretamente sustentáveis como fatores de diferenciação e competitividade de mercado, além de se fazer cumprir as responsabilidades legais. Para atingir a proposta de estudo, que tem como principal objetivo propor que as empresas utilizem os recursos naturais como apoio espontâneo na condução das suas atividades diárias, revisou-se a literatura sobre sustentabilidade e sua influência no aumento de clientes e parceiros comerciais. Os resultados demonstraram que a elaboração adequada de um

---

<sup>1</sup> Autor para correspondência: FATEC – Ipiranga, R. Frei João, 59, Vila Nair, São Paulo, SP, Brasil - 04280-130.



planejamento estratégico é fundamental para que as organizações possam ser reconhecidas como sustentáveis.

**Palavras-chave:** organizações, competitividade, sustentabilidade e planejamento estratégico.

## ABSTRACT

This article proposes an approach to organizations under aspects related to vision, attitude, correct sustainable actions and obedience to legal responsibilities as factors of differentiation and competitiveness in the market. Its main objective is that companies use natural resources, such as spontaneous support, in their daily activities. In order to reach the objective, the literature on sustainability and its influence on the increase of customers and business partners has been reviewed. Results have showed that strategic planning is essential for the recognition of the organizations as sustainable.

**Keywords:** *organizations, competitiveness, sustainability and strategic planning.*

## 1 INTRODUÇÃO

Como objetivo deste artigo realizou-se um estudo de caso que teve como proposta principal oferecer às empresas a utilização dos recursos naturais como apoio espontâneo na condução das suas atividades diárias e fazer com essas se tornem ecologicamente corretas, visando não apenas os ganhos financeiros, mas que sua lucratividade seja a consequência de um conjunto de boas ações organizacionais.

Atualmente, quando se fala em sustentabilidade somado a desenvolvimento pensa-se em uma equação minimamente complicada, por outro lado grande parte dos consumidores interessa-se cada vez mais pela utilização de produtos ecologicamente corretos, que muitas vezes estão disponíveis a um preço elevado nas prateleiras. Pensando nesse contexto, esse artigo visa desenvolver através da pesquisa uma análise com duas frentes, onde na primeira abriu-se espaço para a seguinte questão: na atual conjuntura econômica, é possível que as organizações se adaptem a um modelo econômico vigente e respondam as exigências sociais? E, quanto à disponibilização do produto final: As empresas estão dispostas a revisar o processo produtivo da sua mercadoria, tornando-a ecologicamente correta?

As empresas não medem esforços para alcançar o melhor atendimento e satisfação de seus clientes, procurando adaptar-se às novas tendências do mercado. Pode se verificar que boa parte das organizações possuem certificados ISO, prêmios de atuação social, auxílio a entidades sem fins lucrativos, dentre outros, cuja sustentabilidade está inserida.

Muitas organizações, entretanto, não concordam com a visão de extensão de um ambiente socioambiental inserida no meio dos negócios. Mas, as ações do ambiente atingem, de forma diferenciada, todos os tamanhos de empresa e causa a desigualdade de percepção por parte dessas. Mesmo contrárias a esta realidade, as Leis obrigam as empresas a assumir responsabilidades sociais e ambientais, através de projetos de inserção a proteção ao meio ambiente, ações educacionais e filantrópicas.

Em mercados como o europeu, a demanda por produtos sustentáveis ou não prejudiciais ao meio ambiente é demasiadamente grande. Tendência esta que está sendo absorvida pelo nosso mercado brasileiro, afinal de contas, qualquer empresa que queira atuar em âmbito global, necessita respeitar a demanda que está sendo posta pelos consumidores externos.



Para composição do estudo bibliográfico, propôs-se a discussão do respectivo tema a fim de mostrar a relação no contexto do planejamento estratégico das organizações na visão da cultura organizacional e o fortalecimento do conceito de sustentabilidade nas organizações nacionais propiciando positivamente o desenvolvimento regional, que estimula o acréscimo dos modelos de gestão sustentável nas organizações de um modelo padrão, adequando o sucesso como um todo da organização e consequentemente refletindo beneficemente à sociedade.

Quanto à metodologia utilizada para a execução do presente artigo, apresenta uma revisão bibliográfica sobre a temática apresentada. Também, foi realizada uma busca de dados que pudessem apresentar o cenário legal e a realidade atual das empresas, contrastando com a realidade nacional, que detalhou os aspectos relacionados aos fatores internos e externos podendo interferir na busca dos resultados esperados. Como ponto de apoio para a realização da pesquisa, utilizou-se informações extraídas em sites oficiais, além do conteúdo obtido por meio das publicações em mídias de comunicação. Na busca das informações organizacionais, foi aplicado um estudo sobre duas empresas – Grupo O Boticário e Braskem - que serviram como base para desenvolvimento deste.

## **2 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO**

Quanto mais importante for um objetivo na vida humana, mais atenção deve-se dar ao planejamento e os meios de alcançá-lo. O mesmo acontece com as empresas. Essa formalização de ideias e metas a serem alcançadas para se guiar ao objetivo final é o que se chama de planejamento estratégico, segundo Almeida (2009, p. 13):

Planejamento estratégico é uma técnica administrativa que procura ordenar as ideias das pessoas, de forma que se possa criar uma visão do caminho que se deve seguir (estratégia). Depois de ordenar as ideias, são ordenadas as ações, que é a implementação do Plano Estratégico, para que, sem desperdício de esforços, caminhe na direção pretendida.

Considerando-se que o principal objetivo de um planejamento é a resposta pela busca infindável das organizações, que só as leva a uma única, clara e objetiva resposta que é o lucro. Nos últimos anos, em busca de conciliar seus próprios objetivos e dos outros



segmentos, adotou-se outros modelos de gestão, respeitando sempre a necessidade e satisfação das pessoas, o que envolve a cobrança pelo tripé do desenvolvimento sustentável, onde todos querem consumir, todos querem viver com qualidade e viver em conformidade com nossos deveres e obrigações (PEDRINI, 2008).

No entanto, não se deve ater ao simples fato de que a empresa deve criar dentro dela mesma, processos ou rotinas que viabilizem o seu resultado, como também auxiliar seus parceiros para que cresçam juntos com ela, tornando o seu negócio lucrativo pela demanda e fidelização de clientes e parcerias.

A promoção de empresas com a criação de oportunidade é um tema muito amplo, e isso acontece porque elas assumem muitas formas de porte e imagem, também relacionada ao modo como são administradas e governadas, em seu *status* jurídico e nos objetivos operacionais, onde está relacionado com o fortalecimento de instituições e sistemas de governança que apoiam as empresas, pois mercados fortes precisam de instituições fortes e eficazes, com a garantia de recursos humanos, financeiros e naturais, combinando de forma igualitária e eficiente para trazer inovação e melhor produtividade. E enquanto consumidor, em um sentido mais amplo, essa nova forma de desenvolvimento exigirá uma mudança de atitude do próprio mercado, quando finalmente os consumidores abandonarem a posição passiva adotada na sociedade de consumo para assumirem uma atitude positiva e participativa, tornando-se consumidores social e ambientalmente responsáveis e construindo uma sociedade realmente solidária (RAMOS, 2009).

Pensando em estratégia, competitividade e imagem, deve-se sempre analisar as partes envolvidas dentro de toda estrutura da empresa - os relacionamentos, os mercados e as finanças. Os clientes e a concorrência serão abordados como importantes, elementos que definem um plano estratégico. Outro destaque são os recursos da empresa e o que faz de uma organização especial e/ou diferenciada. A avaliação das condições financeiras básicas de uma empresa permite a elaboração de uma projeção financeira e de um orçamento bastante realista para o cumprimento desse plano, importante ferramenta para garantir a competitividade do empreendimento (STADLER, 2009).

O plano estratégico também pode e deve ser compartilhado com aqueles que apresentam interesses comuns aos da empresa. Os fornecedores, os distribuidores, os grandes clientes, os investidores, o conselho de diretores são exemplos de pessoas que dividem o interesse com os caminhos traçados pela organização, que são os chamados *stakeholders* (STADLER, 2009).



Todavia, empenho algum teria valor se não houvesse uma forma de realmente se avaliar as mudanças realizadas, os resultados e as melhorias. Para tanto, é importante que se meça de forma lógica e tangível o resultado advindo do planejamento.

Hoje qualquer atividade que se proponha para um futuro desenvolvimento dentro de uma organização e pensando na melhoria dos processos e imagem, utilizam-se métodos e ferramentas que os auxiliam na condução do projeto proposto a organização, para que funcione da maneira desejada e que possamos também medir os resultados obtidos com cada ação, dentro de uma sequência lógica para cada objetivo desejado em função de sua manutenção no mercado, para tal finalidade foi instituído o planejamento estratégico (SELEME, 2008).

O CICLO PDCA (Planejar, Desenvolver, Controlar e Ajustar), de Deming foi adaptado, no Brasil, por Falconi para o MASP (Metodologia de Análise e Solução de Problemas), onde em seu próprio nome apresenta como prioridade a palavra metodologia, tamanha é a importância do conhecimento do método para a perfeita aplicação das ferramentas. Como um dos elementos mais difundidos em gestão da qualidade, o ciclo PDCA, utilizado como base para o MASP, realiza nas organizações uma transformação direcionada à melhoria contínua e ao controle da qualidade total (SELEME, 2008).

O PDCA MASP pode ser aplicado em todas as áreas funcionais da organização - produção, finanças, recursos humanos, *marketing*, entre outras - nas quais podem ser identificadas as funções da administração: planejamento, organização, controle e direção. São observados também o ambiente interno e suas correlações externas, como clientes, bancos e acionistas, comunidade, entre outras (SELEME, 2008).

O desejo de qualquer organização é a sobrevivência. Nos contratos sociais das instituições organizacionais, no que se refere ao “prazo de duração”, encontra-se invariavelmente a seguinte informação: “A organização foi constituída por prazo indeterminado”. Isso mostra que o desejo dos investidores é o de que as organizações durem o maior tempo possível, ou que exista a possibilidade de se “perenizarem” no mercado (PORTER, 1999).

A essência da formulação estratégica consiste em enfrentar a competição. (PORTER, 1999).

Quando se fala em concorrência, fala-se também indiretamente em inovação, pois, se a inovação traz junto a si novas tendências, trará novas demandas, novos consumidores e nova concorrência. Assim sendo, uma vez que a sustentabilidade hoje é considerada um dos



assuntos mais importantes em todo o mundo, ela tornou-se um diferencial, exigido fortemente pelo mercado europeu, por exemplo.

Assim, torna-se também indispensável, inserir novas maneiras e visões no planejamento regional, de modo que exista a colaboração e interligação das empresas objetivando alcançar os resultados almejados para a associação da responsabilidade socioambiental em suas atividades, que somente será viável pela reformulação da cultura organizacional nos exemplos de gestão das organizações propiciando uma gestão sustentável.

### 3 SUSTENTABILIDADE

O meio ambiente associa-se a relação de interdependência entre homem-natureza, existente no mundo desde os primórdios de modo incontestável, sendo impossível isolar o homem da natureza, pelo motivo do homem necessitar do meio ambiente para o seu sustento e sua sobrevivência.

Na relação homem-natureza “[...] torna-se cada vez mais difícil o atual desafio de repensar o desenvolvimento econômico e a proteção ambiental sob a ordem jurídica internacional” (SOARES, 2003, p.50) e dessa forma o desenvolvimento sustentável denota o equilíbrio esperado entre sociedade e meio ambiente, revelado em atividades que não eliminam e nem destitui os recursos ambientais, dos quais necessitam o crescimento econômico presente e futuro.

Há um alto índice de contraversões acerca da sustentabilidade, pois mesmo que uma empresa não tenha a intenção direta de realizar um bem ao meio ambiente, e que seus atos sejam simplesmente uma forma de enquadrar-se a um padrão exigido pelo consumidor, sua posição traz benefícios ao meio ambiente e à sociedade, onde a mesma torna-se exemplo para a concorrência e *stakeholders*.

Sendo assim, todas as ações que visem promover a melhoria da qualidade de vida e da qualidade ambiental de forma conjunta e integrada às necessidades e expectativas humanas, como proteção ao meio ambiente, proteção social, saúde, educação, lazer, organização de trabalho, são ações que se caracterizam como transformadoras e, por isso, socialmente responsáveis (NASCIMENTO, 2008).



O fator natureza é um dos pilares fundamentais à sustentação do modo de produção capitalista. Não há como conceber a realização de atividades econômicas sem que ocorram repercussões no meio ambiente, nesse sentido, quanto mais intensa a atividade econômica, em tempos de globalização, mais se fazem necessárias as normas de proteção ao meio ambiente. (FIORATI, 2003, p. 146).

Todavia, se vê que a sustentabilidade surgiu com o intuito de proteger o meio ambiente e conscientizar o mundo dos possíveis riscos que acarretariam o uso irresponsável dos recursos naturais não renováveis. De fato, não foram ouvidos e muitas vezes criticados, pois, era colocado o assunto como uma forma fanático-ambientalista, onde se parecia que a natureza era posta como superior ao homem.

Hoje, no entanto, depois da humanidade sofrer e presenciar catástrofes em torno do mundo - decorrentes a modo de consumo capitalista, pelo crescimento desordenado das cidades e pelos impactos ilegais contra o meio ambiente – discute-se constantemente os principais processos que revertam tal crise ambiental, e que se possam restabelecer as coisas como eram antes ou mantê-las como estão. Produzir de forma que tudo se mantenha para que as próximas gerações tenham recursos e também possam usufruir.

Por tal motivo, a sustentabilidade acabou criou uma imagem pejorativa e pouco atraente em seu início - alguns diziam que ela exaltava os animais e o meio ambiente á um plano superior ao homem - entretanto, hoje se vê sua real importância, e, que se fosse levada a sério em seu início, muito dos males naturais poderiam ser evitados.

Muitas empresas também assumem essa preocupação com o meio ambiente como uma estratégia de marketing e responsabilidade social empresarial. A responsabilidade está relacionada ao compromisso com a sociedade a partir de suas ações, promovendo-a uma melhoria contínua na qualidade de vida, por exemplo, algumas empresas trabalham para melhorar o ambiente como a ECOEFICIÊNCIA na Ambev e o ECODESIGN na Philips. A Ambev vem aprimorando suas técnicas com objetivo de produzir mais, reduzindo o consumo de recursos naturais.

Atualmente, na Ambev, 97% dos resíduos sólidos são reciclados e vendidos como matéria prima para outras indústrias. Um exemplo é o bagaço de malte e o fermento proveniente da produção de cerveja, que é vendido para a indústria de ração animal e os rótulos de garrafas que são reciclados. O uso racional da água também é estudado pelos seus gerentes há muitos anos. Em 1.997 eram utilizados em média 10 litros de água para a fabricação de 1 litro de cerveja, hoje esse consumo fica em torno de 4,21 litros. Com volume





de água economizado no ano passado, seria possível abastecer uma cidade de 250.000 habitantes por um mês, além de resultar em economia financeira para a empresa.

A ordem da Philips é que nenhum produto seja idealizado - produzido ou comercializado - sem levar em conta os danos causados ao meio ambiente. Na filial brasileira de Mauá (SP), os funcionários desenvolveram uma lâmpada fluorescente que contém três vezes menos Mercúrio (altamente poluente), e que consome 20% menos energia, inclusive o Chumbo que reveste esse tipo de lâmpada foi eliminado. (Ruy Queiróz e Daniel Lopes, 2011:191-192).

São muitos os benefícios da implantação de um sistema de gestão ambiental, a tabela a seguir de North (1995) aponta alguns benefícios da implantação de um sistema de gestão ambiental:

Tabela 1 – Benefícios da implantação de um sistema de gestão ambiental

<b>Benefícios econômicos</b> <b>Economia de Custos</b>	<b>Incremento de Receitas</b>	<b>Benefícios Estratégicos</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Economias devido à redução de consumo de água, energia e outros insumos;</li> <li>- Economia devido à reciclagem, venda e aproveitamento de resíduos;</li> <li>- Redução de multas e penalidades por poluição.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Aumento da contribuição marginal de “produtos verdes”, que podem ser vendidos a preços mais altos;</li> <li>- Aumento da participação no mercado, devido à inovação dos produtos e a menor concorrência.</li> <li>- Linha de novos produtos para novos mercados;</li> <li>- Aumento da demanda para produtos que continuam para a diminuição da poluição.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Melhoria da imagem institucional;</li> <li>- Renovação do “portfólio” de produtos;</li> <li>- Aumento da produtividade;</li> <li>- Alto comprometimento pessoal;</li> <li>- Melhoria das relações de trabalho;</li> <li>- Melhoria da criatividade para novos desafios;</li> <li>- Melhoria das relações com órgãos governamentais, comunidade e grupos ambientalistas;</li> <li>- Acesso assegurado ao mercado externo;</li> <li>- Melhor adequação aos padrões ambientais.</li> </ul>

Fonte: North (1995).

Negócios sustentáveis indicam o potencial de uma nova abordagem para o desenvolvimento baseada na atuação do setor privado, capaz de gerar negócios lucrativos, melhorar a qualidade de vida dos mais carentes do mundo, respeitar a diversidade cultural e conservar a integridade ecológica do planeta. Oferecer esta contribuição social enquanto se cria valor para acionistas, requer inovação e criatividade nas estratégias de negócio (HART, 2005).



### 3.1 Responsabilidade social nas organizações

Todas as organizações empresariais, graças à riqueza que acumulam, possuem a capacidade de modificar e melhorar o ambiente local, através de suas práticas que transmitem a responsabilidade social e ambiental sob a sociedade. Segundo o Instituto Ethos (2008) a responsabilidade social é uma série de ações concretas que podem contribuir para a melhoria da qualidade dos relacionamentos das empresas que envolvem Valores e Transparência, Público Interno, Meio Ambiente, Fornecedores, Clientes e Consumidores, Comunidade, Governo e Sociedade.

Embora a ideia que as empresas deveriam ter é que para se social e ambientalmente de maneira mais efetiva é, por obrigação, avaliar os efeitos de suas decisões, deixando de buscar apenas vantagens econômicas. Além disso, toda responsabilidade seja ela qual for se diferencia das obrigações legais, pois a responsabilidade social começa onde termina a lei (SARDINHA, 2008).

Uma organização não pode ter a sua gestão idealizada sem dar importância às mudanças atribuídas pelo ambiente externo - demandas contemporâneas sociais, adaptação às leis vigentes, os fatos ambientais ocorrentes - que fazem parte da expectativa de ampliação e desenvolvimento da organização, de forma a se adequar às novas exigências de uma sociedade moderna.

De acordo com Motta (1995), as mudanças atuais são decorrentes do processo de globalização que têm levado as organizações a promover a reorganização estrutural em processos produtivos e a inovar práticas administrativas e gerenciais.

### 3.2 Marketing ambiental

Com o surgimento da sociedade industrial, houve crescimento e concentração da população em áreas urbanas, que passaram a ocupar espaços em detrimento do ambiente natural, e as terras e florestas foram convertidas em mercadoria para atender à intensificação da produção e do consumo. Esse processo foi baseado na exploração do trabalho humano e no alto consumo de matérias primas e fontes de energia não renováveis, que ao longo do processo produtivo geravam resíduos poluentes que contaminavam o ar, o solo e as águas em um volume sem precedentes. E é nesse sentido que se pode afirmar que o modelo de desenvolvimento resultante da Revolução Industrial é o responsável pela atual crise ecológica (DIAS, 2007).

O importante nesse quadro é que a divulgação regular de temas ecológicos não coloca a mídia em conflito imediato com nenhum interesse econômico em particular, mas gradativamente contribui na formação de uma consciência ambiental do cidadão comum, e que em médio prazo pode interferir na atividade de muitas empresas, na inspiração da melhoria da qualidade de vida que muitas vezes aparece como um sentimento difuso e que não necessariamente se canaliza para uma ação concreta. Isto ocorre quando atores ambientalmente mobilizados querem seja ONGs, como indivíduos, estabelecem um vínculo do processo ou produto como um perigo à qualidade de vida, e nesse caso, os cidadãos atuam no sentido de barrar a ameaça, qual sabotando o produto ou a empresa (DIAS, 2007).

De acordo com Michael Polonsky (apud REINALDO, 2007, p.19), na literatura são encontradas cinco possíveis razões para as empresas estarem adotando o marketing verde:

- As organizações percebem que o marketing ambiental pode ser uma oportunidade que pode ser usada para realizar seus objetivos.
- As organizações acreditam que têm uma obrigação moral de serem mais responsáveis socialmente.
- As organizações governamentais estão forçando as empresas a serem mais socialmente responsáveis.
- As atividades ambientais dos competidores pressionam as empresas a modificar suas atividades de marketing ambiental.



- Fatores de custos associados com a disposição de resíduos ou reduções no material utilizado forçam as empresas a modificar seu comportamento.

### 3.3 Padrão de consumo

Com o surgimento da sociedade industrial, houve crescimento e concentração da população em áreas urbanas, que passaram a ocupar espaços em detrimento do ambiente natural, e as terras e florestas foram convertidas em mercadoria para atender à intensificação da produção e do consumo. Esse processo foi baseado na exploração do trabalho humano e no alto consumo de matérias-primas e fontes de energia não renováveis, que ao longo do processo produtivo geravam resíduos poluentes que contaminavam o ar, o solo e as águas em um volume sem precedentes. E é nesse sentido que se pode afirmar que o modelo de desenvolvimento resultante da Revolução Industrial é o responsável pela atual crise ecológica (DIAS, 2007).

A revista *Newsweek*, do dia 14 de agosto de 2006, destacou na sua capa a manchete: “Tornando-se verde: como as grandes empresas aprendem a amar o meio ambiente” onde, constata em seu artigo, que alguma coisa estranha acontece no, antes, marginal mundo do ambientalismo. Os princípios assumidos por quem abraçou a causa verde têm sido perseguidos pelos homens de negócios, acionistas e investidores. E, na consciência popular, desastres naturais como o furacão Katrina em Nova Orleans, enchentes no leste europeu e os ventos de areia do deserto de Beijing estão agora sendo ligados com a mudança climática que ameaça o meio de vida da humanidade futura. A segunda maior onda de calor em três anos - com o julho mais quente na história do Reino Unido e mais de 40 pessoas mortas na França e na Espanha – só estreitou essa relação. E as preocupações ambientais cresceram tanto que os políticos, a sociedade e as organizações não podem ignorá-las.

A questão ambiental se revelou a cada momento nas relações de troca entre consumidores e empresas, por um lado, a sociedade de modo geral e o setor público, em particular, o que implica na necessidade de aplicação do marketing para facilitar o desenvolvimento dessas relações. Há diversos fatores que podem ser citados que levam à necessidade de reutilização do marketing relacionado com as causas, entre os quais se consideram mais relevantes:

- O aumento do consumo levou a um momento da produção de bens e consequentemente, a uma maior utilização de matérias-primas naturais.



- Esse mesmo aumento da produção de bens levou ao crescimento dos resíduos decorrentes de embalagens e restos gerados pelos bens consumidos.
- Há um momento significativo do fluxo de informações ecológicas na sociedade, o que leva a uma maior exigência de bens ambientalmente corretos.
- Há um consumo do segmento de consumidores que exigem produtos não nocivos ao meio ambiente.
- É crescente também o aumento de consumidores por produtos comestíveis orgânicos, produzidos sem a utilização de agrotóxicos.
- A legislação ambiental tem-se tornado cada vez mais rigorosa.
- As empresas têm sido pressionadas cada vez mais para assumirem posturas de responsabilidade social nos locais onde atuam, e entre estas as posturas ambientalmente corretas são cada vez mais relevantes (DIAS, 2007).

Paralelamente ao agravamento da questão ambiental, a crescente centralização do poder nas grandes corporações aumenta a preocupação quanto à questão da responsabilidade nos negócios e a forma como o capital é gerado e investido (RAMOS, 2009).

Uma nova consciência parece aflorar nos mercados atendidos pelas empresas. Os consumidores estão inquietos e muito sensíveis às questões sociais e ambientais, exigindo das empresas mais do que promoções ou novos modelos de produtos (RAMOS, 2009).

Essa nova consciência, que se forma entre indivíduos, aliada ao poder crescente que experimentam os *stakeholders*, tem colocado a empresa e seus executivos frente a novos conceitos relativos à forma como gerenciam e conduzem suas atividades. Com isso, as empresas têm sido obrigadas a reformular sua missão e reconhecem a importância de desenvolver uma cultura organizacional que contemple a preocupação com a ética, a solidariedade e a sustentabilidade, como princípios balizadores de suas decisões (RAMOS, 2009).

### **3.4 Gerenciamento de marca e imagem sustentável**

A sustentabilidade de uma organização, cada vez é mais atrelada à imagem corporativa e a marca. Tem-se divulgado amplamente na mídia que as empresas investem em sustentabilidade e em comunicação com a sociedade, onde são mais consideradas as que



possuam as marcas mais valiosas. As marcas conduzem à preservação da imagem, uma exigência inevitável à agregação de valor para qualquer organização (RAMOS, 2009).

A marca entende-se por nome, termo, sinal, símbolo ou desenho, ou combinação desses, que identifica os bens e serviços de uma empresa, constituindo as expressões legais e legítimas que os diferenciam dos produtos concorrentes, nos mercados a que se destinam. A marca carrega sua imagem, o prestígio de uma entidade ou de um produto e resulta de um processo de criatividade racional, como elemento identificador, quem contém características da individualidade que representa e é uma síntese da mensagem que a empresa ou produto deseja transmitir ao mercado (RAMOS, 2009).

Em um editorial, a jornalista Regina Augusto, responsável pela edição, afirma que “as marcas hoje alcançaram uma dimensão que em outras épocas foi da Igreja e do Estado”. O fato é que a gestão das marcas, além de ser uma vantagem competitiva, garante as empresas sua sobrevivência frente à evolução do mercado.

Sabendo-se que hoje os consumidores são submetidos a milhares de mensagens comerciais por dia, por meios de veículos de comunicação, portando chamar atenção destas pessoas exige cada vez mais criatividade. Mas nem por isso grandes marcas, deixam de investir em sua imagem. Afinal, é fundamental para qualquer estratégia de marketing bem elaborada, para marcar presença no mercado e com competência (RAMOS, 2009).

A imagem é um conceito que se populariza cada vez mais nas ciências das comunicações humanas. Trata-se de um conjunto de ideias que uma pessoa tem ou assimila a respeito de um objeto e que forma na sua consciência um entendimento particular sobre tal objeto, seja ele um fato, uma pessoa ou uma organização. Sob a ótica do marketing a imagem pode ser vista como um quadro de referências a que o consumidor recorre para avaliar o se determinada ideia merece ou não seu interesse e apoio. O consumidor a confronta a imagem que formou sobre algo ou sobre uma instituição com outras ideias não necessariamente específicas do objeto, mas pertinentes à sua apreciação. As ideias que a pessoa entende como verdadeira constituem as crenças. A construção de uma imagem é o resultado de várias ideias (RAMOS, 2009).

A marca sólida é garantia de sustentabilidade. Entretanto, a imagem positiva de uma marca não se mantém sem um esforço adequado. Pois muitos consultores especializados em gestão de marcas insistem que essa atividade se traduz na capacidade de que as empresas sempre gerarem emoções aos consumidores, a partir de ideias coerentes e interessantes, transmitidas de maneira procedente. A gestão da marca, portanto exige muita paciência e



investimento, já que a marca reflete a imagem da organização perante o seu público e qualquer descuido pode destruir uma imagem que levou anos para ser construída. E a palavra sustentabilidade tem aparecido com muita frequência nos meios de comunicação, principalmente nas seções que se referem a questões econômicas, embora embasada em ações muito mais profundas do que somente na boa saúde financeira de uma organização ou de um governo. Com consequência as empresas e governo perceberam que a Crise Ambiental realmente existe e é indefinida, e o quanto é difícil ter certeza absoluta quanto às suas consequências ao longo prazo. A única certeza que se tem é que essa crise nos coloca frente a frente com novas incertezas e novos desafios, ligados ao nosso desenvolvimento e sobrevivência (RAMOS, 2009).

O produto é considerado o objeto principal de comercialização, é desenvolvido para satisfazer ao desejo ou à necessidade de determinado grupo de consumidores, sendo sua função principal, por tanto, proporcionar benefícios (DIAS, 2009).

Segundo Armstrong (2007), o produto pode ser caracterizado como “algo que pode ser oferecido a um mercado para sua apreciação, aquisição, uso ou consumo para satisfazer a um desejo ou necessidade”, ou em outros termos, constitui bens e serviços oferecidos ao mercado para satisfazer às necessidades e aos desejos dos clientes.

De acordo com a definição anterior, os produtos que são levados ao mercado incluem bens físicos - automóveis, livros, computadores, geladeiras - serviços - corte de cabelo, fornecimento de energia elétrica ou água - pessoas - cantores, atores, pessoas públicas - locais - Porto Seguro, Salvador, Rio de Janeiro - organizações - APAE<sup>2</sup>, Greenpeace - e ideias - planejamento familiar, segurança na direção de automóveis. Essa ampla gama de produtos pode-se agregar o adjetivo ecológico a muito deles, e ao se fazer isso sempre se estará referindo ao ciclo de vida do produto. E deste modo, um produto será ecológico quando cumprir as mesmas funções dos produtos equivalentes, mas causando um prejuízo perceptivelmente menor ao longo de todo seu ciclo de vida, tanto na produção, como no consumo e na eliminação final (DIAS, 2009).

Um produto verde (ou ecológico) é aquele que cumpre as mesmas funções dos produtos equivalentes e causa um dano ao meio ambiente inferior, durante todo o seu ciclo de vida. E quanto ao produto, deve ser analisada sua composição, se é reciclável, se agride ou não o meio ambiente e, quanto à embalagem, se o material também pode ser reciclado. É

---

<sup>2</sup> Associação dos Pais e Amigos dos Excepcionais.



importante levar em consideração que o dano ao meio ambiente é um cálculo complexo e que em muitas fases subjetivo, pelo que é necessário realizar constantemente a avaliação dos produtos ecológicos e não ecológicos mediante a uma análise do seu ciclo de vida (DIAS, 2009).

Há uma ampla variedade de produtos que podem ser considerados como ecológicos, tais como:

- Produtos feitos de bens reciclados;
- Produtos que podem ser reciclados ou reutilizados;
- Produtos eficientes, que economizam água, energia ou gasolina, economizam investimentos e reduzem o impacto ambiental;
- Produtos com embalagens ambientalmente responsáveis;
- Produtos orgânicos: há uma predisposição por parte de muitos consumidores de alimentos pagarem um pouco mais por produtos que são produzidos sem a utilização de agrotóxicos, sem desperdício de energia e que preservam o meio ambiente;
- Serviços que alugam ou emprestam produtos;
- Produtos certificados, que atingem ou excedem critérios ambientalmente responsáveis (DIAS, 2009).

#### 4 CASOS DE INICIATIVAS E SUCESSO

Empresas inovadoras que investem em sustentabilidade têm em comum a premissa da gestão de triplo resultado: ambiental, social e econômico. Esse é o caso do Grupo Boticário e da Braskem, que apresentaram seus casos de gestão sustentável durante o **Debate de Sustentabilidade HSM (LAFUENE, 2011)**.

O conceito de responsabilidade socioambiental tem sido reduzido à responsabilidade corporativa, dificultando a identificação de padrões que permitam uma conceituação mais abrangente e precisa em torno do tema. Por isso, as definições encontradas estão relacionadas a diferentes proposições, tais como as contribuições sociais voluntárias e filantrópicas, o comportamento ético e socialmente responsável, responsabilidade legal, entre outras possibilidades. Dependendo do contexto, o conceito é aplicado de acordo com a vontade e a



necessidade daquele que quer se colocar em evidência como sócio ambientalmente responsável (NASCIMENTO, 2005).

#### **4.1 Grupo Boticário: iniciativa estratégica**

O segundo case apresentado foi do Grupo Boticário, patrocinador do evento. Segundo Rebeca Daminelli, Coordenadora de Responsabilidade Social da empresa, a sustentabilidade está inserida no jeito de fazer negócio e o objetivo é disseminar essa cultura no país. A denominação Grupo Boticário foi criada em 2010 e conta com duas marcas de consumo: O Boticário, que existe há 34 anos e a Eudora, empresa de cosméticos e perfumaria de venda direta criada este ano. Rebeca destaca a presença da gestão de triplo resultado em todas as decisões e processos da empresa.

Entre as iniciativas sustentáveis está a Fundação O Boticário de Proteção à Natureza, criada em 1990 e hoje chamada de Fundação Grupo Boticário de Proteção à Natureza, que apoia projetos e desenvolve processos relacionados ao tema. Em 2005, a empresa criou o Programa de Apoio à Sustentabilidade de Fornecedores e Franqueados. “São realizadas oficinas anuais para afinar o discurso, educar e mobilizar fornecedores e franqueados. Além disso, 6% da pontuação dada nas notas de suas avaliações são vinculadas às práticas de sustentabilidade”, destaca a executiva.

A partir de 2008, a empresa inseriu a sustentabilidade em processos e no modelo de gestão como objetivo estratégico para o negócio. “Passamos a ter iniciativas sustentáveis mais estruturadas com metas definidas e avaliações de resultado vinculadas a avaliações de desempenho. Assim construímos uma reputação positiva e sólida no mercado”, afirma Rebeca.

A executiva também chama atenção para o interesse do consumidor e o papel das empresas nessa conscientização sobre sustentabilidade. Uma pesquisa realizada em 2010 revela que 44% das pessoas adotam práticas sustentáveis e 20% pretendem adotar. Outro dado que reforça o pensamento de Rebeca é que 59% dos brasileiros acham que as empresas têm responsabilidade na educação do consumidor.

A conclusão de Rebeca é que para se obter uma governança de sustentabilidade é necessária uma visão de longo prazo. “A responsabilidade precisa ser compartilhada em todos os processos para a construção de uma estratégia sustentável e para que a empresa tenha essa identidade” (LAFUENE, 2011).



## 4.2 Braskem: plataforma de inovação

O diretor de desenvolvimento sustentável da Braskem, indústria petroquímica, Jorge Soto, destacou o compromisso público de integração com a comunidade onde a Braskem atua e com a preservação do meio ambiente. “Esses fatores contribuem para aumentar o Índice de Desenvolvimento Humano (IDH) e envolvem a cadeia de valores nesse compromisso. Isso é fundamental.”.

Soto também reforçou a importância da responsabilidade conjunta que governo, empresas privadas e sociedade devem ter para se sentirem parte da solução sustentável. O executivo destaca que a Braskem tem investido em melhorar os impactos diretos na comunidade e também em capacitação para que a sustentabilidade seja uma plataforma de inovação da empresa.

Na prática, a empresa investiu na criação do polímero verde, uma das resinas mais utilizadas em embalagens flexíveis com conceito 100% renovável, que contribui para redução do efeito estufa. “O plástico não é só o vilão e podem contribuir com a longevidade de seus produtos como tanques de combustíveis, lajes leves, botijões e muitas outras funcionalidades”, explica Soto.

Destaca-se também, entre as iniciativas da empresa, a redução de 62% na geração de resíduos. Soto chama atenção para uma prática que serve de exemplo: ampliar o olhar na busca do desenvolvimento de outros produtos pensando em sustentabilidade. Para finalizar, o executivo afirmou que a visão da Braskem para 2020 é ser líder global de química sustentável. “Nosso objetivo é inovar sempre para melhor servir às pessoas” (LAFUENE, 2011).

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Com o presente artigo foi apresentada a importância da sustentabilidade nas organizações, onde o meio ambiente também passou a ser uma forma estratégica para uma empresa contribuir positivamente no desenvolvimento regional, a fim de se adaptar às novas exigências legais, frente a um modelo sustentável ideal no novo milênio.



Cada período da história humana, traz as suas características que devem se relacionar com a organização, favorecendo-a por meio de mudanças condizentes. As empresas estruturadas através de uma cultura organizacional com valores abertos – que interagem com o meio externo - agregam valores socioambientais, buscando encontrar sua estabilidade entre sustentabilidade ambiental, a lucratividade e o papel social que surge no início desse século como um desafio evidente e indispensável para o sucesso de qualquer empresa.

Com o planejamento estratégico funcional na organização, a cultura organizacional terá um papel fundamental no fortalecimento da ideia de sustentabilidade nas empresas e, portanto a realização de práticas socioambientais que objetivem um desenvolvimento completo da própria organização frente a uma sociedade moderna.

O maior desafio das organizações mundiais é a transformação de um modelo clássico de gestão organizacional na procura da sustentabilidade perfeita - fundamentada no fator valor sustentável - que possibilita a relação da sociedade com a organização, de maneira comum, unindo informações correlacionadas no propósito de atingir um único objetivo, a readequação dos padrões de gestão das organizações, cujo centro desta reformulação está da cultura organizacional das organizações, que serve como ferramenta para a o planejamento estratégico e para a relação sociedade / organização, uma vez que as práticas organizacionais refletem positivamente para o crescimento regional.

Após o acompanhamento de alguns casos de insucessos a respeito da falta de um plano de ação eficaz e da pouca habilidade de determinados governos e empresas compreenderem a necessidade do planejamento estratégico aliado à redução dos gases que ampliam o efeito estufa, foi-se ouvido, também, notícias positivas, onde político abraçaram causas ambientalistas e empresas desenvolveram ações estratégicas e de responsabilidade ambiental em todas suas esferas organizacionais. Com efeito positivo, a expansão do sistema de gestão ambiental e a ampliação da eco eficiência na produção - transformação do ciclo de vida do produto para ambientalmente responsável - a educação ambiental para funcionários, a comunicação ambiental e o relacionamento ambientalmente pró-ativo para com a sociedade, passaram a ser preocupações inerentes a algumas empresas modernas.

## REFERÊNCIAS

- ARMOSTRONG, G. KOTLER, P., **Princípios de Marketing**. 12. ed. São Paulo: Person Prentice Hall, 2007 (p. 200).
- DIAS, Reinaldo. **Marketing ambiental**: ética, responsabilidade social e competitividade nos negócios. São Paulo: Atlas, 2007 (p. 19 – 37 -108).
- FIORATI, Jete Jane. **Novas vertentes do direito do comércio internacional**. Barueri: Manole, 2003.
- FISCHMANN, Adalberto e ALMEIDA, Martinho I. R.; **Planejamento estratégico na prática**; Atlas; 1991 - Apresenta a evolução das técnicas de planejamento e os segmentos ambientais.
- HART, S.; PRAHALAD, C.K. **A riqueza na base da pirâmide**. Porto Alegre: Bookman, 2005 (p. 55).
- LAFUENE, Florencia; Reagentes da Mudança. Revista HSM Management Sustentabilidade. Edição, Julho 2011. (p.6-8).
- LOPES, Daniel e Ruy Queiróz, **Apostila ENIAC – Módulo Desenvolvimento Sustentável** – Editora Universal Comercial Software Ltda., 2011.
- MOTTA, R.: **A busca da competitividade nas empresas**; Revista de Administração de Empresas. São Paulo: FGV, v. 35, n2, p.12-16, mar./abr. 1995.
- NASCIMENTO, Luis Felipe; LEMOS, Ângela Denise da Cunha; MELLO, Maria Celina Abreu de. **Gestão Socioambiental Estratégica**. Editora Brookman, 2008. (p. 26).
- PEDRINI, Alexandre Gusmão. **Educação Ambiental Empresarial no Brasil**. Rima Editora, 2008. (p.135).
- PORTER, M. E. **Competição**: estratégias competitivas essenciais, Rio de Janeiro: Campus, 1999. (p.28).
- RAMOS, André; ANDRADE, Cláudio; BRANDÃO, Edmundo; SARDINHA, Geraldo; BORDA, Gilson; SILVA, Hélio; BICALHO, Joana; DOWBOR, Ladislau. **Gestão da Comunicação e Responsabilidade Socioambiental**. Editora Atlas, 2009. (p. 103-107, 217).
- SELEME, Robson; STADLER, Humberto. **Controle da Qualidade** – As ferramentas essenciais. Editora IBPEX, Curitiba, 2008. (p.16-19).



SOARES, Remi Aparecida de Araújo. **Proteção ambiental e desenvolvimento econômico**. Curitiba: Juruá, 2003. (p. 50).

STADLER, Adriano; SCHMIDT, Maria do Carmo; RODERMEL, Pedro Monir. **Desenvolvimento gerencial, estratégia e competitividade**. Editora IBPEX. (p. 88-89).

