

Eixo Temático: Inovação e Sustentabilidade

**SUSTENTABILIDADE EMPRESARIAL: UM ESTUDO DE CASO NA EMPRESA
CRISTÓFOLI**

**CORPORATE SUSTAINABILITY: A CASE STUDY IN THE CRISTÓFOLI
COMPANY**

Luana Tais Steffen Cristófoli e Cristiane Froehlich

RESUMO

Mudanças são vitais na evolução empresarial uma vez que permitem que a empresa cresça e prospere. Assim se faz necessário que as empresas busquem melhorias nas atividades, com finalidade de proporcionar aos seus *stakeholders* uma gestão mais eficaz. O presente estudo tem como objetivo principal investigar as práticas de sustentabilidade relacionadas com os pilares econômico, ambiental e social na empresa Cristófoli, situada em Novo Hamburgo, no Rio Grande do Sul, Brasil. Esta pesquisa classifica-se em bibliográfica, descritiva e qualitativa, baseia-se num estudo de caso, que tem como premissa demonstrar os pilares da sustentabilidade a partir das ações da organização. Os dados foram coletados por meio da aplicação de um questionário com perguntas abertas para 8 gestores da organização, sendo 4 diretores e 4 gerentes, fez-se também observação participante. Os dados foram analisados por meio da análise de conteúdo qualitativa. Os principais resultados mostram que o conceito de sustentabilidade empresarial está inserido na gestão da empresa, porém constata-se a necessidade de desenvolver as lideranças para aprimorar as ações sustentáveis já existentes e incorporar novas práticas sustentáveis relacionadas com os pilares econômico, ambiental e social na estratégia da organização.

Palavras-chave: Sustentabilidade Empresarial, Pilar Econômico, Pilar Ambiental, Pilar Social.

ABSTRACT

Changes are vital of the corporate evolution, once they permit the company to grow and prosper. Therefore, it is necessary that the companies look for improvements on the activities, in order to provide to its stakeholders a more effective management. This study has as main objective to investigate the sustainability practices related to the economic, environmental and social pillars in the Cristófoli company, located in Novo Hamburgo, Rio Grande do Sul, Brazil. This research is classified as bibliographic, descriptive and qualitative, and is based on a case study, which has as premise to demonstrate the pillars of sustainability from the organization's actions. The data was collected through the application of a questionnaire with open questions to 8 administrators of the organization, being 4 directors and 4 managers, and it was also made participant observation. The data was analyzed through the qualitative content analysis. The main results show that the concept of corporate sustainability is inserted on the company's management. However, there is the need to develop the leaderships to improve the sustainable actions already existing and to incorporate new sustainable practices related to the economic, environmental and social pillars in the organization's strategy.

Keywords: Corporate Sustainability, Economic Pillar, Environmental Pillar, Social Pillar.

1 Introdução

O trabalho humano em organizações tem merecido atenção de seus gestores para compreender os fatores que influenciam o desempenho das pessoas no ambiente organizacional. As organizações devem buscar mudanças e ações para adequarem-se a novas realidades, e a sustentabilidade é considerada uma forma de impulsionar as estratégias das organizações.

Atualmente a abordagem da sustentabilidade tem se destacado perante o cenário mundial. Tem-se a noção da importância de minimizar a poluição ambiental e os desperdícios, além de reduzir a desigualdade social e a pobreza. Nesse contexto, buscou-se realizar o estudo na empresa Cristófoli, do segmento de calçados, fundada em 1979 e situada em Novo Hamburgo, Rio Grande do Sul.

Considerando que a empresa é da família de uma das autoras, foi escolhido desenvolver o presente estudo na empresa Cristófoli para levantar as visões que os gestores da organização têm sobre as práticas sustentáveis que a empresa efetua, para poder ajudar a organização a obter com sua atividade, resultados satisfatórios para dar continuidade a sua existência, fazendo seu papel social sem agredir o meio ambiente.

O estudo justifica-se nessa empresa devido as preocupações da Cristófoli em tornar-se economicamente eficiente através de práticas mais responsáveis de negócio em sua gestão com melhorias nos desempenhos ambiental e social, além de econômico. A empresa é de cultura familiar, e vem buscando aprimorar suas atividades a fim de tornar-se mais competitiva no mercado.

Diante desse contexto, o estudo visa responder a seguinte questão de pesquisa: de que forma os pilares econômico, ambiental e social da sustentabilidade estão sendo praticados pela empresa Cristófoli?

A presente pesquisa tem como objetivo principal investigar as práticas de sustentabilidade relacionadas com os pilares econômico, ambiental e social na empresa Cristófoli.

Para atender o objetivo geral, foram delineados os seguintes objetivos específicos: (a) verificar o entendimento das lideranças sobre o conceito de sustentabilidade empresarial e exemplos de ações sustentáveis; (b) identificar as motivações, barreiras e desafios da empresa em relação às práticas sustentáveis; (c) compreender o papel da liderança no contexto da sustentabilidade empresarial.

Para tanto, foram realizadas pesquisas bibliográficas em diversas obras, como: Coral (2002), Lima (2015), Saft (2014), Ponchirolli (2014), Bassi (1997), Orbach e Busch (2004) dentre outros, para obter uma melhor fundamentação teórica do tema.

Este trabalho caracteriza-se em uma pesquisa bibliográfica, descritiva com estudo de caso na empresa Cristófoli, com uma abordagem qualitativa. Os dados foram coletados por meio da aplicação de um questionário com perguntas abertas para 8 gestores da organização, sendo 4 diretores e 4 gerentes, fez-se também observação participante. Os dados foram analisados por meio da análise de conteúdo qualitativa.

O estudo se estrutura em três capítulos, onde o primeiro aborda os conceitos sobre sustentabilidade e desenvolvimento sustentável, e pilares da sustentabilidade. Em seguida, são abordados os procedimentos metodológicos, e por fim, a análise dos resultados obtidos por meio do estudo de caso e as considerações finais.

2 Sustentabilidade e Desenvolvimento Sustentável

Sabe-se que a sustentabilidade empresarial é um conjunto de ações onde está envolvida a relação da empresa com o ambiente, com a sociedade e com a economia, possibilitando buscar uma melhor imagem e reputação das organizações, além de captar recursos financeiros e obter

um melhor proveito competitivo (GARCIA; ORSATO, 2013 apud GUIMARÃES; PEIXOTO; CARVALHO, 2015).

Ponchirolli (2014) salienta que as organizações atualmente devem ser chamadas de “organismos vivos”, pois devem ao longo do tempo incorporar mudanças e procedimentos para tornarem-se adaptáveis a novas realidades e competitivas no mercado. Cada vez mais tem-se a consciência de que as organizações podem e devem assumir dentro da sociedade onde está inserida um papel mais amplo, superior ao de sua vocação básica de geradora de riquezas. Este papel deve estar ligado não só a motivos de obrigação social, mas também, a questões de natureza estratégica, ou seja, a uma postura verdadeiramente ética e cidadã das organizações.

O conceito de desenvolvimento sustentável

surgiu pela primeira vez, com o nome de ecodesenvolvimento, no início da década de 1970. Foi uma resposta à polarização, exacerbada pela publicação do relatório do clube de Roma, que opunha partidário de duas visões sobre as relações entre crescimento econômico e meio ambiente: de um lado, aqueles genericamente classificados de possibilistas culturais (ou etnocêntricos radicais), para os quais os limites ambientais ao crescimento econômico são mais que relativos diante da capacidade inventiva da humanidade, considerando o processo de crescimento econômico como uma força positiva capaz de eliminar por si só as disparidades sociais, com um custo ecológico tão inevitável quão irrelevante diante dos benefícios obtidos; de outro lado, aqueles outros, deterministas geográficos (ou egocêntricos radicais), para os quais o meio ambiente apresenta limites absolutos ao crescimento econômico, sendo que a humanidade estaria próxima da catástrofe. Mantidas as taxas observadas de expansão de recursos naturais (esgotamento) e de utilização da capacidade de assimilação do meio ambiente (poluição). (ROMEIRO, 1999, p. 2-3).

Com isso, o autor afirma que o surgimento do ecodesenvolvimento tem como premissa uma proposição conciliadora, que reconhece que o crescimento efetivamente é relativo aos limites ambientais, porém não os limita.

O termo desenvolvimento sustentável surgiu em 1980, da junção entre a preservação do planeta com o atendimento as necessidades humanas. O desenvolvimento sustentável engloba as necessidades do presente, sem comprometer as necessidades das gerações futuras. O desenvolvimento sustentável incorpora diferentes aspectos da sociedade, onde procura a proteção ambiental e a preservação do capital natural para atingir o sucesso economicamente e a equidade para as gerações, tanto atuais quanto futuras (PRUGH; ASSADOURIAN, 2003 apud SARTORI; LATRÔNICO; CAMPOS, 2014).

Para Tisdell (1988) e Chichilnisky (1996 apud SARTORI; LATRÔNICO; CAMPOS, 2014), o desenvolvimento sustentável é visto como uma manutenção dos processos ecológicos, que visa preservar a diversidade genética e a utilização sustentável das espécies e ecossistemas, além de ser um processo de modificação, onde a exploração dos recursos, a direção dos investimentos, a orientação tecnológica e a mudança institucional são feitas de acordo com o futuro, observando as necessidades presentes.

A sustentabilidade é vista como um processo contínuo e complicado, que necessita de novos estudos a fim de direcionar em como operacionalizar esse conceito. O conceito de sustentabilidade propõe um novo modelo de gestão de negócios. Empresa sustentável é aquela que gera lucro, mas que visa proteger o meio ambiente, além de buscar uma melhor qualidade de vida para as pessoas com a qual ela interage (SAVITZ; WEBER, 2007).

Segundo Dyllinck e Hockerts (2002 apud FROEHLICH; BITENCOURT, 2015) o termo sustentabilidade refere-se a satisfazer as necessidades dos *stakeholders* de uma empresa, sem comprometer as ações para as necessidades de futuros *stakeholders*.

Para Bassi (1997), o conceito de sustentabilidade está diretamente relacionado com a globalização, onde visa buscar novas formas de desenvolvimento, pois quanto maior é a

globalização, maior é o crescimento econômico e conseqüentemente maior é a utilização de recursos naturais, com isso, exige-se um aproveitamento adequado desses recursos.

Para Cerqueira, Dalalio e Colombo (2010), a evolução dos conceitos de sustentabilidade exerce uma grande influência nas ações das organizações, as decisões não partem apenas de problemas econômicos, envolvem as decisões ambientais e sociais também. No contexto empresarial, essa evolução exerce uma forte pressão nas organizações por parte da sociedade, como o surgimento de movimentos sociais e reivindicações. Estas ações afetam intensamente a esfera social e política que a organização atua, reformulando assim novas diretrizes para que a mesma possa continuar seu objetivo de forma correta e eficaz.

É importante ressaltar que esta pesquisa restringe-se em investigar a sustentabilidade no contexto empresarial. No contexto empresarial, destacou-se o tripé da sustentabilidade, ou *triple bottom line*, expressão original cunhada por John Elkington (1997), onde afirma que o uso deste conceito, faz com que as organizações busquem um bom desempenho do ponto de vista econômico, ambiental e social (FROEHLICH; BITENCOURT, 2015).

O conceito do tripé da sustentabilidade tornou-se amplamente conhecido entre as empresas como uma ferramenta conceitual útil para interpretar e ilustrar a importância de uma visão mais ampla da sustentabilidade, além de uma mera sustentabilidade econômica. Dentro dos princípios da sustentabilidade, não se pode separar as questões sociais das ambientais, quando uma empresa é sustentável, ela também atua responsavelmente a fim de atender os interesses de todos *stakeholders* que são afetados por suas atividades. (ARAÚJO; BUENO; SOUZA; MENDONÇA, 2006).

Orbach e Busch (2004) afirmam que os riscos causados pelos impactos ambientais e sociais das atividades de uma organização podem e devem ser evitados avaliando adequadamente as questões da sustentabilidade. A cobrança de todos *stakeholders* por prestação de serviços dentro de padrões sustentáveis exige das empresas a adoção de uma série de metas qualitativas e quantitativas, bem como a adoção de ferramentas voltadas para demonstrar um desempenho adequado.

Percebe-se que as empresas buscam cada vez mais se desenvolver sustentavelmente. Introduzir o conceito do tripé da sustentabilidade na organização exige mudanças na cultura da organização, não significando apenas elaborar e divulgar políticas. Exige um esforço em aliar os três pilares de maneira que haja uma sinergia estrutural que resulte atingir nas decisões estratégicas um resultado positivo nas suas ações. Tem se buscado cada vez mais que as organizações tenham consciência das conseqüências ambientais causadas por seus produtos e serviços. O tripé da sustentabilidade oportuniza a organização melhorar sua relação com o mercado e a sociedade em que atua.

O próximo subcapítulo aborda as definições e características dos pilares econômico, ambiental e social da sustentabilidade empresarial.

2.1 Pilares da Sustentabilidade Empresarial

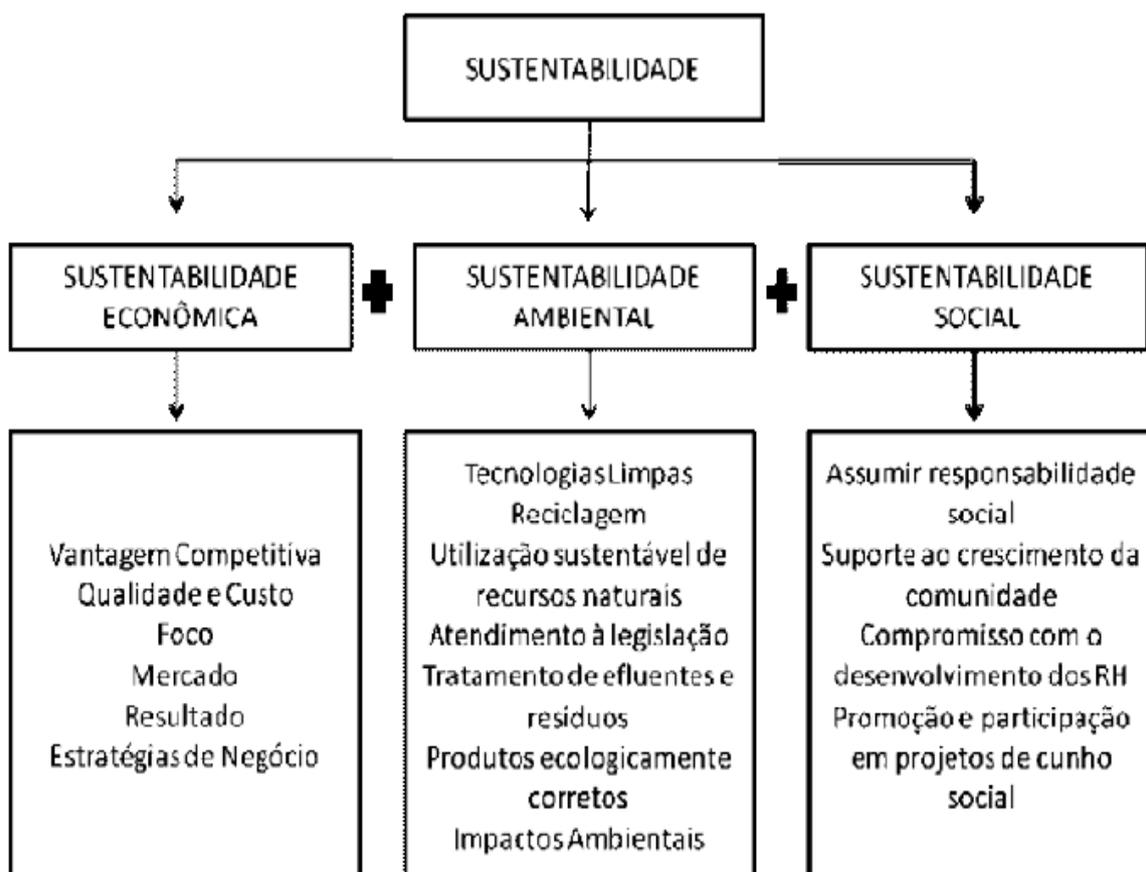
Com o aumento da preocupação com o meio ambiente é importante que a ideia de ser sustentável passe a ser constante para a sobrevivência das organizações no cenário econômico atual. Diante de um cenário em mudança, as organizações buscaram uma reciclagem interna em seus métodos de produção, passando a investir na qualidade do produto, no treinamento e na retenção de seus colaboradores, além de investir em tecnologias e no gerenciamento de projetos para obter maior lucro e reduzir os custos e despesas (RICARDO, 2013).

Ainda segundo Ricardo (2013), essa reciclagem nas organizações visando atender as expectativas do mercado, não garante que as mesmas atinjam estabilidade. É necessário que as organizações se preocupem em atender as diversas demandas sociais incorporadas na cultura da empresa, em sua missão, visão e valores, na política de trabalho, na perspectiva do cliente

com relação ao produto e nos objetivos que a organização almeja, unindo assim os laços entre investidores e clientes.

A sustentabilidade empresarial engloba três pilares segundo Coral (2002), a sustentabilidade econômica, ambiental e social. Este conceito é representado no modelo da Figura 1, onde caracterizam-se estes pilares, apresentando as ações que englobam cada um deles.

Figura 1 - Pilares da Sustentabilidade Empresarial



Fonte: Coral (2002, p. 129).

A Figura 1 mostra que o pilar econômico consiste em operar com lucro, executando ações que satisfaçam as necessidades das organizações, considerando as estratégias do negócio, a qualidade de seus produtos, o custo, o mercado na qual está inserida, como os resultados adquiridos e as estratégias do negócio para obter vantagem competitiva (CORAL, 2002).

O pilar ambiental fundamenta-se em observar as ações que afetam o planeta. Algumas medidas que podem ser adotadas pelas organizações, são: adoção de tecnologias limpas, reciclagem, utilização sustentável de recursos naturais, atendimento à legislação, tratamento de efluentes e resíduos, produtos ecologicamente corretos. Essas medidas contribuem para redução dos impactos ambientais (CORAL, 2002).

O pilar social está relacionado com as ações que dizem respeito a todos os membros da sociedade, como a questão dos compromissos sociais da organização, o desenvolvimento dos recursos humanos, bem como promover e participar das campanhas sociais da comunidade em que a empresa está inserida (CORAL, 2002).

As organizações que incorporarem ações sustentáveis em suas estratégias, podem não perceber de imediato os resultados financeiros, tornando assim o desenvolvimento sustentável um investimento nas organizações de médio a longo prazo. Os principais retornos a serem

observados pelas organizações que praticam ações sustentáveis estão na fidelização do cliente à marca e produto, a uma imagem positiva da empresa com a sociedade, a valorização perante o mercado e o aumento significativo nas vendas (RICARDO, 2013).

Uma sociedade sustentável do ponto de vista ambiental atende as necessidades atuais de sua população em relação a alimentos, água e ar limpos e abrigos, recursos estes básicos que não visam comprometer a capacidade das gerações futuras atenderem as suas necessidades (ARAÚJO; BUENO; SOUZA; MENDONÇA, 2006).

Entende-se por sustentabilidade ambiental a preocupação em reduzir os impactos causados sobre o ambiente natural. Para as organizações alcançarem o efeito sustentável é necessário e importante conservar o meio ambiente, buscando controlar o crescimento populacional, reduzindo o consumo e obter um pensamento economista que, se ganhar lucro individual se obtém prejuízo coletivo. A responsabilidade pelo desenvolvimento sustentável está dividida entre empresas, sociedade e governo. As organizações devem proporcionar ações para prevenir os problemas ambientais, uma vez que as mesmas possuam recursos financeiros para poder solucionar estes problemas (ARAÚJO; BUENO; SOUZA; MENDONÇA, 2006).

Barbieri (2009) afirma que as organizações são atualmente as maiores causadoras da destruição do meio ambiente, devendo assim buscar uma maneira de diminuir estes danos. Para isso, os empresários devem conscientizar-se e considerar o meio ambiente na hora de suas tomadas de decisões, adotando ações administrativas que contribuam para aumentar a capacidade de suporte do planeta.

As preocupações com o bem-estar humano, com o meio ambiente, com a capacidade de influência das organizações, principalmente das grandes organizações, trazem questionamentos sobre a responsabilidade social da empresa. A responsabilidade social centrada na função econômica da empresa como geradora de lucros, salários e impostos já não seria mais suficiente para orientar os negócios diante dos valores requeridos pela sociedade. (BARBIERI; CAJAZEIRA, 2009).

Ponchirolli (2014) afirma que a responsabilidade social da empresa está estritamente ligada ao tipo de relacionamento que esta terá com seus interlocutores. Existem organizações que tratam seus parceiros de modo relativo, limitando-se a resolver conflitos, como também existem aquelas que buscam estrategicamente otimizar as relações com todos, definindo claramente políticas e linhas de ação em relação a cada um deles.

Dessa forma, a responsabilidade social de uma organização está relacionada à decisão de participar mais diretamente das ações comunitárias na região em que está inserida e reduzir possíveis danos ambientais decorrentes do tipo de atividade que exerce. Significa apoiar o desenvolvimento da comunidade, com agressões mínimas ao meio ambiente, e ter consciência de que somente isto não basta para ser socialmente responsável. É necessário investir no bem estar dos seus funcionários e dependentes, e num ambiente de trabalho saudável, além de promover comunicações transparentes, dar retorno aos diretores, assegurar sinergia com seus parceiros e garantir a satisfação dos seus clientes e consumidores. Com isso, os principais vetores da responsabilidade social são o apoio ao desenvolvimento sustentável da comunidade e região local, preservação do meio ambiente, investimento no bem estar dos funcionários, comunicação transparente, retorno aos diretores, sinergia com os parceiros e satisfação dos clientes (PONCHIROLLI, 2014).

Para Barbieri e Cajazeira (2009), a ideia de um mundo melhor para todas as gerações sem prejudicar o meio ambiente é um objetivo social desejado. Os conceitos e definições de responsabilidade social evoluem juntamente com as empresas, no sentido de corresponder às mudanças ocorridas no ambiente empresarial. As empresas que quiserem crescer, ter lucratividade e sucesso nos seus negócios, precisam incorporar em seu processo de gestão novas práticas de relação com seus diferentes públicos.

Adotar práticas sustentáveis nos aspectos econômicos, ambientais e sociais no processo de gestão das organizações no dia a dia é visto como algo facilmente praticável, mas exige muito mais do que se pressupõe. Com isso, o papel da liderança é muito importante para realizar a implantação da sustentabilidade na gestão da empresa. O líder é visto como o diferencial para que o projeto seja realizado com sucesso, necessita ser o exemplo perante seus subordinados, tornando-se indispensável para dar continuidade as práticas sustentáveis que a organização implementou (LINS, 2011).

Lins (2011) salienta ainda que o líder é quem faz a diferença para que a empresa seja sustentável. Tem-se a necessidade de ser uma pessoa que acredita no que prega e o faz com vigor, com capacidade de contagiar aqueles que o cercam, tornando-se uma pessoa de referência dentro da organização, que inspira e estimula seus liderados às mudanças propostas pela organização para agir sustentavelmente, necessitando ainda ser um líder com pensamento estratégico em longo prazo.

Com isso, pode-se verificar que os autores apontam os pilares econômicos, ambiental e social como necessários para desenvolver estratégias, ações e medir os resultados da sustentabilidade no ambiente empresarial.

Esse capítulo teórico abordou os conceitos de desenvolvimento sustentável e sustentabilidade empresarial e apresentou as características e a importância de cada pilar no contexto da sustentabilidade. O próximo capítulo aborda a metodologia utilizada para obter os resultados da pesquisa.

3 Procedimentos Metodológicos

A metodologia é compreendida por estudar, compreender e avaliar os vários métodos disponíveis para realizar uma pesquisa acadêmica. Segundo Prodanov e Freitas (2013), o método científico é um conjunto de procedimentos adotados a fim de obter conhecimento.

Para atingir o objetivo desta pesquisa, realizou-se um estudo de caso qualitativo com característica descritiva na empresa de calçados Cristófoli, situada em Novo Hamburgo, no Rio Grande do Sul. A empresa é de cultura familiar, tem aproximadamente 200 funcionários e possui três lojas próprias para atender o público em geral.

A construção da pesquisa deu-se através do uso de pesquisa bibliográfica, envolvendo assuntos como desenvolvimento sustentável e sustentabilidade empresarial, destacando os pilares econômicos, ambiental e social.

Para Flick (2009) a pesquisa qualitativa analisa situações concretas, partindo de expressões das pessoas bem como de suas atividades, envolvendo a interpretação de um fato organizacional que em termos de quantidade ou frequência não podem ser medidos.

A pesquisa descritiva segundo Barros e Lehfeld (2008) tem como objetivo observar, registrar e analisar os fatos sem a interferência do pesquisador. Segundo Yin (2001), o estudo de caso traduz uma análise empírica e compreende um método abrangente, com a lógica de planejar, coletar e analisar os dados.

Para a coleta de dados, foi elaborado um questionário estruturado com perguntas abertas baseado no embasamento teórico (Apêndice A). O questionário foi distribuído pelo Gerente de Recursos Humanos da empresa para os respondentes, quatro diretores e quatro gerentes no primeiro semestre de 2006. Os respondentes levaram aproximadamente sete dias para devolver o questionário respondido.

O Quadro 1 apresenta o perfil dos respondentes, que foram denominados como Diretor 1 (D1), Diretor 2 (D2), Diretor 3 (D3), Diretor 4 (D4), Gerente 1 (G1), Gerente 2 (G2) e assim sucessivamente. Foram obtidas as respostas de todos os diretores e de todos os gerentes da organização.

Quadro 1 - Respondentes da Empresa Cristófoli

Cargo	Tempo de Empresa	Grau de instrução	Idade
Gerente RH	22 anos	Superior incompleto	51 anos
Gerente modelagem	6 anos	2 grau	49 anos
Gerente de produção	2 anos	2 grau	46 anos
Gerente de compras	21 anos	2 grau	36 anos
Diretor administrativo e industrial	37 anos	Pós graduado	60 anos
Diretor comercial	37 anos	2 grau	62 anos
Diretor de desenvolvimento	37 anos	Superior	53 anos
Diretor financeiro	11 anos	Pós graduado	29 anos

Fonte: Elaborado pelas autoras.

Utilizou-se também a técnica de observação participante para construir este trabalho, visto que uma das autoras possui contato direto com a empresa, sabendo de seus processos existentes diretamente.

Os dados coletados foram examinados por meio da análise de conteúdo qualitativa. Foram criadas com base no referencial teórico, as seguintes categorias: (1) entendimento do conceito de sustentabilidade e exemplos de ações sustentáveis; (2) motivação, barreiras e desafios da empresa em praticar ações sustentáveis; (3) papel da liderança no contexto da sustentabilidade empresarial.

No próximo capítulo da presente pesquisa será abordada a apresentação da empresa estudada, bem como a análise dos resultados obtidos através do questionário aplicado para os diretores e gerentes, com o intuito de conhecer a visão dos mesmos sobre sustentabilidade empresarial.

4 Apresentação e Análise dos Resultados

Neste tópico, será abordado um breve histórico da empresa obtido no site da organização. Em seguida, serão apresentados os dados coletados na pesquisa.

A empresa Cristófoli, de razão social Crislli Calçados e Bolsas LTDA, situa-se no município de Novo Hamburgo, no Rio Grande do Sul, é uma empresa familiar, fundada no dia 15 de junho de 1979.

O produto inicial de fabricação foram bolsas de couro, mas logo após um ano produzindo bolsas, os fundadores identificaram a possibilidade de entrar no ramo do calçado, e expandiram sua produção. Com o decorrer dos anos, abriu-se a primeira loja, na cidade de Novo Hamburgo. Logo surgiram mais duas lojas em Porto Alegre, nos shoppings Iguatemi e Praia de Belas.

Atualmente a Cristófoli conta com duzentos funcionários e tem focada suas vendas nas regiões sul e sudeste do Brasil, buscando cada vez mais expandir seus negócios no mercado interno e exportação.

A missão da empresa é fornecer produtos dentro das tendências de moda, para as pessoas de vanguarda, com agilidade e novas tecnologias, contribuindo para a evolução da cidade de Novo Hamburgo, sem prejudicar o meio ambiente. A visão da organização é estar entre as cinco principais marcas de moda feminina para as classes A e B do Brasil até o ano de 2018.

Os valores da empresa são: criatividade (ter novas ideias para responder as mesmas questões, não se acomodar com as respostas que já temos); ética (fazer as coisas da maneira correta, tratar os parceiros e colegas com transparência e honestidade); determinação (não desistir na primeira barreira no caminho, continuar até resolver o que lhe foi pedido); evidência (realçar as boas ações dos colegas e da empresa para criar melhor ambiente de trabalho); resultado (sempre buscar o melhor resultado possível, evitando desperdícios).

Atualmente a organização vem passando por mudanças e por uma nova formatação do negócio para se manter competitiva no mercado. A visão restrita do negócio são os produtos, sapatos, bolsas, pulseiras e cintos. Mas na visão ampla o negócio é a moda, pois todos os produtos são definidos com base nas pesquisas do que vem acontecendo no cenário atual e quais são as novas tendências, para satisfazer os clientes.

Nas seguintes subseções, apresentam-se o entendimento do conceito de sustentabilidade pela organização e exemplos de práticas sustentáveis pela visão dos respondentes, bem como os desafios e as motivações que englobam a sustentabilidade empresarial, e o papel da liderança neste contexto.

4.1 Entendimento do Conceito de Sustentabilidade e Exemplos de Práticas Sustentáveis

O primeiro ponto abordado pela presente pesquisa refere-se à questão de como a empresa Cristófoli define a sustentabilidade. Para o respondente D1, *“sustentabilidade é tudo que envolve o meio ambiente, de maneira a preservá-lo, reduzindo ao máximo a sua utilização sem conscientização”*. O respondente D4 fala que *“a sustentabilidade é fazer algo que consiga se manter por longo tempo, utilizando os recursos da melhor maneira possível”*.

O respondente D3, além de apontar os conceitos já falados, acrescenta que *“sustentabilidade é o uso dos recursos naturais para satisfazer as necessidades presentes, que devem ser utilizados pensando em não comprometer os recursos das gerações futuras”*.

Pode-se dizer que, de modo geral, o entendimento do conceito dos respondentes relaciona-se com o conceito apresentado pelos autores Dyllinck e Hockerts (2002) que afirmam que a sustentabilidade deve ser vista como uma ferramenta que satisfaça as necessidades dos *stakeholders* da organização, sem comprometer as ações para as necessidades de futuros *stakeholders*.

O gerente 2 afirma que a empresa define sustentabilidade como algo muito importante para o futuro. Para os gerentes G3 e G4, a empresa não tem uma política sobre sustentabilidade, não tem uma definição sobre o tema em questão e a empresa não investe em sustentabilidade. Porém, para os gerentes G1 e G2, a empresa investe em sustentabilidade, mas não o suficiente ainda. Eles observam que a empresa implantou algumas atividades e ações que são consideradas sustentáveis, como parcerias com os fornecedores e a classificação e definição correta do rumo dos resíduos gerados pela empresa.

Orbach e Busch (2004) afirmam que as empresas buscam cada vez mais se desenvolverem sustentavelmente, porém introduzir o conceito de sustentabilidade econômica, ambiental e social na organização exige mudanças na cultura da organização, não apenas elaborar e divulgar políticas.

Para os diretores D1, D2, D3 e D4, todos apontam que a empresa investe em sustentabilidade, enfatizam que é importante à preservação e que sempre que possível, a empresa executa melhorias. Os diretores apontam que existe todo um trabalho que é realizado com o descarte dos mais variados resíduos, como couro, sintético, papel e plástico e que estes materiais são separados e encaminhados para empresas responsáveis pelo uso ou descarte correto destes materiais. O D1 afirma que *“todos funcionários têm ciência dessa política e que todos colaboram com o descarte correto dos resíduos nas latas de coletores específicos de cada item”*.

O D3 reforça que sempre que possível à empresa substitui itens de produção e matéria prima por materiais que não prejudicam o meio ambiente, como cola a base de água, couros curtidos com processos mais modernos, reutilização de embalagens, diminuição do uso de tintas e solventes, campanhas de uso consciente de material de expediente, como imprima consciente, além de incentivar o uso econômico de energia elétrica e sempre que possível, substituir

equipamentos velhos por mais modernos, que utilizem de menos energia e que geram menos sobras.

O D4 observa que *“economicamente a empresa tem como premissa gastar menos que se arrecada, baixo índice de inadimplência e um rigoroso processo de fluxo de caixa”*.

A partir da descrição dos dados, observou-se que todos os diretores e os gerentes G1 e G2 têm conhecimentos sobre o tema em questão, salientando as práticas que a empresa realiza. Porém, para os gerentes G3 e G4, falta clareza sobre as ações que a empresa pratica, uma vez que ambos afirmaram que a empresa não investe em sustentabilidade, contrariando as afirmações dos demais entrevistados, que apontaram as práticas desenvolvidas pela organização.

Pode-se observar que as principais ações praticadas pela organização estão relacionadas com ações voltadas para os pilares econômico e ambiental.

Os respondentes também foram questionados nesse ponto da pesquisa que falassem a partir de sua visão, quais as práticas de sustentabilidade são consideradas adequadas e foram instigados a sugerir exemplos de ações sustentáveis que estão relacionadas com os pilares econômico, ambiental e social.

A partir dos relatos dos entrevistados, pode-se verificar que as boas ações de sustentabilidade para os diretores são trabalhar com uma carteira de clientes saudáveis, controlar os gastos em relação a receita, reciclar o lixo, utilizar materiais que geram poucos resíduos que poluem o meio ambiente, energias renováveis, ajudar a comunidade onde a organização está inserida, com pesquisa, desenvolvimento educacional e cultural na comunidade, não fazer do uso de trabalho infantil, forçado ou escravo, e controlar as finanças da organização.

Boas práticas de sustentabilidade pela visão do gerente G3, são: *“o uso correto das matérias primas, reaproveitamento da água, reciclagem e destinação correta dos resíduos e harmonia com o meio ambiente”*.

O gerente G4 falou que *“economicamente deve-se tentar negociar bem o produto na compra e na venda, buscando também não manter produto estocado, não girando assim a economia”*. Ambientalmente, o gerente G4 salienta que *“é importante reciclar o lixo industrial, descartando corretamente o mesmo”*. Para as práticas sustentáveis socialmente, o gerente G4 cita como exemplo *“apoiar o incentivo de esporte e lazer dos funcionários e seus familiares e a empresa proporcionar palestras motivacionais sobre o tema”*.

O Quadro 2 apresenta os exemplos de ações sustentáveis citados pelos respondentes que contemplam os pilares econômico, ambiental e social da sustentabilidade.

Quadro 2 - Exemplos de Práticas Sustentáveis

Econômico	Ambiental	Social
<ul style="list-style-type: none"> - Controle de fluxo de caixa; - Carteira de clientes saudáveis; - Controle de gastos em relação às receitas; - Comprar e gastar somente o necessário. - Negociação de compra e venda de produtos. 	<ul style="list-style-type: none"> - Reaproveitamento da água; - Reciclar os resíduos; - Utilização de materiais fabricados com baixo impacto na natureza; - Utilização de energia de fonte renovável; - Destinação correta dos resíduos. 	<ul style="list-style-type: none"> - Incentivar os colaboradores no desenvolvimento pessoal e de sua família; - Ações como pesquisa, tecnologia, desenvolvimento educacional e cultural na comunidade; - Nunca utilizar de trabalho infantil, forçado ou escravo; - Proporcionar palestras motivacionais.

Fonte: Elaborado pelas autoras.

Analisando os dados coletados, podem-se verificar os exemplos de ações sustentáveis apontados pelos respondentes. Referente ao pilar econômico, a empresa busca trabalhar com uma rede de clientes que agem e pensam sustentavelmente, buscando negociar bem seu produto,

controlando seus gastos, buscando operar com lucro. O pilar econômico segundo Coral (2002), salienta que o mesmo consiste em operar com lucro, buscando oferecer produtos com qualidade, tornando-se competitiva no mercado. Ricardo (2013) enfatiza que os principais retornos economicamente vistos pela organização, estão na fidelização de clientes a marca e produto, aumento significativo nas vendas em médio e em longo prazo, além de obter uma imagem positiva da empresa com a sociedade.

No pilar ambiental, os gestores apresentam como exemplos de ações sustentáveis, efetuar o reaproveitamento da água, reciclar e destinar os resíduos adequadamente, utilizar materiais fabricados com baixo impacto na natureza, e fazer o uso de energia de fonte renovável. As organizações atualmente são as maiores geradoras de destruição do meio ambiente, como afirma Barbieri (2009). É necessário que as organizações se conscientizem em controlar suas ações que afetam o meio ambiente. Coral (2002) aponta observar as ações que afetam o planeta. Indica fazer o uso de tecnologias limpas, reciclar os materiais, bem como agir corretamente dentro da legislação, oferecer produtos ecologicamente corretos ao mercado e fazer o tratamento correto de efluentes e descarte dos resíduos.

O pilar social relaciona-se com as ações que dizem respeito a todos os membros da sociedade. Os respondentes apontaram que acreditam nesse pilar como uma forma de desenvolver os colaboradores e a sociedade na qual está inserida, ações para que busquem ser sustentáveis no seu dia a dia. Os diretores e gerentes apontaram que é necessário proporcionar palestras motivacionais sobre o assunto, a fim de incentivar o desenvolvimento da comunidade para uma vida mais sustentável, visando diminuir o impacto causado ao meio ambiente. Ponchirolli (2014) reforça que a responsabilidade social da empresa está ligada em participar diretamente em ações da comunidade, apoiando seu desenvolvimento com agressões mínimas ao meio ambiente.

4.2 Motivações, Barreiras e Desafios da Empresa em Praticar Ações Sustentáveis

Neste ponto da pesquisa, são abordadas as motivações da empresa para buscar a sustentabilidade, bem como as barreiras e os desafios que a empresa enfrenta para gerenciar e implementar a sustentabilidade e se é possível obter lucro e ser competitivo com atitudes sustentáveis.

Os diretores D1, D2, D3 e D4 afirmam que buscam motivar e conscientizar as pessoas que trabalham com eles a fazer o bem, não só para o meio ambiente, mas também para toda comunidade e para as gerações futuras, buscando assim também fazer com que a vida da empresa seja longa.

Para os gerentes G2 e G4, a maior motivação da empresa em praticar ações sustentáveis é para obter lucro. Ainda segundo eles, ter a empresa limpa, auxilia em todos seus processos produtivos. Os gerentes G1 e G3 salientam que visando melhorias na empresa, sempre se tem apoio e motivação por parte dos envolvidos. Os mesmos afirmam que *“é possível obter lucro e ser competitivo tendo um processo bem elaborado de controle dos processos produtivos”*.

Os autores Savitz e Weber (2007) salientam que a sustentabilidade é vista como um novo modelo de gestão de negócios, onde a empresa sustentável é aquela que gera lucro visando proteger o meio ambiente, além de procurar uma qualidade de vida melhor para as pessoas com a qual a organização interage.

Nesse sentido, os diretores D1, D2, D3 e D4 destacaram que é possível ter lucro com ações sustentáveis em médio e em longo prazo. Por exemplo, vender os resíduos para empresas que utilizam deste material para novos usos, reciclar as caixas de sapato, que para um tipo de público agrega valor ao produto, valorizando a marca da empresa. Essas são ações que ainda não aumentam em grande quantidade o volume de vendas, mas podem gerar algum valor competitivo perante os concorrentes.

Segundo Ricardo (2013), as organizações que produzem pensando em sustentabilidade não percebem de imediato os resultados financeiramente, tornando assim a sustentabilidade um investimento em longo prazo.

Além de ações sustentáveis trazerem lucratividade e competitividade para as organizações, as mesmas que implementam esses processos passam por alguns desafios. As principais barreiras encontradas para gerenciar e implementar a sustentabilidade na empresa apontados pelos diretores, estão relacionadas com a resistência dos colaboradores em mudar hábitos e atitudes. O D1 acrescenta que:

“toda mudança gera certo bloqueio, principalmente por parte dos funcionários, reorganizar setores, introduzir meios de descarte, capacitar os colaboradores para o correto fluxo de um novo processo sempre se torna complicado no início, mas garante que depois que todos têm consciência de como funcionam esses processos, todos colaboram com as devidas práticas”.

Os diretores D2 e D4, além de trazerem os desafios já comentados, apontam que gerenciar a falta de comprometimento dos colaboradores muitas vezes é mais difícil, pois os mesmos acreditam que uma ação pequena não trará nenhum resultado, e por isso acabam não se esforçando para fazer o necessário. Ainda ressaltam que para implementar ações sustentáveis o custo é alto, e as empresas não recebem muito incentivo do governo para focar em ações voltadas à sustentabilidade. Na opinião dos gerentes, as principais barreiras que a empresa enfrenta em implementar ações sustentáveis, estão relacionadas com a conscientização dos colaboradores a praticarem as ações propostas.

O Quadro 3 apresenta as principais motivações, barreiras e desafios apontados pelos diretores e gerentes.

Quadro 3 - Motivações, Barreiras e Desafios da Organização

Motivações	Conscientização dos funcionários; lucratividade; empresa limpa; competitividade.
Barreiras	Pouco incentivo do governo; alto custo para implementação de ações; convencer os colaboradores em praticar às ações.
Desafios	Driblar a resistência e a falta de comprometimento dos colaboradores.

Fonte: Elaborado pelas autoras.

Analisando os dados obtidos, destacou-se que as principais motivações que a organização apresenta são a conscientização dos funcionários a praticar as ações sustentáveis tanto na empresa como na sua vida pessoal, bem como ser competitiva obtendo lucro, e trabalhar com uma empresa mais limpa de resíduos, mais organizada. Como barreira e desafios, a organização enfrenta o pouco incentivo do governo, as empresas para implantarem projetos sustentáveis, bem como o alto custo destes projetos, além de buscar convencer, é preciso driblar a resistência e a falta de comprometimento dos colaboradores em praticar as ações propostas.

4.3 O Papel da Liderança no Contexto da Sustentabilidade Empresarial

Neste tópico, os respondentes foram questionados sobre o papel dos líderes perante a empresa sustentável.

Para os gestores, o papel da liderança dentro do grupo de trabalho é fazer treinamentos com os colaboradores, torná-los polivalentes em suas funções. O gerente G2 observa que o papel da liderança junto à empresa, *“é agir junto aos colaboradores para colocar em prática as ações sugeridas, não deixá-los apenas no papel”.*

Para o diretor D4, o papel da liderança é *“comunicar os colaboradores das ações de sustentabilidade, bem como fiscalizar se os mesmos estão fazendo sua parte e sugerir novas ideias”.* O Diretor D2 complementa que *“os líderes devem conscientizar todos os colaboradores que se deve agir para manter o planeta em condições de viver”.* O D3 reforça

que “quando o executivo mostrar o bom exemplo, os demais membros da hierarquia seguem pelo mesmo caminho”.

Para o diretor D1, o papel da liderança no contexto sustentável é “buscar parceiros que possam se beneficiar dos resíduos através de sua reutilização”. Por exemplo, “os resíduos de sintético, papel e plástico são comprados por empresas que reaproveitam os materiais para a confecção de novos produtos”. Essa estratégia, “além de ter um retorno financeiro, permite que a empresa esteja sempre limpa e organizada, sem entulhos espalhados e lixo acumulado”.

O gerente G3 afirma que “o líder deve apoiar as medidas impostas pela organização, cobrando sempre que o melhor seja feito”. O gerente G4 complementa “que os líderes devem passar treinamentos para seus liderados, buscando assim melhorar o desempenho de todos”.

Pela visão geral dos entrevistados, entende-se que o papel da liderança é aplicar as medidas definidas pela organização relacionadas às práticas sustentáveis, bem como conscientizar e motivar os colaboradores sobre o tema pesquisado, cuidando também se os mesmos estão cumprindo com seu papel nas práticas sustentáveis do dia a dia. Lins (2011) evidencia que o papel do líder é muito importante para o sucesso do projeto de sustentabilidade na empresa, acrescentando que ele deve buscar diariamente incentivar seus liderados a agirem sustentavelmente não só dentro da organização, mas para sua vida fora dela.

5 Considerações Finais

Sustentabilidade é um processo contínuo, que necessita de estudos a fim de direcionar o modo de praticar ações sustentáveis. Visa propor um novo modelo de gestão dos negócios, buscando proporcionar melhor qualidade de vida para as pessoas a qual ela interage, protegendo o meio ambiente e gerando lucro.

O presente estudo buscou responder a seguinte questão de pesquisa: de que forma os pilares econômico, ambiental e social da sustentabilidade estão sendo praticados pela empresa Cristófoli? Para responder a questão, o objetivo foi investigar as práticas de sustentabilidade relacionadas com os pilares econômico, ambiental e social na empresa Cristófoli, situada em Novo Hamburgo, no Rio Grande do Sul.

Verificou-se perante os resultados obtidos, que a empresa e seus liderados reconhecem a importância da sustentabilidade dentro da organização e entendem os benefícios que são gerados obtendo um pensamento sustentável, mas constatou-se a necessidade de desenvolver os gerentes, a fim de aprimorar as ações sustentáveis já existentes abrangendo os pilares econômico, ambiental e social.

Os objetivos específicos do presente estudo foram: (a) verificar o entendimento das lideranças sobre o conceito de sustentabilidade empresarial e exemplos de ações sustentáveis; (b) identificar as motivações, barreiras e desafios da empresa em relação às práticas sustentáveis e; (c) compreender o papel da liderança no contexto da sustentabilidade empresarial.

Os resultados obtidos apresentam que os gestores entendem que empresa sustentável é aquela que se viabiliza economicamente, gerando resultados satisfatórios em sua atividade, fazendo seu papel social sem agredir o meio ambiente. Apontam também que as principais motivações que os gestores apresentam é conscientizar os colaboradores a praticarem ações sustentáveis tanto no ambiente organizacional como com suas famílias, bem como trabalhar com um ambiente mais limpo, organizado, tornando-se competitiva no mercado obtendo lucro. Os gestores ressaltaram que se as organizações recebessem mais incentivos do governo, e se o custo para incorporar ações sustentáveis não fosse tão alto, seria mais fácil incorporar ações sustentáveis, não limitando assim os projetos. Os desafios encontrados pela organização para incorporar práticas sustentáveis, estão relacionados com a falta de comprometimento dos colaboradores, uma vez que acreditam que pequenas ações não trazem nenhum resultado. Os resultados obtidos mostram que o papel da liderança no ambiente organizacional é dar

andamento nos projetos definidos pela organização relacionados com a sustentabilidade, bem como gerenciar se as ações estão sendo cumpridas, buscando motivar e conscientizar os colaboradores para que pratiquem ações sustentáveis no seu dia a dia.

Vale ressaltar que a empresa investe em parcerias com fornecedores, classifica e define o descarte correto dos resíduos gerados pela organização, utiliza materiais que não agredem tanto o meio ambiente e reutiliza os materiais gerados dentro da empresa.

O grande desafio que as organizações encontram é conduzir o processo de incorporar ações sustentáveis evitando falhas e o fracasso dos projetos. Acredita-se que com um trabalho sério, que possua como foco a qualidade da gestão organizacional, é possível atingir os objetivos de tornar a empresa competitiva, lucrativa e bem desenvolvida com foco na sustentabilidade.

Pode-se destacar como limitação, que o estudo realizado não pode ser generalizado, pois trata de um estudo de caso único, baseado na percepção dos gestores do caso investigado. Ainda, a pesquisa teve como foco a análise do ambiente interno, não contemplando os demais *stakeholders* que poderiam contribuir para ampliar os resultados do estudo.

Para novos estudos, sugere-se uma pesquisa quantitativa com todos os funcionários para verificar se as ações de sustentabilidade realizadas são percebidas pelo quadro de pessoal. Também uma pesquisa com os *stakeholders* externos para verificar como percebem as ações de sustentabilidade e como poderiam contribuir para otimização das mesmas.

Referências

- ARAÚJO, G. C. de; BUENO, M. P.; SOUZA, A. A. de; MENDONÇA, P. S. M. **Sustentabilidade empresarial: Conceito e indicadores.** III CONVIBRA, 2006.
- BARBIERI, J. C.; CAJAZEIRA, J. E. R. **Responsabilidade social e empresa sustentável: da teoria a prática.** São Paulo: Saraiva, 2009.
- BARROS, A. J. P.; LEHFELD, N. A. de S. **Fundamentos de metodologia científica.** São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2008.
- BOLZAN, J. F. M. **Sustentabilidade nas organizações: Uma questão de competitividade.** UNIVEM, São Paulo. 2010.
- CORAL, E. **Modelo de planejamento estratégico para sustentabilidade empresarial.** Tese de doutorado, Universidade Federal de Santa Catarina. Santa Catarina, 2002.
- FLICK, U. **Introdução a pesquisa qualitativa.** Porto Alegre: Artmed, 2009.
- GUIMARÃES, T. M.; PEIXOTO, F. M.; CARVALHO, L. **A influencia da sustentabilidade empresarial na compensação dos gestores das empresas brasileiras.** XXXIX Encontro da Anpad: Minas Gerais, 2015.
- FROEHLICH, C.; BITENCOURT, C. C. Sustentabilidade empresarial: um estudo de caso no Hospital Mãe de Deus. **Sustentabilidade em Debate - Brasília**, v. 6, n. 3, p. 116-130, set/dez 2015.
- LIMA, J. R. T. **A internalização da sustentabilidade ambiental nas organizações: Um olhar sobre a relação sistema x mundo da vida.** XXXIX Encontro da ANPAD: Minas Gerais, 2015.
- LINS, C. **O papel da liderança na agenda da sustentabilidade corporativa.** 2011.
- ORBACH, T.; BUSCH, T. **Eco-efficiency and beyond: toward the sustainable enterprise.** Sheffield: Greenleaf Publishing, 2004.
- PIMENTA, H. C. D. **Sustentabilidade empresarial: práticas em cadeias produtivas.** Natal: IFRN Editora, 2010. 221 p.
- PONCHIROLLI, O. **Ética e responsabilidade social empresarial.** Curitiba: Jaruá, 2014. 152 p.

- PRODANOV, C. C.; FREITAS, E. C. de. **Metodologia do trabalho científico: métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico**. 2 ed. Novo Hamburgo: Feevale. 2013. 276 p.
- RICARDO, J. P. P. **Gerenciamento de projetos sustentáveis: o desenvolvimento sustentável como forma de melhorar o desempenho das organizações**. Universidade do vale do Sapucaí. Minas Gerais, 2013.
- SAFT, E. C. L. **Ações de sustentabilidade de uma instituição financeira cooperativa no Rio Grande do Sul**. Universidade FEEVALE. Novo Hamburgo, 2014.
- SARTORI, S.; LATRÔNICO, F.; CAMPOS, L. M. S. **Sustentabilidade e desenvolvimento sustentável: uma taxonomia no campo da literatura**. São Paulo, 2014.
- SAVITZ, A. N.; WEBER, K. **A empresa sustentável: o verdadeiro sucesso é o lucro com responsabilidade social e ambiental**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2007.
- SOUZA, A. de; GOTTARDI, M.; SEHNEM, S. **Práticas de sustentabilidade na educação básica**. V Encontro de Ensino e Pesquisa em Administração e Contabilidade. Bahia, 2015.
- YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. Porto Alegre: Bookman, 2001.

APÊNDICE A - Questões enviadas aos gestores da empresa Cristófoli

1. Como a empresa define a sustentabilidade? A empresa investe em sustentabilidade?
2. Há alguma política sobre sustentabilidade na empresa? Qual?
3. Cite exemplos de ações sustentáveis que contemplam os pilares econômico, ambiental e social.
4. Quais as motivações da empresa em praticar ações sustentáveis?
5. Quais as principais barreiras e os desafios para gerenciar e implementar a sustentabilidade?
6. É possível ter lucro e ser competitivo com atitudes sustentáveis?
7. Qual o papel da liderança dentro da empresa para incorporar ações sustentáveis como estratégia?