



GESTÃO ESTRATÉGICA EMPRESARIAL E SUSTENTABILIDADE: UM ESTUDO APLICADO EM UMA EMPRESA DE ALIMENTOS E BEBIDAS DO ESTADO DE SÃO PAULO

Sandra Valéria Gilberti Prenstteter, PUC-Campinas, sandra.gilberti@uol.com.br

Orandi Mina Falsarella, PUC-Campinas, orandi.falsarella@gmail.com

Samuel Carvalho De Benedicto, PUC-Campinas, samuel.debenedicto@gmail.com

Duarcides Ferreira Mariosa, PUC-Campinas, duarcides@gmail.com

Resumo

O conceito de sustentabilidade no contexto da gestão empresarial é um aspecto relevante e desafiador, pois traz em pauta, além dos aspectos financeiros, o social e o ambiental. Buscou-se nesse trabalho analisar dois estudos que procuram relacionar as ações do Planejamento Estratégico Empresarial (PEE), em cada uma das perspectivas do *Balanced ScoreCard* (BSC), com as dimensões da sustentabilidade (econômica, social e ambiental) e avaliar a aplicação dessa relação em uma grande empresa de alimentos e bebidas. Consultando a literatura sobre sustentabilidade, existem poucos trabalhos que unem os conceitos de PEE, BSC e sustentabilidade e não foram encontradas evidências de aplicações práticas no mundo empresarial que validem se os estudos propostos são adequados e se podem ser melhorados. A metodologia utilizada foi uma pesquisa aplicada de caráter exploratório e qualitativa e a aplicação dos estudos foi desenvolvido por meio de análise documental. Com a aplicação verificou-se que eles são complementares, pois trazem relevantes contribuições na relação entre PEE, BSC e as dimensões da sustentabilidade. Como sugestões de melhorias são propostas a criação de um indicador geral de sustentabilidade para um dos estudos, e a aplicação conjunta dos dois modelos que podem contribuir para proporcionar o desenvolvimento do PEE mais completo e que contribua fortemente para pensar na sustentabilidade de forma mais equilibrada junto às estratégias empresariais.

Palavras-chave: Planejamento Estratégico Empresarial, *Balanced ScoreCard*, Dimensões da Sustentabilidade.

1. Introdução

Para que uma empresa seja considerada sustentável do ponto de vista socioambiental e promova um bom desempenho econômico, ela deve basear-se no tripé da sustentabilidade, que abrange as dimensões econômica, social e ambiental.

Ao valorizar as atitudes socialmente justas e culturalmente aceitas, ambientalmente corretas e economicamente viáveis, essas empresas passam a ser sustentáveis e ganham credibilidade no local e na área onde atuam. O conceito de sustentabilidade tem obtido relevância nos últimos anos por questões relacionadas aos acidentes ambientais e ao desafio da sobrevivência da humanidade.



Para Mikhailova (2004), a gestão da sustentabilidade corporativa é muito mais do que fazer o que é bom para a sustentabilidade, porque requer visão e estratégia, princípios, políticas, procedimentos, uma gestão com acompanhamento de metas tangíveis, indicadores e mensuração do desempenho.

No entanto, conforme afirma Jensen (2001), a visão tradicional do negócio no mundo empresarial é promover a maximização do valor para os acionistas. Oliveira et al (2012) afirmam que devido à dinâmica do ambiente empresarial, sempre em constante mudança, torna-se fundamental que as metas e objetivos estabelecidos no Planejamento Estratégico Empresarial (PEE) sejam devidamente medidos e acompanhados por meio de indicadores de performance que traduzirão sua efetividade ao longo do tempo.

Para Kotler (2009), o PEE é uma metodologia gerencial que permite estabelecer a direção a ser seguida pela empresa, visando um maior grau de interação com o ambiente, considerando as questões econômicas, políticas e estratégias. Para Drucker (2002), o PEE é um processo contínuo, sistêmico, integrado, organizado e capaz de prever o futuro, permitindo à empresa tomar as melhores decisões em termos de negócios e produtos, minimizando os riscos.

Cientes da importância de medir o desempenho empresarial por meio de indicadores de performance, Robert Kaplan e David Norton criaram o *Balanced ScoreCard* (BSC) que vem se tornando uma metodologia bastante utilizada nas empresas e é uma ferramenta eficaz para gestão e planejamento (PRIETO et al., 2006), motivado pela crença de que os indicadores financeiros não eram suficientes para medir o desempenho empresarial.

Assim, o BSC proporciona aos gestores uma visão abrangente, que traduz claramente os objetivos estratégicos da empresa em um quadro de medição por meio dos indicadores interligados em quatro perspectivas (Kaplan e Norton, 1997):

- ✓ Na perspectiva financeira os objetivos financeiros representam as metas de longo prazo da empresa, ou seja, como gerar retornos superiores a partir do capital investido na unidade de negócio;
- ✓ A perspectiva de cliente permite que as empresas identifiquem os segmentos de mercado nos quais desejam competir. Esses segmentos representam as fontes que irão produzir os componentes de receita importantes para atender a perspectiva financeira da empresa;
- ✓ Na perspectiva dos processos internos os executivos identificam os processos mais críticos para a realização dos objetivos dos clientes e dos acionistas e consequentemente atendam, respectivamente, as perspectivas de clientes e financeira;
- ✓ Na perspectiva de aprendizado e crescimento, busca-se a capacidade interna de alcançar metas ambiciosas para as perspectivas financeira, de clientes e de processos internos, considerando as capacidades organizacionais para o aprendizado e crescimento. Os vetores de aprendizado e crescimento provêm basicamente de três fontes: funcionários; sistemas e alinhamento organizacional.

A análise das estratégias decorrentes do PEE vinculadas às perspectivas do BSC parece ser efetiva, podendo ser considerada como uma ferramenta de gestão, uma vez que é amplamente adotada pelas empresas, pois pode traduzir, por meio de indicadores, uma visão mais



equilibrada do alcance dos objetivos e metas do PEE, seja na perspectiva financeira, na de clientes, na de processos internos, ou na de aprendizagem e crescimento.

Entretanto, a preocupação com a sustentabilidade torna a gestão mais complexa, considerando que as partes interessadas devem conciliar os objetivos financeiros com decisões não financeiras ao incluir, também, aspectos sociais e ambientais.

Nesse contexto, Elkington (1994) desenvolveu o conceito chamado de *Triple Bottom Line* (TBL), conhecido, em inglês, por *People, Planet e Profit*. Esse conceito permite que as empresas considerarem não só a dimensão econômica, mas também a social e a ambiental.

Pensando em gestão empresarial parece não haver evidências que o PEE, por meio dos seus objetivos, metas e estratégias, e o BSC, por meio de suas perspectivas, retratem o quanto uma empresa tem preocupação com a sustentabilidade, ou seja, como os seus métodos de gestão e estratégias podem comprovar o quanto uma empresa se empenha para atingir a sustentabilidade econômica, social e ambiental de modo equilibrado, podendo esse equilíbrio ser medido por meio de indicadores de *performance* de sustentabilidade.

O que se denota é que uma empresa pode apresentar bons resultados financeiros, ter uma relevante carteira de clientes e contar com sólidos processos, mas se outra empresa obtiver vantagens semelhantes, isso de nada adiantará. É importante pensar no futuro do consumo, em que as empresas, para serem competitivas, terão que mudar sua forma de fazer negócios e oferecer crescimento sustentável de longo prazo. Nesse aspecto, seria interessante ter a proposta de um novo olhar sobre a avaliação de desempenho de sustentabilidade nas suas três dimensões que não se vê no PEE e no BSC.

Percebe-se que os objetivos e as ações do PEE podem ser facilmente associados às quatro perspectivas do BSC, mas entende-se também que é necessário pensar o quanto essas ações decorrentes do PEE tornam uma empresa sustentável ao longo do tempo. Mais que isso, como associar o PEE e o BSC aos conceitos e às dimensões de sustentabilidade propostos no TBL, permitindo medir essa associação por meio de indicadores de *performance*?

Dessa forma, o objetivo desse trabalho é analisar a aplicabilidade de estudos que procuram relacionar as ações do PEE, em cada uma das perspectivas do *BSC*, com as dimensões da sustentabilidade em uma grande empresa de alimentos e bebidas e propor sugestões de melhorias.

A seguir apresentam-se conceitos de sustentabilidade e os trabalhos encontrados na literatura que procuram associar gestão estratégica empresarial e sustentabilidade.

2. Fundamentação teórica

A sustentabilidade foi definida pela Comissão *Brundtland*, em 1987, como um desenvolvimento que permite às gerações presentes satisfazer suas necessidades sem impedir que as gerações futuras o façam e, nesse contexto, houve um entendimento mais claro sobre o termo desenvolvimento sustentável (CMMAD, 1991).

O conceito do desenvolvimento sustentável “obedece ao duplo imperativo ético da solidariedade com as gerações presentes e futuras e exige a explicitação de critérios de sustentabilidade social e ambiental e de viabilidade econômica” (Sachs, 2008, p. 36).



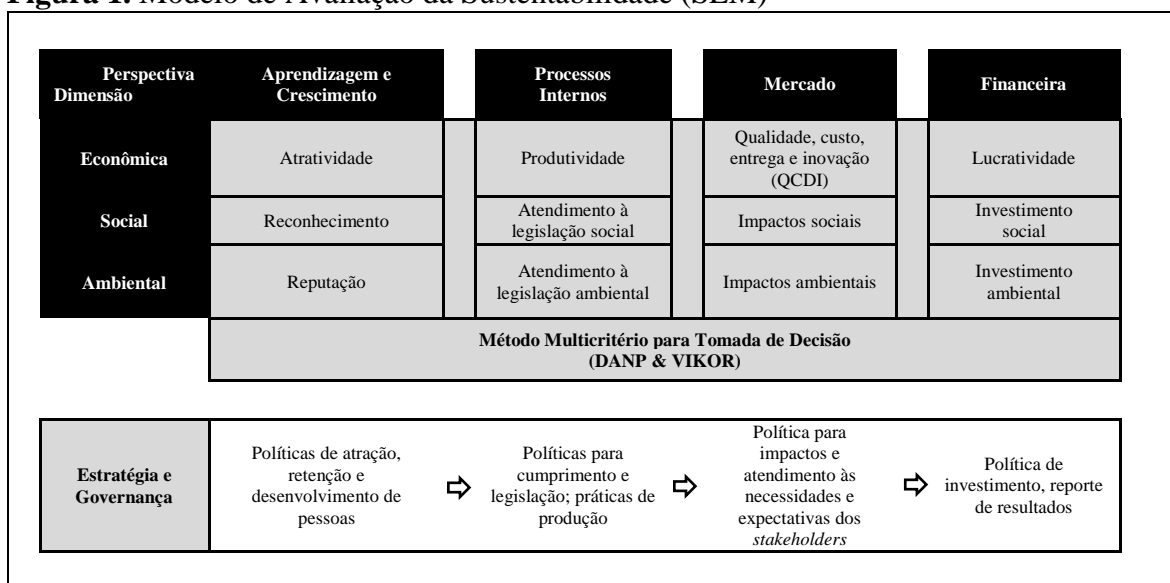
Elkington (2012) utiliza o TBL para fazer uma integração da economia, sociedade e meio ambiente propondo o tripé da sustentabilidade. Acredita-se que a sustentabilidade não será alcançada sem que seja superado o excesso de consumo dos recursos naturais em detrimento dos resultados econômicos e a relevância em se considerar a desigualdade social. (Sartori, Latrônico & Campos, 2014).

Segundo Govindan et al. (2016), o conceito do TBL permite que empresas ambientalmente sustentáveis estejam empenhadas em preservar o ecossistema, enriquecer as comunidades com a gestão de seu capital social e com relação ao viés econômico, podem garantir retorno financeiro e liquidez aos acionistas. Diante disso, considerar as três dimensões da sustentabilidade corrobora para que as empresas sejam conhecidas como sustentáveis. Assim, a gestão estratégica associada às três dimensões da sustentabilidade pode contribuir para que uma empresa possa ampliar suas perspectivas e, assim, tornar a gestão estratégica perene e sustentável.

Elkington (2012) relata, também, que pelas pressões dos clientes por exigências e padrões ambientais, a sustentabilidade passou a fazer parte da estratégia das empresas que, para se manterem competitivas, tornou-se necessário o acréscimo de novos pilares às antigas instruções de lucros e perdas.

Nesse sentido, o modelo proposto por Nicoletti Júnior (2018) apresentado na figura 1 propõe a relação das três dimensões do TBL com as quatro perspectivas BSC, o que resulta em 12 correlações (Matriz TBL x BSC), com a inclusão também de um modelo de governança das empresas chamado de SEM (Modelo de Avaliação da Sustentabilidade).

Figura 1. Modelo de Avaliação da Sustentabilidade (SEM)



Fonte: Nicoletti Júnior, 2018

O modelo SEM proposto por Nicoletti Júnior (2018) apresenta as correlações que são



atratividade, reconhecimento e reputação da empresa (perspectiva aprendizagem e crescimento do BSC), produtividade, atendimento à legislação social e atendimento à legislação ambiental (perspectiva de processos internos do BSC), Qualidade, Custo, Entrega e Inovação (QCDI), impactos sociais e ambientais (perspectiva de mercado, ou clientes, do BSC), lucratividade, investimento social e investimento ambiental (perspectiva financeira do BSC), que se relacionam com as dimensões econômica, social e ambiental do TBL.

Seguindo o modelo proposto por Nicoletti Júnior (2018), observa-se que a matriz, apresentada no Quadro 1 atribui uma nomenclatura para cada correlação, sendo para as perspectivas do BSC: P – perspectiva aprendizado e crescimento (pessoas); Pr – perspectiva processos internos; M – perspectiva mercado e; F – perspectiva financeira; e para as dimensões do TBL: E – dimensão econômico; S – dimensão social e; N – dimensão ambiental. Essas correlações devem ser harmonicamente atendidas por uma empresa que visa alcançar desempenho superior em sustentabilidade nos processos de produção ou serviços.

Quadro 1. Características das correlações da Matriz TBL x BSC

#	Cód.	BSC	TBL	Correlação	Características
1	PE	Aprendizado e Crescimento	Econômica	Atratividade	A empresa atrai talentos, permitindo manter os melhores profissionais
2	PS		Social	Reconhecimento	A empresa consegue manter os seus talentos, o ambiente interno e a percepção dos funcionários
3	PN		Ambiental	Reputação	A sociedade considera a companhia como um lugar para trabalhar
4	PrE	Processos Internos	Econômica	Produtividade	As práticas consideradas pela organização minimizam os resíduos e asseguram as dimensões social e ambiental
5	PrS	Processos Internos	Social	Atendimento à legislação social	A empresa preocupa-se com os funcionários e, conseqüentemente, com a sociedade. Internamente, considera também iniciativas seguras de trabalho
6	PrN		Ambiental	Atendimento à legislação ambiental	A empresa atende à legislação ambiental em vigor

7	ME	Mercado	Econômica	<i>Quality, cost, delay, innovation (QCDI)</i>	A organização está preparada para atender ao Mercado com eficiência em qualidade, custo, entrega e inovação
8	MS		Social	Impactos sociais	Existe uma norma ou regra clara para reação na eventualidade de ocorrência de um impacto social
9	MN		Ambiental	Impactos ambientais	Existe uma norma ou regra clara para reação na eventualidade de ocorrência de um impacto ambiental
10	FE	Financeira	Econômica	Lucratividade	Se a organização é lucrativa
11	FS		Social	Investimento social	A empresa investe em ações sociais e monitora os consequentes benefícios gerados para a sociedade – conforme percepção dos <i>stakeholders</i>
12	FN		Ambiental	Investimento ambiental	A empresa investe em ações ambientais e monitora os consequentes benefícios gerados para a sociedade – conforme percepção dos <i>stakeholders</i>

Fonte: Nicoletti Júnior, 2018.

Nicoletti Júnior (2018) retrata que a coluna Características, no Quadro 1, contempla a base para a coleta de dados, visto que descreve o conteúdo de cada correlação. As correlações no Quadro 1 foram desenvolvidas considerando a descrição a seguir:

- **PE (atratividade)** – perspectiva Aprendizado e Crescimento do BSC x dimensão Econômica do TBL – mostra a estratégia de atração e retenção dos profissionais da empresa;
- **PS (reconhecimento)** – perspectiva Aprendizado e Crescimento do BSC x dimensão Social do TBL – aponta os valores sociais, na percepção de reconhecimento que a empresa tem junto aos seus funcionários;
- **PN (reputação)** – perspectiva Aprendizado e Crescimento do BSC x dimensão Ambiental do TBL – externa a reputação da empresa, como local desejável de se trabalhar porque respeita o meio ambiente e seus *stakeholders*;
- **PrE (produtividade)** – perspectiva Processos internos do BSC x dimensão Econômica do TBL – mostra como a empresa emprega seus recursos para a obtenção da maior oferta de valor a seus clientes, e como trabalha os resíduos;
- **PrS (Atendimento à legislação social)** – perspectiva Processos internos do BSC x dimensão Social do TBL – trata do atendimento às normas sociais vigentes e da segurança dos colaboradores;



- **PrN (Atendimento à legislação ambiental)** – perspectiva Processos internos do BSC x dimensão Ambiental do TBL – diz respeito ao atendimento das normas sociais vigentes;
- **ME (QCDI)** – perspectiva Mercado do BSC x dimensão Econômica do TBL – diretamente associada à produtividade, a correlação ME trata da qualidade, custo, entrega e inovação dos produtos e/ou serviços da empresa ou, em outras palavras, do que se entrega efetivamente ao cliente. A correlação ME está diretamente relacionada ao uso da tecnologia de manufatura, à oferta de produtos verdes e às iniciativas de *Supply Chain* para maximizar a oferta de valor ao cliente pelo menor custo;
- **MS (Impactos social)** – perspectiva Mercado do BSC x dimensão Social do TBL – mostra a percepção do mercado frente aos impactos sociais. Na existência de ocorrências, nessa correlação o importante é a percepção dos clientes acerca das atitudes da empresa frente às adversidades;
- **MN (Impactos ambiental)** – perspectiva Mercado do BSC x dimensão Ambiental do TBL – trabalha a percepção do mercado frente aos impactos ambientais;
- **FE (lucratividade)** – perspectiva Financeira do BSC x dimensão Econômica do TBL – sendo este o grande fim da empresa, mostra sua rentabilidade efetiva e seu potencial de perpetuar-se, mantendo-se saudável econômica e financeiramente;
- **FS (investimento social)** – perspectiva Financeira do BSC x dimensão Social do TBL – apresenta qual a percepção da sociedade face aos investimentos sociais da empresa;
- **FN (investimento ambiental)** – perspectiva Financeira do BSC x dimensão Ambiental do TBL – representa a percepção da sociedade face aos investimentos ambientais da empresa.

Uma outra maneira de analisar o PEE e o BSC associado à sustentabilidade é o modelo proposto por Souza et al (2019) como uma forma de contemplar objetivos e metas que contribuam para o direcionamento da empresa a uma condição de sustentabilidade. O autor considera a possibilidade de utilizar a integração do conceito TBL juntamente com o BSC e as ações do PEE e propõe a criação de indicadores de performance de sustentabilidade.

Como **primeira etapa** para esse processo de integração, a proposta é avaliar os impactos que cada ação do PEE pode representar em cada uma das dimensões da sustentabilidade (vide tabela 1, colunas A, B e C), de forma qualitativa e quantitativa, estabelecendo uma pontuação para esses impactos, que diz respeito ao nível de contribuição para a sustentabilidade, ou seja:

- **Alto impacto = 300** - ação estratégica que possui uma alta contribuição para a dimensão da sustentabilidade (econômica, social ou ambiental);
- **Médio impacto = 200** - ação estratégica que possui uma contribuição média para a dimensão da sustentabilidade (econômica, social ou ambiental);
- **Baixo impacto = 100** - ação estratégica que possui baixa contribuição para a dimensão da sustentabilidade (econômica, social ou ambiental).

Como **segunda etapa**, considerando os fundamentos do TBL, as dimensões possuem uma interação dinâmica entre si e, assim, uma ação pode contribuir para uma única dimensão, para

duas ou para as três dimensões, conforme ilustrado na tabela 1, coluna D, grau de contribuição.

Tabela 1. Indicador de sustentabilidade por ação do PEE

PERSPECTIVAS	AÇÕES	IMPACTO NAS DIMENSÕES DA SUSTENTABILIDADE			TRIPLE BOTTOM LINE	Indicador de Sustentabilidade por Ação do PEE
		A Econômica	B Social	C Ambiental		
Financeira	Ação A1	300	300	200	2	3,6
	Ação A2	300	200	200	2	2,4
	Ação D1	300	200	100	1	0,6
		300	233	167		
Clientes	Ação A2	200	200	100	1	0,4
	Ação A4	300	200	200	2	2,4
	Ação D3	300	200	100	1	0,6
		267	200	133		
Processos Internos	Ação B1	200	200	300	3	3,6
	Ação B2	300	100	200	1	0,6
	Ação B3	300	200	300	2	3,6
		267	167	267		
Aprendizado e Crescimento	Ação C1	200	300	100	2	1,2
	Ação C2	100	300	100	1	0,3
	Ação C3	100	300	100	1	0,3
		133	300	100		
INDICADOR DE IMPACTO GERAL		242	225	167		
		ECO-	SOCIAL	AMBI-		



Fonte: Souza et al (2019)

Para Souza et al (2019), essa representação do TBL pode gerar um grau de contribuição, como segue:

- **Contribuição Única**, grau 1, significa que a ação do PEE contribuiu apenas para uma das três dimensões da sustentabilidade;
- **Contribuição dupla**, grau 2, significa que a ação do PEE contribuiu para duas das três dimensões da sustentabilidade;
- **Contribuição tripla**, grau 3, significa que a ação do PEE contribuiu para as três dimensões da sustentabilidade.

Na **terceira etapa**, pode-se calcular o Indicador de Sustentabilidade por Ação do PEE, que mostrará numericamente o quanto cada ação do PEE influencia na sustentabilidade dentro da empresa. Para esse cálculo deve ser utilizado a fórmula $A \times B \times C \times D / 10^7$

Por fim, na **quarta etapa**, considerando ainda cada uma das perspectivas do BSC, calcula-se por meio de média aritmética o indicador de impacto geral, para cada dimensão da sustentabilidade, podendo essa informação ser avaliada também dentro de cada perspectiva do BSC.

3. Metodologia

Com relação à natureza, a pesquisa se caracteriza como aplicada, tem a abordagem qualitativa e utiliza-se de estudos exploratórios, pois, segundo Silveira e Córdova (2009), esse tipo de pesquisa também proporciona mais familiaridade com o tema e o faz tornar-se mais conhecido. Quanto ao universo de pesquisa, os trabalhos propostos Nicoletti Júnior (2018) e Souza et al (2019) foram aplicados em uma grande empresa de alimentos e bebidas, presente no território nacional e com processos de exportação para alguns países, geradora de empregos diretos e indiretos.

Segundo o Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE, 2018), uma empresa é considerada de grande porte quando tem acima de 500 funcionários e possui um faturamento superior a cinquenta milhões de reais. A empresa deste estudo ultrapassa esses valores e promove o plantio e manutenção de milhares de árvores, além de ações de sustentabilidade e programa de educação ambiental. A área de mobilização ambiental tem como objetivos: reflorestar e preservar a flora, conservar os recursos hídricos, reduzir os impactos negativos de resíduos na comunidade, integração e educação ambiental. A empresa também busca inserir, em suas políticas, ações para a melhoria contínua do seu desempenho ambiental, atender à legislação vigente e prevenir a poluição. Possui, ainda, programas de desenvolvimentos de seus colaboradores, bem como reconhecimento por seu desempenho.

O primeiro instrumento de coleta de dados utilizado foi o desenvolvido por Nicoletti Júnior (2018). Após o preenchimento, foram analisadas as correlações e proposto melhorias.



O outro instrumento utilizado foi o modelo de Souza et al (2019), onde foi relacionado as ações do PEE, com as perspectivas do BSC e calculado os indicadores propostos.

Para os dois instrumentos, a coleta de dados foi feita de forma documental. A pesquisa documental é a base da coleta de dados da investigação, pois a fonte originária dos dados é representada por documentos que ainda não receberam um tratamento analítico (Gil, 2019) do ponto de vista científico e acadêmico. Após a coleta de dados foram feitas a análise e as propostas de melhorias.

4. Aplicação prática dos modelos e sugestões de melhoria

O PEE da empresa mencionada no estudo foi desenvolvido em 2017. Na época, houve um workshop de quatro dias, apoiado por uma instituição especializada e acompanhado por dois consultores e toda a direção da empresa.

Nos dois primeiros dias foram desenvolvidas a Missão, a Visão e os Valores e nos outros dias foram apresentados os desafios das áreas por diretoria por meio da análise SWOT (*Strengths, Weaknesses, Opportunities e Threats*), foi feita a definição dos objetivos das respectivas áreas e finalizado o PEE associado às perspectivas da metodologia do BSC. Foram definidos 32 objetivos estratégicos no PEE sendo seis relacionados à perspectiva financeira, sete relacionados à perspectiva de clientes, sete relacionados à perspectiva de processos internos e doze objetivos relacionados à perspectiva de aprendizado e crescimento. Esses objetivos estratégicos foram desenvolvidos para serem alcançados durante os anos de 2018 a 2022 e o documento que contém o PEE foi utilizado para a coleta de dados deste trabalho e estava armazenado em um sistema da empresa.

Para aplicação do método proposto por Nicoletti Junior (2018) foi utilizada a correlação das ações do PEE na matriz BSC x TBL, conforme apresentado no Quadro 2. Para isso, foram relacionadas todas as ações contidas no PEE da empresa que tivessem relação com o que propõe o modelo.

No preenchimento do Quadro 2, cada ação do PEE foi relacionada a uma das perspectivas do BSC e às dimensões da sustentabilidade, econômica, social ou ambiental.

Quadro 2. Aplicações das ações do PEE na matriz TBL x BSC

#	Cód.	Perspectiva do BSC	Dimensões da Sustentabilidade - TBL	Correlação	Ações do PEE	Possui a ação	Está no PEE
1	PE	Aprendizado e Crescimento	Econômica	Atratividade	1. Implementar trilha de carreira 2. Revisão de benefício 3. Remuneração Variável 4. <i>Pipeline</i> de seleção e sucessão 5. Desenvolvimento da liderança 6. Plano de carreira e Plano de Desenvolvimento Individual	Sim	Sim
2	PS		Social	Reconhecimento	1. Gestão da saúde	Sim	Sim



IV SUSTENTARE & VII WIPIS

WORKSHOP INTERNACIONAL

Sustentabilidade, Indicadores e Gestão de Recursos Hídricos

de 16 a 18 de novembro de 2022

EVENTO GRATUITO TOTALMENTE ONLINE

Realização:



Apoio:



					2. Gestão por competência 3. Integração Funcional		
3	PN		Ambiental	Reputação	1. Bem-estar 2. Ser considerada uma das melhores empresas para se trabalhar 3. Programa de <i>compliance</i> e gestão de riscos baseado nos pilares estabelecidos pelo selo Pró-Ética – Instituto Ethos e Controladoria Geral da União	Sim	Sim
4	PrE	Processos Internos	Econômica	Produtividade	1. Gestão digital de documentos (eliminação do papel) 2. Readequação de processos (eliminação de documentos impressos) 3. Implementar o Balanço Social	Sim	Sim
5	PrS		Social	Atendimento à legislação social	1. Acidente zero – comportamento seguro 2. Programa de conscientização de segurança do trabalho e direção segura	Sim	Sim
6	PrN		Ambiental	Atendimento à legislação ambiental	1. Melhoria na performance no sistema de meio ambiente 2. Revisão da política de resíduos sólidos	Sim	Sim
7	ME	Mercado	Econômica	Quality, cost, delay, innovation (QCDI)	1. Acuracidade no processo de planejamento de vendas e produção 2. Reestruturação da cadeia produtiva por segmentação de mercado 3. Melhor exploração do mix de produtos (força de vendas) 4. Planejamento de novos produtos x indústria 5. Implementação de equipe voltada a projetos de inovação, novos negócios, integração operacional	Sim	Sim
8	MS		Social	Impactos sociais	1. Lojas próprias para atendimento aos visitantes 2. Novos estudos na microcervejaria	Sim	Sim
9	MN		Ambiental	Impactos ambientais	---	---	---
10	FE	Financeira	Econômica	Lucratividade	1. Eficiência de Pedidos de Vendas (automatização de processos) 2. Redução de custos por SKU	Sim	Sim

					3. Revisitar a política de preços dos SKUs 4. Ampliação de negócios (área branca)		
11	FS		Social	Investimento social	---	---	---
12	FN		Ambiental	Investimento ambiental	1. Programa para redução de resíduos plásticos 2. Revisão do perfil da frota	Sim	Sim

Fonte: Elaborado pelos autores a partir de Nicoletti Junior (2018)

Na correlação de aprendizado e crescimento do BSC com a dimensão econômica da sustentabilidade, a coluna “correlação”, onde percebe-se que a ação em si está ligada à atratividade, evidencia-se a importância de se ter por exemplo, a ação 1, “implementar trilha de carreira”, ou seja, um processo de seleção que vislumbre um plano de carreira para o cargo, planos individuais de desenvolvimento para que as pessoas se sintam atraídas para trabalhar na empresa, bem como a permanecer trabalhando. Outros aspectos relevantes foram a verificação de benefícios que sejam atrativos, considerando as várias necessidades das pessoas, sempre pensando na região, geração e nível econômico.

Ao relacionar a carreira e a fidelidade das pessoas para permanecerem na empresa, o aspecto relevante se relaciona à remuneração variável, pensando que quanto mais a pessoa contribui, mais ela pode receber pelo trabalho realizado.

Na correlação de aprendizado e crescimento do BSC com a dimensão social da sustentabilidade, evidencia-se a importância de promover uma gestão de saúde para os colaboradores e seus familiares, promovendo a possibilidade de uma assistência médica adequada, bem como programas de atendimento à saúde física e mental. Programas esses que atendam às demandas de epidemias, orientação de mudanças para hábitos mais saudáveis ou sobre alguma doença ocupacional.

Na correlação de aprendizado e crescimento do BSC com a dimensão ambiental da sustentabilidade, evidencia-se a importância de ações voltadas ao bem-estar, como trilhas ecológicas em áreas designadas ao plantio de mudas, onde promovem-se possibilidades de visitação aos colaboradores e aos convidados. Promove-se, também, a educação ambiental com parcerias nas escolas municipais das regiões do entorno. Outro aspecto importante da dimensão ambiental são as ações serem orientadas por um código de ética e conduta e, assim, proporcionarem condições de melhoria no ambiente interno e externo e, conseqüentemente, na reputação e imagem institucional.

Ao analisar a quantidade de ações relacionadas à perspectiva aprendizagem e crescimento, seis são relacionadas à dimensão econômica, três relacionadas à dimensão social e três relacionadas à dimensão ambiental. Percebe-se que, mesmo em uma perspectiva pouco preocupada com questões de ganho financeiro, prevalecem as ações relacionadas à dimensão econômica.



Ao analisar a quantidade de ações relacionadas às demais perspectivas do BSC (processos internos, mercado e financeira) percebe-se que há prevalência também quantitativa de ações relacionadas à dimensão econômica da sustentabilidade, o que pode ser entendido, a princípio que a empresa objeto do estudo se preocupa mais com questões econômicas do que sociais e ambientais.

No entanto, essa análise, embora seja feita por quantidade de ações relacionadas a cada dimensão da sustentabilidade é qualitativa, pois, no modelo proposto por Nicoletti Junior (2018) não há como quantificar a importância da ação para cada uma das dimensões da sustentabilidade, não sendo possível, portanto, saber se há equilíbrio entre elas.

Apesar da contribuição trazida por Nicoletti Junior (2018) ser um grande avanço para o tema, proporcionando visualizar a correlação PEE x BSC X TBL, uma proposta de melhoria seria associar ao modelo uma forma de se fazer uma análise quantitativa, de modo que, por meio do cálculo de indicadores, fosse possível aos responsáveis pelo PEE das organizações proporcionar a oportunidade de reflexão sobre a escolha de ações que contribuam com as dimensões da sustentabilidade de modo mais equilibrado.

Para a aplicação do modelo proposto por Souza et al (2019), foram utilizadas as mesmas ações do PEE descritas na aplicação do modelo de Nicoletti Júnior (2018). No entanto, elas foram codificadas, conforme Quadro 3, para facilitar o preenchimento e entendimento do Quadro 4.

Quadro 3. Descrições das ações consideradas do PEE

Código	Descrição Ação
FE 1	Eficiência de Pedidos de Vendas (automatização de processos)
FE 2	Redução de custos por SKU
FE 3	Revisitar a política de preços dos SKUs
FE 4	Ampliação de negócios (área branca)
FN 1	Programa para redução de resíduos plásticos
FN 2	Revisão do perfil da frota
ME 1	Acuracidade no processo de planejamento de vendas e produção
ME 2	Reestruturação da cadeia produtiva por segmentação de mercado
ME 3	Melhor exploração do <i>mix</i> de produtos (força de vendas)
ME 4	Planejamento de novos produtos x indústria
ME 5	Implementação de equipe voltada a projetos de inovação, novos negócios, integração operacional
MS 1	Lojas próprias para atendimento aos visitantes
MS 2	Novos estudos na micro cervejaria
PrE 1	Gestão digital de documentos (eliminação do papel)
PrE 2	Readequação de processos (eliminação de documentos impressos)
PrE 3	Implementar o Balanço Social
PrS 1	Acidente zero – comportamento seguro
PrS 2	Programa de conscientização de segurança do trabalho e direção segura
PrN 1	Melhoria na performance no sistema de meio ambiente
PrN 2	Revisão da política de resíduos sólidos
PE 1	Implementar trilha de carreira
PE 2	Revisão de benefício
PE 3	Remuneração Variável

PE 4	Pipeline de seleção e sucessão
PE 5	Desenvolvimento da liderança
PE 6	Plano de carreira e Plano de Desenvolvimento Individual
PS 1	Gestão da saúde
PS 2	Gestão por competência
PS 3	Integração Funcional
PN 1	Bem estar
PN 2	Ser considerada uma das melhores empresas para se trabalhar
PN 3	Programa de <i>compliance</i> e gestão de riscos baseado nos pilares estabelecidos pelo selo Pró-Ética – Instituto Ethos e Controladoria Geral da União

Fonte: Elaborado pelos autores.

No preenchimento do Quadro 4, onde foi aplicado o modelo de Souza et al (2019), estão descritas as ações do PEE associadas às perspectivas do BSC, e para cada uma delas foi atribuído o impacto nas dimensões da sustentabilidade (colunas A, B e C), bem como o grau de contribuição, (coluna D). Em seguida, foi realizada a multiplicação das colunas, o que resultou no indicador de sustentabilidade por ação do PEE.

Quadro 4. Aplicação do modelo proposto por Souza et al (2019)

PERSPECTIVAS	AÇÕES	IMPACTO NAS DIMENSÕES DA SUSTENTABILIDADE			TRIPLE BOTTOM LINE	Indicador de Sustentabilidade por Ação do PEE
		A Econômica	B Social	C Ambiental	D Grau de Contribuição	$A \times B \times C \times D / 10^7$
Financeira	Ação FE 1	300	100	200	2	1,2
	Ação FE 2	300	100	100	1	0,3
	Ação FE 3	300	100	100	1	0,3
	Ação FE 4	300	200	100	2	1,2
	Ação FN 1	100	100	300	1	0,3
	Ação FN 2	100	100	300	1	0,3
		233	117	183		
Clientes	Ação ME 1	300	100	100	1	0,3
	Ação ME 2	300	100	100	1	0,3
	Ação ME 3	300	100	100	1	0,3
	Ação ME 4	300	100	100	1	0,3



IV SUSTENTARE & VII WIPIS

WORKSHOP INTERNACIONAL

Sustentabilidade, Indicadores e Gestão de Recursos Hídricos

de 16 a 18 de novembro de 2022

EVENTO GRATUITO TOTALMENTE ONLINE

Realização:



Apoio:



	Ação ME 5	300	100	100	1	0,3
	Ação MS 1	200	200	100	2	0,8
	Ação MS 2	200	200	200	3	2,4
		271	128	114		
Processos Internos	Ação PrE 1	200	100	300	2	1,2
	Ação PrE 2	200	100	300	2	1,2
	Ação PrE 3	300	300	300	3	8,1
	Ação PrS 1	300	300	200	3	5,4
	Ação PrS 2	200	300	200	3	3,6
	Ação PrN 1	200	200	300	3	3,6
	Ação PrN 2	200	200	300	3	3,6
		229	214	271		
Aprendizado e Crescimento	Ação PE 1	300	300	100	2	1,8
	Ação PE 2	200	200	100	2	0,8
	Ação PE 3	200	100	100	1	0,2
	Ação PE 4	200	200	100	2	0,8
	Ação PE 5	200	200	200	3	2,4
	Ação PE 6	200	200	100	2	0,8
	Ação PS 1	200	200	100	2	0,8
	Ação PS 2	200	200	100	2	0,8
	Ação PS 3	200	200	100	2	0,8
	Ação PN 1	200	200	200	3	2,4
	Ação PN 2	200	200	200	3	2,4
	Ação PN 3	200	200	200	3	2,4
			208	200	133	
INDICADOR DE IMPACTO GERAL		235	165	175		
		ECO-NÔMICA	SOCIAL	AMBI-ENTAL		

Fonte: Adaptado de Souza et al (2019)



Procurando exemplificar o preenchimento do Quadro 4 a seguir serão apresentadas como foi feito o preenchimento de algumas ações do PEE da empresa.

Na ação FE 1 evidencia-se a importância de automatização dos pedidos de vendas para manter o processo integrado e ter maior agilidade na entrega, com intuito de buscar a satisfação e fidelidade dos clientes. Nesse item, a dimensão financeira teve atribuição de 300, por ser de extrema relevância; 100 para a social por considerar que, com a automatização, será utilizada menos mão de obra e, possivelmente, haverá diminuição de postos de trabalho; 200 na ambiental por considerar que na automatização dos pedidos será evitada a circulação de papéis impressos e ocorrerá, portanto, contribuição para o meio ambiente.

Na ação do FE 3, a revisão da política de preços pode trazer melhorias na dimensão econômica, por isso foi atribuído 300. No entanto, pode impactar o consumo das pessoas (social) e não trazer melhorias para aspectos relacionados à dimensão ambiental. Por esse motivo a pontuação de ambos foi 100.

Na ação FN 1, Programa para redução de resíduos plásticos, pontuando-se 300 na dimensão ambiental. No entanto, como requer muito investimento, atribuiu-se 100 na dimensão financeira. O mesmo acontece com as ações relacionadas a FN 2, em que se prevê investimentos para a melhoria da redução de combustíveis, o que contribui para aumento dos investimentos financeiros e, assim, pontua-se 100 na dimensão econômica. Como isso contribui com a redução da poluição que impacta o ambiente, pontuou-se 300 na dimensão ambiental. Uma vez que os benefícios sociais seriam alcançados em longo prazo, foi atribuído 100 para a dimensão social.

Assim, na perspectiva financeira associada às dimensões da sustentabilidade, o indicador de impacto foi 233 para a dimensão econômica, 183 para a ambiental e 117 para a social, o que denota uma preocupação maior com a perspectiva econômica, seguida da ambiental e pouca preocupação com a social.

As mesmas análises foram feitas para cada uma das ações relacionadas às perspectivas clientes, processos internos e aprendizagem e crescimento.

Nos estudos realizados e representados pelo Quadro 4 apenas uma ação da empresa chegou a 8,1, duas acima de cinco, nove ações pontuaram até quatro e 12 ações pontuaram abaixo de 1, o que demonstra que a empresa tem poucas ações que contribuem efetivamente para as três dimensões da sustentabilidade. Nota-se que quando uma ação chega ao indicador de sustentabilidade por ação do PEE com pontuação 8,1, significa que essa ação do PEE tem enorme contribuição para a sustentabilidade, além de estar equilibrada nas três dimensões.

Verifica-se, também, que os maiores valores da perspectiva financeira estão relacionados às ações FE 1 e FE 4, com o indicador de sustentabilidade por ação do PEE igual a 1,2, o que evidencia pouca preocupação com as dimensões sociais e ambientais. Essas ações referem-se à eficiência de pedidos de vendas (automatização de processos) e ampliação de negócios (área branca), o que evidencia que a empresa do estudo busca a automatização dos processos para agilidade e otimização dos mesmos, e a conquista de novos mercados.

Na perspectiva de clientes, o destaque é a ação MS 2, com o indicador de sustentabilidade por ação do PEE de 2,4 que está relacionada aos novos estudos na microcervejaria, com o



investimento em novos aprendizados, na formação de profissionais e na produção de produtos artesanais.

Com relação à perspectiva de processos internos, as ações que se destacam no indicador de sustentabilidade por ação do PEE estão relacionadas à ação PrE 3, que trata da implementação do balanço social, com indicador de sustentabilidade de 8,1; e a ação PrS 1 com a atuação com acidente zero, ou seja, espera-se que as operações se consolidem sem acidentes, preservando assim a vida dos colaboradores, com indicador de sustentabilidade por ação do PEE de 5,1.

Outras ações que se destacam são a ação PrS 2, relacionada ao programa de conscientização de segurança do trabalho e direção segura; a ação PrN 1, relacionada a melhoria na performance no sistema de meio ambiente; e a ação PrN 2, que apresenta a revisão da política de resíduos sólidos.

Na perspectiva de aprendizado e crescimento, as ações que se destacam com o indicador de sustentabilidade por ação do PEE igual a 2,4 são a ação PE 5, relacionada ao desenvolvimento da liderança; ação PN 1, relacionada ao bem-estar; ação PN 2, relacionada a ser uma das melhores empresas para se trabalhar; e ação PN 3, relacionada ao programa de compliance e riscos. Outra ação de destaque é a PE 1, relacionada à implementação de trilha de carreira, com o indicador de sustentabilidade por ação do PEE de 1,8.

O que se percebe pela aplicação do modelo proposto por Souza et al (2019) é que ao utilizá-lo no momento que o PEE está sendo desenvolvido, pode gerar reflexão imediata, pois a análise quantitativa de cada uma das ações do PEE, pode levar à reflexão dos responsáveis pela elaboração do plano estratégico em como melhor equilibrar o conjunto de ações no contexto das três dimensões da sustentabilidade.

A sugestão de melhoria para esse modelo é apresentar um indicador geral de sustentabilidade, com o intuito de permitir à organização que dele se utilizar poder fazer uma reflexão que possibilite o entendimento acerca de como tal organização encontra-se em relação à sustentabilidade como um todo. Uma sugestão para criar esse indicador geral poderia ser calcular a média dos indicadores de sustentabilidade por ação do PEE, valor que poderia variar de 0,1 (mínimo) a 8,1 (máximo). Esse indicador geral poderia ser publicado para conhecimento do público externo gerando uma saudável competição entre as empresas de um mesmo seguimento ou empresas em geral.

5. Conclusões

Aplicando e analisando os modelos propostos, percebe-se que ambos trazem relevantes contribuições para o PEE das organizações, ao associar PEE e BSC com as dimensões da sustentabilidade.

O modelo proposto por Nicoletti Júnior (2018) apresenta as ações correlacionadas por perspectivas do BSC às dimensões da sustentabilidade, e essas são norteadoras para possível garantia de pontos que possam ser considerados no momento de desenvolvimento e/ou revisão do PEE.



O que não se evidencia no modelo proposto por Nicoletti Júnior (2018), é a demonstração predominantemente quantitativa das ações do PEE associadas às dimensões da sustentabilidade, o que possivelmente traria ganhos para a análise do quanto cada ação contribui para as respectivas dimensões.

Já o modelo proposto por Souza et al favorece uma análise mais quantitativa, pois apresenta indicadores de impacto geral e por perspectiva do BSC e indicador de sustentabilidade por ação do PEE. Nesse sentido, ao atribuir esses indicadores é possível contribuir na reflexão dos executivos sobre as ações destacadas e respectivas contribuições no momento de desenvolver e/ou revisitar o PEE. Assim, pode-se perceber os possíveis desequilíbrios entre as ações e dimensões da sustentabilidade e revê-las, se for o caso.

Na empresa em estudo verificou-se que o PEE foi desenvolvido como a apoio do BSC e não foram consideradas as dimensões da sustentabilidade. Com a aplicação dos dois modelos verificou-se que há prevalência da dimensão econômica em detrimento da ambiental e social. O que se percebeu aplicando os dois modelos é que eles se complementam e trazem importantes reflexões, e podem proporcionar um PEE mais completo, que contribua fortemente para pensar na sustentabilidade de forma mais equilibrada.

Outro aspecto a ser considerado é que normalmente as empresas iniciam o desenvolvimento do PEE considerando a missão, a visão e valores e, em seguida, definem os objetivos estratégicos e metas e realizam os desdobramentos em ações, associando cada objetivo e respectivas ações a uma das perspectivas do BSC. Uma empresa ao considerar as dimensões da sustentabilidade propostas nos dois modelos, ao perceber algum desequilíbrio entre as dimensões econômica, social e ambiental, é possível rapidamente rever ação por ação do PEE

6. Referências

- CMMAD. (1991). *Nosso Futuro comum: Relatório Brundtland*. 2 ed. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, p. 46.
- Drucker, P.F. (2002). *Administração de organizações sem fins lucrativos: princípios e práticas*. 5 ed. São Paulo: Cengage.
- Elkington, J. (1994). Towards the sustainable corporation: win-win-win business strategies for sustainable development. *California Management Review*, 36(2), 90-100.
- Elkington, J. (2012). *Sustentabilidade – Canibais com Garfo e Faca*. São Paulo: Makron Books.
- Gil, A. C. (2019). *Métodos e Técnicas de Pesquisa Social*. 7 ed. São Paulo: Atlas.
- Govindan, K. ; Seuring, S.; Zhu, Q. & Azevedo. S. G.(2016). *Accelerating the transition towards sustainability dynamics into supply chain relationship management and governance structures*. *Journal of Cleaner Production*, 112 (3), pp. 1813 – 1823.



- Jensen, M. C. (2001) *Value Maximization, Stakeholder Theory, and the Corporate Objective Function*. Tuck Business School Working Paper No. 01-09; Harvard NOM Research Paper No. 01-01; Harvard Business School Working Paper No. 00-058, Available at <https://ssrn.com/abstract=220671>.
- Kaplan, R. S. & Norton, D. P. (1997). *A estratégia em ação – Balanced Scorecard*. 13 ed. Rio de Janeiro: Campus.
- Kotler, P. (2009). *Administração de marketing: Análise, planejamento, implementação e controle*. 5. ed. São Paulo: Atlas.
- Mikhailova, I. (2004). Sustentabilidade: Evolução dos conceitos teóricos e os problemas da mensuração prática. *Revista Economia e Desenvolvimento*. 16 (1), pp. 22 – 41.
- Nicoletti Júnior, A. (2018). *Concepção de um Modelo de avaliação da sustentabilidade com base na sua correlação com o desempenho organizacional*. Tese de doutorado, Universidade Metodista de Piracicaba, Piracicaba, SP, Brasil.
- Oliveira, L.R.; Medeiros, R. M.; Terra, P. B. & Quelhas, O. L. G. (2012). Sustentabilidade: da evolução dos conceitos à implementação como estratégia nas organizações. *Produção*. 22 (1). pp. 70-82.
- Prieto, V. C.; Alves, F. L. P.; Carvalho, M. M.; Barbin, F. J. L. (2006). Fatores Críticos na implementação do Balanced Scorecard. *Gestão & Produção*. 13 (1), pp.81-92.
- Sachs, I. (2008). *Desenvolvimento: includente, sustentável, sustentado*. Rio de Janeiro: Garamond.
- Sartori, S., Latrônico, F. & Campos, L. M. S. (2014). *Sustentabilidade e desenvolvimento sustentável: uma taxonomia no campo da literatura*. *Ambiente & Sociedade*. 17(1) pp. 01-22.
- SEBRAE. *Anuário do Trabalho nos Pequenos Negócios*. (2018). Recuperado em 03 de maio de 2020 de <https://m.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Anexos/Anu%C3%A1rio%20do%20Trabalho%20nos%20Pequenos%20Neg%C3%B3cios%202016%20VF.pdf>.
- Silveira, D. T. & Córdova, F. P. A. (2009). A pesquisa científica. In: Silveira, D. T. (org.). *Métodos de Pesquisa*. Porto Alegre: UFRGS. pp. 31-42. Recuperado em 16 fevereiro, 2020 de <http://www.ufrgs.br/cursopgdr/downloadsSerie/derad005.pdf>.
- Souza, J. A. de.; Falsarella, O. M.; Jannuzzi, C. A. S. C. & Benedicto, S. C. D. (2019). *Corporate strategic management: a proposal for the use of sustainability performance indicators*. *International Journal for Innovation Education and Research*, 7(1), pp. 241-258.