



SUSTENTABILIDADE EMPRESARIAL: UM ESTUDO DE CASO NA EMPRESA ARTECOLA

Recebido: 29/03/2016

Aprovado: 12/07/2016

¹Cristiane Froehlich
²Claudia Cristina Bitencourt

RESUMO

O presente estudo tem como objetivo verificar as práticas de sustentabilidade que contemplam o *triple bottom line* na empresa Artecola. A matriz da empresa localiza-se no Rio Grande do Sul, possui unidades em vários estados no Brasil, na América Latina e na China. A empresa atua em três setores: químico, coureiro-calçadista e plástico de engenharia. Esta pesquisa classifica-se em bibliográfica, descritiva e estudo de caso qualitativo. Os dados foram coletados por meio de 10 entrevistas semiestruturadas e documentos internos, analisados por meio da análise de conteúdo qualitativa. Os principais resultados mostram que as práticas de sustentabilidade contemplam o *triple bottom line* na empresa estudada. Contudo, o conceito de sustentabilidade não é compreendido de modo sistêmico na organização. Assim, os três pilares do *triple bottom line* (econômico, ambiental e social) não são, necessariamente, contemplados de modo interdependente nas ações de sustentabilidade empresarial atualmente.

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

¹ Doutora em Administração pela Universidade do Vale do Rio dos Sinos – UNISINOS, Rio Grande do Sul (Brasil)
Professora e Pesquisadora pela Universidade Feevale, Novo Hamburgo-RS (Brasil)
E-mail: cfroehlich@feevale.br

² Doutora em Administração pela Universidade Federal do Rio Grande do Sul – UFRGS, Rio Grande do Sul (Brasil)
Professora e Pesquisadora pela Universidade do Vale do Rio dos Sinos - UNISINOS, Rio Grande do Sul (Brasil)
E-mail: claudiacb@unisinobr



CORPORATE SUSTAINABILITY: A CASE STUDY IN THE COMPANY ARTECOLA

ABSTRACT

This study aims to verify the sustainability practices that address the triple bottom line at Artecola. The company headquarters is located in Rio Grande do Sul and it has units in several states in Brazil, Latin America and China. The company operates in three sectors: chemical, leather-footwear and engineering plastics. This research is classified as bibliographic, descriptive and qualitative case study. Data were collected based on 10 semi-structured interviews and internal documents, which were analyzed using qualitative content analysis. The main results show that

sustainability practices include the triple bottom line at Artecola. However, the concept of sustainability is not understood in a systemic way by organization. Thus, the three pillars of the triple bottom line (economic, environmental and social) are not necessarily included in an interdependent way in the current corporate sustainability actions.

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

SOSTENIBILIDAD CORPORATIVA: UN ESTUDIO DE CASO EN LA COMPAÑIA ARTECOLA

RESUMEN

Este estudio tiene como objetivo comprobar las prácticas de sostenibilidad que se ocupan de la triple línea de base en la compañía Artecola. La sede de la empresa se encuentra en Río Grande do Sul, tiene unidades en varios estados de Brasil, América Latina y China. La compañía opera en tres sectores: la Química, cuero-calzado y los plásticos de ingeniería. Esta investigación se clasifica en la bibliografía, estudio de caso descriptivo y cualitativo. Los datos fueron recolectados a través de 10 entrevistas semi-estructuradas y documentos internos, analizados mediante análisis de contenido cualitativo. Los

principales resultados muestran que las prácticas de sostenibilidad incluyen la triple línea de base en la empresa estudiada. Sin embargo, el concepto de sostenibilidad no se entiende de una manera sistémica en la organización. Así que los tres pilares de la triple cuenta de resultados (económico, ambiental y social) no necesariamente se incluyen en forma interdependiente en las acciones actuales de sostenibilidad corporativa.

Palabras clave: Sostenibilidad Corporativa. Pilar Económico. Pilar Ambiental. Pilar social.



INTRODUÇÃO

No final da década de 1990 destacou-se no contexto empresarial o conceito do tripé da sustentabilidade, ou seja, o *Triple Bottom Line* (*People, Planet, Profit*), introduzido por John Elkington (1997). Para o autor, o modelo de negócio tradicional, que considerava somente os fatores econômicos na avaliação de uma empresa, expandiu-se para um novo modelo ao contemplar os desempenhos ambiental e social no modelo de gestão organizacional.

Elkington (1997) sugeriu que as empresas avaliassem os resultados não somente com base no desempenho financeiro, geralmente expresso em lucros e retorno sobre os investimentos, mas também sob o ponto de vista de seu impacto sobre a economia, sobre o meio ambiente e sobre a sociedade. Vale ressaltar que a ideia dos pilares foi contemplada inicialmente no conceito de desenvolvimento sustentável publicado no relatório de Brundtland, porém não de modo integrado. A interação dos três pilares nas práticas de sustentabilidade foi a contribuição de Elkington no contexto das empresas (Barbieri & Cajazeira, 2009).

Os principais motivos para investimentos em práticas do *triple bottom line* estão relacionados com: (a) a exigência legal e o cumprimento das regulamentações (Hart & Milstein, 2004; Porter & Kramer, 2006; Barbieri, 2007; Barbieri *et al.*; 2010; Oppen & Brugman, 2011); (b) a oportunidade de negócio para elevar a participação no mercado, para estimular o crescimento e a perenidade da organização (Hart & Milstein, 2004; Savitz & Weber, 2007; Oppen & Brugman, 2011); (c) o aumento e a proliferação dos *stakeholders* na sociedade (Hart & Milstein, 2004; Porter & Kramer, 2006); (d) os avanços tecnológicos (Hart & Milstein, 2004); (e) a redução dos riscos de prejudicar os clientes, os empregados e as comunidades (Savitz & Weber, 2007); (f) a melhoria da reputação e do valor da marca no mercado (Porter & Kramer, 2006; Savitz & Weber, 2007; Barbieri *et al.*, 2010).

Esses motivos não são suficientes para direcionar as estratégias das empresas e orientar suas ações. Isso porque a sustentabilidade implica um movimento de longo prazo, que por vezes, principalmente no início do seu desenvolvimento, pode gerar mais custos que lucros. Esse pode ser um dos motivos que dificultam às organizações pensar efetivamente na sustentabilidade como uma estratégia (Porter & Kramer, 2006).

Gobble (2012) destaca que, além dos custos iniciais para investimentos em práticas de sustentabilidade, ainda não está claro exatamente como esses três domínios (econômico, ambiental e social) podem ser inseridos como estratégias nos modelos de gestão organizacional, mas oferece uma maneira de pensar sobre como as empresas devem agir.

Pode-se afirmar que o *triple bottom line* tornou-se o conceito central na discussão em torno da

sustentabilidade empresarial, por isso esta pesquisa torna-se relevante e é importante à continuidade do estudo do tema para gerar reflexões e contribuições para os contextos acadêmico e empresarial.

Diante do exposto, verifica-se que a problemática central considera a necessidade de compreender as práticas que estão sendo desenvolvidas no contexto empresarial para contemplar o *triple bottom line* da sustentabilidade e o alinhamento dessas práticas com as estratégias das organizações.

Partindo do pressuposto de que a sustentabilidade empresarial pode ser operacionalizada a partir do *triple bottom line*, este estudo visa responder à seguinte questão de pesquisa: Que práticas do *triple bottom line* constituem a sustentabilidade empresarial em uma organização?

Para este estudo buscou-se uma organização que fosse representativa, seguindo os seguintes critérios de seleção: a) a sustentabilidade deve ser uma estratégia da organização; b) a empresa deve ter inserida a sustentabilidade na missão, visão e valores organizacionais; c) possuir publicações sobre a sustentabilidade nos balanços sociais.

Com base nesses critérios, selecionou-se a empresa Artecola, a matriz localiza-se no Rio Grande do Sul, possui unidades em vários estados no Brasil, na América Latina e na China. A empresa atua em três setores: (a) químico: produção de adesivos e laminados para os mercados calçadista, moveleiro, automobilístico e têxtil; (b) coureiro-calçadista: produção de calçados de segurança; (c) plásticos de engenharia: produção de soluções em plásticos para os mercados automotivo e transporte, construção civil, indústria geral e energia eólica.

A empresa destacou-se entre as demais tendo em vista o seu reconhecimento nos diferentes ramos de atuação; a sustentabilidade está incluída na missão, visão e nos valores organizacionais; pelo desenvolvimento de patentes de produtos e de processos, que se caracterizam como inovações orientadas para sustentabilidade; por possuir publicações sobre a sustentabilidade nos balanços sociais; e por ser reconhecida no mercado pelo desenvolvimento e comercialização de produtos ecoeficientes e pelas práticas de responsabilidade social empresarial.

O presente estudo tem como objetivo geral verificar as práticas de sustentabilidade que contemplam o *triple bottom line* na empresa Artecola. Para atender ao objetivo, esta pesquisa classifica-se em bibliográfica, descritiva e estudo de caso qualitativo. Os dados foram coletados por meio de 10 entrevistas semiestruturadas com as pessoas indicadas pela direção da empresa, que são líderes das áreas envolvidas com a questão da sustentabilidade empresarial. Também foram investigados documentos internos. Os dados foram analisados por meio da análise de conteúdo qualitativa.



As contribuições do estudo estão relacionadas com a apresentação das práticas que contemplam o *triple bottom line* da sustentabilidade empresarial no contexto estudado. Ainda, o estudo mostra como essas práticas da sustentabilidade são coordenadas internamente pela organização, ou seja, a estrutura funcional.

A seguir apresenta-se o referencial teórico do estudo, que contempla os conceitos de desenvolvimento sustentável e sustentabilidade empresarial e os seus pilares.

Conceitos de Desenvolvimento Sustentável e Sustentabilidade Empresarial

Pode-se dizer que a definição de desenvolvimento sustentável apresentada pela Comissão Mundial sobre Meio Ambiente e Desenvolvimento no Relatório Brundtland publicado

em 1987 está na raiz de muitas controvérsias e há um desacordo entre investigadores de diferentes áreas a respeito de como a sustentabilidade pode ser operacionalizada. Desse modo, a sustentabilidade é um processo contínuo e complexo que necessita de estudos que visam explicar como operacionalizar esse conceito.

Os conceitos de desenvolvimento sustentável e sustentabilidade são apresentados na Figura 1. A sustentabilidade significa manter algo continuamente e está integrada ao conceito de desenvolvimento sustentável (Jiménez Herrero, 2000). O que pode ser constatado é que, no contexto de comissões internacionais e governos, utiliza-se a expressão “desenvolvimento sustentável” e, no contexto empresarial, é utilizada a expressão “sustentabilidade empresarial”. Sendo assim, a sustentabilidade empresarial contribui para o desenvolvimento sustentável em longo prazo devido à ênfase de ações continuadas.

Figura 1. Conceitos de desenvolvimento sustentável e sustentabilidade empresarial

Autor	Conceito	Ênfase
Brundtland (1987)	O desenvolvimento sustentável é um processo de mudança no qual os recursos naturais, os investimentos, a orientação do desenvolvimento tecnológico e as mudanças institucionais estão em harmonia e reforçam o potencial do presente e do futuro, com a finalidade de atender às necessidades e às aspirações humanas.	Equilíbrio entre o atendimento das necessidades atuais e futuras.
Gladwin, Krause e Kennelly (1995)	O desenvolvimento sustentável é um processo para alcançar o desenvolvimento humano de forma inclusiva, equitativa, conectada, segura e prudente.	Processo; desenvolvimento humano.
Elkington (1997)	A sustentabilidade empresarial visa gerar lucro para o acionista, a busca pela preservação do meio ambiente e a qualidade de vida das pessoas com quem interage.	Introdução do <i>triple bottom line</i> no contexto empresarial.
Bossel (1999)	O desenvolvimento sustentável é um processo infinito (conectar – modelar – fazer – refletir), em que os resultados do desenvolvimento alimentam constantemente a tomada de decisão e o redirecionamento do sistema.	Processo infinito; tomada de decisão; avaliação constante.
Lafferty e Meadowcroft (2000)	O desenvolvimento sustentável é uma visão interdependente entre a promoção do bem-estar humano, satisfazendo suas necessidades básicas, e significa a proteção do ambiente natural.	Atendimento das necessidades básicas.
Van Marrewijk (2003)	A sustentabilidade empresarial significa adotar estratégias de negócios e atividades que atendam às necessidades das empresas e dos seus <i>stakeholders</i> .	Necessidades das empresas e <i>stakeholders</i> .
Savitz e Weber (2007)	O conceito de sustentabilidade induz a um novo modelo de gestão de negócios que leva em conta, no processo de tomada de decisão, além do pilar econômico, os pilares social e ambiental. A empresa sustentável é aquela que gera lucro para os acionistas, ao mesmo tempo que protege o meio ambiente e melhora a vida das pessoas com quem mantém interações.	Mudanças; equilíbrio dos três pilares: econômico, ambiental e social.
Bell e Morse (2008)	A sustentabilidade se refere à maximização dos benefícios em conjunto do desenvolvimento econômico, mantendo os serviços e a qualidade dos recursos naturais ao longo do tempo.	Maximizar benefícios; longo prazo.
Andino (2011)	A sustentabilidade empresarial contempla as inter-relações entre organizações governamentais e <i>stakeholders</i> , o atingimento das metas econômicas, sociais e ambientais de maneira equilibrada.	Equilíbrio das metas econômicas, ambientais e sociais.
Willard (2014)	O alicerce da sustentabilidade se evidencia em toda atividade humana que deve se restringir à capacidade de suporte ecológico do planeta e não deve consumir recursos naturais além da capacidade dos ecossistemas de regenerá-los.	Suporte ecológico; capacidade de regeneração do ecossistema.
Dias (2014)	A sustentabilidade trata tanto da conservação dos sistemas naturais como da transformação do comportamento humano em relação à natureza, o que envolve transformações em vários aspectos da vida social, política e econômica.	Conservação dos sistemas naturais; transformação do comportamento.

Fonte: Elaborado pelas autoras.



A partir da Figura 1 entende-se que o conceito de sustentabilidade está relacionado com as melhorias no desempenho ambiental e social, além do econômico, com foco no longo prazo. Para Lafferty e Meadowcroft (2000), mais importante que os conceitos dos termos desenvolvimento sustentável e sustentabilidade é a compreensão de quais são, efetivamente, os objetivos que esses conceitos expressam. Embora as definições sobre desenvolvimento sustentável sejam consideradas imprecisas e abrangentes, é possível reconhecer uma linha comum que envolve a ideia de eficiência econômica, equilíbrio do meio ambiente e equidade social.

O conceito de sustentabilidade no contexto empresarial incorporou os conceitos de ecoeficiência no que se refere ao pilar ambiental e o de responsabilidade social para tratar do pilar social, que anteriormente eram tratados individualmente (Almeida, 2007).

O conceito de sustentabilidade empresarial induz a um novo modelo de gestão de negócios que leva em conta, no processo de tomada de decisão, além do pilar econômico, os pilares ambiental e social. Verifica-se na bibliografia que uma forma encontrada como tentativa para operacionalização da sustentabilidade se refere ao desdobramento do tema em pilares que devem ser contemplados nas estratégias e práticas para sua viabilização. Sendo assim, o próximo item apresenta os pilares apontados pelos autores.

Pilares da Sustentabilidade Empresarial

O estudo limita-se a investigar as práticas de sustentabilidade que contemplam o modelo do *Triple Bottom Line (TBL)*. Elkington (1997) foi o precursor desse conceito no contexto empresarial. Para o autor, o uso do *TBL* faz com que as empresas busquem não apenas os lucros e os resultados econômicos, mas também o desempenho ambiental e social.

O pilar ambiental da sustentabilidade empresarial se refere à capacidade de uma organização para fazer negócios de uma forma que minimize a poluição e que se reflete na gestão prudente dos recursos naturais. O pilar social engloba uma gama de questões, incluindo as condições de trabalho, a diversidade, a remuneração da força de trabalho, treinamento etc. (Elkington, 1997). A seguir apresentam-se as principais práticas associadas a cada um dos pilares do *TBL*.

O pilar econômico consiste em operar com lucro, mas com ações que dizem respeito a como as pessoas e as empresas satisfazem suas necessidades (Elkington, 1997; Werbach, 2010). Coral (2002) diz que esse pilar contempla as estratégias de negócios, os mercados, a qualidade dos produtos e dos serviços, os custos, os resultados e as vantagens competitivas. Para Catalisa (2003), esse pilar trata da regularização do fluxo dos investimentos, da compatibilidade entre padrões de produção e de consumo, do equilíbrio da

balança de pagamentos, do acesso à ciência e à tecnologia.

Para o pilar ambiental, as empresas devem verificar as ações e as condições que afetam a ecologia do planeta. Por exemplo, mudanças climáticas, preservação de recursos naturais e prevenção dos lixos tóxicos (Elkington, 1997; Werbach, 2010). Para Coral (2002) e Catalisa (2003), esse pilar encontra-se vinculado ao uso dos recursos naturais, com o objetivo de minimizar danos aos sistemas de sustentação da vida, envolve o atendimento às legislações, os impactos ambientais, os produtos ecologicamente corretos, as reciclagens, as tecnologias limpas, o tratamento de efluentes e de resíduos e a utilização sustentável de recursos naturais.

O pilar social contempla as ações e as condições que afetam todos os membros da sociedade, como, por exemplo, a pobreza, a violência, a injustiça, a educação, a saúde pública, o trabalho e os direitos humanos (Werbach, 2010). Elkington (1997) e Coral (2002) reforçam que esse pilar incorpora a questão da responsabilidade social. Catalisa (2003) destaca as questões ligadas à melhoria da qualidade de vida da população, à equidade na distribuição da renda e à diminuição das diferenças sociais.

Pode-se verificar que os autores apresentados destacam três pilares em comum: econômico, ambiental e social. Desse modo, o *triple bottom line* tornou-se o conceito central na discussão em torno da sustentabilidade empresarial. Esse conceito pode ser utilizado para a elaboração de estratégias, implementação de ações, mensuração dos resultados e elaboração dos relatórios de sustentabilidade.

Ainda não está claro exatamente como três domínios tão diferentes poderiam ser reduzidos a uma medida comum. Os aspectos econômicos podem ser medidos quantitativamente, alguns aspectos ambientais e sociais são medidos de forma subjetiva. Essa é uma das principais críticas dessa abordagem (Slaper & Hall, 2011; Brown, Dillard, & Marshall, 2006). Contudo, Gobble (2012) destaca que, apesar das dificuldades, o *triple bottom line* oferece uma maneira de pensar sobre como as empresas devem agir para atender aos objetivos dos *stakeholders*.

A partir do referencial teórico estudado, apresentam-se os seguintes pressupostos de pesquisa: (P1) A estratégia de sustentabilidade é desdobrada em práticas organizacionais que contemplam o *triple bottom line*; (P2) A sustentabilidade empresarial induz a um novo modelo de gestão de negócios para atender aos princípios do *triple bottom line*.

A seguir, são abordados os procedimentos metodológicos do estudo.

Metodologia

Para esta pesquisa foi realizado um estudo de caso qualitativo e descritivo. A opção por esse tipo de



pesquisa teve como principal justificativa a ideia de mergulhar na compreensão das práticas da organização para entender como a sustentabilidade empresarial de fato acontece e suas implicações (Yin, 2005).

O presente estudo de caso busca verificar as práticas de sustentabilidade que contemplam o *triple bottom line* na empresa Artecola. Nesse contexto, buscou-se uma organização que fosse representativa, seguindo os seguintes critérios de seleção: a) a sustentabilidade deve ser uma estratégia deliberada da organização; b) a empresa deve ter inserida a sustentabilidade na missão, visão e valores organizacionais; c) possuir publicações sobre a sustentabilidade nos balanços sociais. Com base nesses critérios, selecionou-se a empresa Artecola, cuja matriz localiza-se no sul do Brasil, na cidade de Campo Bom – RS.

Para coleta dos dados foram realizadas análises de documentos e entrevistas. Foram consultados

documentos da empresa, como: a) Balanço Social; b) Livro sobre os 60 anos da empresa; c) portal da *Internet* da empresa. Elaborou-se um roteiro de entrevista semiestruturado (Apêndice A) baseado no referencial teórico.

As entrevistas em profundidade foram realizadas com 10 pessoas indicadas pela direção da empresa, e as pessoas indicadas são líderes das áreas envolvidas com a questão da sustentabilidade empresarial. As entrevistas foram realizadas no primeiro semestre de 2014. O número de entrevistados mostrou-se suficiente para a coleta de dados tendo em vista o critério de saturação. Para preservar a identidade dos entrevistados, eles foram denominados: Entrevistado 1 (E1), Entrevistado 2 (E2) e assim sucessivamente, de forma aleatória. A Figura 2 resume o perfil dos entrevistados.

Figura 2. Perfil dos entrevistados

Cargo/Função	Tempo de Empresa	Grau de Instrução
Gerente de Tecnologia	1 ano	Graduação em Química. Mestrado em Química Orgânica. Doutorado em Engenharia de Materiais.
Coordenadora de Projetos de Tecnologia	8 anos	Graduação em Química. MBA em Gestão Empresarial e Projetos.
Coordenador de Saúde, Segurança e Meio Ambiente	4 anos	Graduação em Engenharia Ambiental e em Engenharia de Segurança no Trabalho. MBA Internacional em Gestão Ambiental.
Analista de Gestão e Inovação	6 anos	Técnica em Química. Graduação em Engenharia de Produção.
Gerente de Planejamento e Novos Negócios	18 anos	Graduação em Engenharia Comercial.
Coordenadora da Fundação Francisco Xavier Kunst	4 anos	Graduação em Serviço Social. Especialização em Administração e Planejamento de Recursos Humanos. Mestrado em Educação.
Analista Ambiental	3 anos e meio	Graduação em Engenharia Química.
Coordenadora de Endomarketing e Marketing Institucional	2 anos	Graduação em Jornalismo.
Consultora de Desenvolvimento	7 anos	Graduação em Administração. MBA em Estratégia e Inovação.
Diretor de Desenvolvimento Organizacional	4 anos	Graduação em Contábeis. MBA em Gestão de Negócios. MBA em Tecnologia Social.

Fonte: Elaborado pelas autoras.

Os dados coletados foram analisados por meio da análise de conteúdo qualitativa. Essa técnica representa a categorização de elementos centrais com base no referencial teórico previamente levantado. A categorização é uma técnica eficaz para a organização e a redução dos dados, por meio do agrupamento das informações em um número limitado de categorias (Bardin, 2010).

Foram criadas, com base no referencial teórico, as seguintes categorias: (1) contextualização da sustentabilidade empresarial, essa categoria investiga a compreensão do conceito, origem das práticas relacionadas ao *TBL*, motivos para investimentos e os desafios; (2) Pilares da sustentabilidade empresarial, busca identificar as práticas de cada pilar do *TBL*.

Essas categorias foram criadas com base nas recomendações de Bardin (2010), isolando elementos



para em seguida agrupá-los, observando as seguintes características: (a) mutuamente exclusivas; (b) homogeneidade; (c) pertinência; (d) objetividade e fidelidade; (e) produtividade.

Primeiramente foram analisados os dados obtidos por meio da análise dos documentos, que após a codificação permitiram a compreensão da origem da sustentabilidade e a identificação de práticas do *TBL*. Essa análise foi realizada antes da coleta de dados por meio de entrevistas, e permitiu às autoras conhecimentos sobre o *TBL* praticado pela empresa.

Após essa primeira análise, foram agendadas as entrevistas com as pessoas indicadas, visando aprimorar os dados identificados nos documentos. Buscou-se investigar as práticas do *TBL*, os motivos para investimentos, o modelo utilizado e os desafios referentes à sustentabilidade empresarial. Os dados coletados foram codificados e a análise permitiu às autoras a resolução da questão de pesquisa proposta.

Apresentação e Análise dos Resultados

Esta seção aborda a apresentação da empresa Artecola e a contextualização do início da prática da sustentabilidade, destacando quando esta foi introduzida na organização, como é compreendida, e os motivos para investimentos na sustentabilidade empresarial. Em seguida, reflete-se sobre o modelo adotado e os desafios referentes à sustentabilidade empresarial. A seção encerra com a apresentação das práticas identificadas para cada pilar do *TBL* (econômico, ambiental e social).

Apresentação da Empresa Artecola e Contextualização da Sustentabilidade Empresarial

A Artecola foi fundada em 1948, é uma empresa familiar, de capital fechado, sob o comando de um Conselho de Acionistas e de Administração. A matriz situa-se no Estado do Rio Grande do Sul, Brasil. Possui 20 plantas industriais situadas no Brasil, China, México, Colômbia, Peru, Chile e Argentina. Em 2014 contou com um quadro de 2.774 colaboradores. A receita líquida em 2014 foi de R\$ 1,05 bilhão (Balanço Social, 2014).

A empresa possui três negócios: (a) adesivos e laminados, responsável pela produção de diversos tipos de adesivos para os mercados calçadista, moveleiro, automobilístico e têxtil; (b) calçados de segurança; (c) MVC, voltado para produção de soluções em plásticos de engenharias para os mercados automotivo, transporte, construção civil, indústria geral e energia eólica.

Sua missão é “criar valor para Artecola com o desenvolvimento de negócios sustentáveis e orientados para soluções diferenciadas”. Sua visão para 2025 é “ser um grupo de empresas reconhecido em soluções diferenciadas, com crescimento sustentável e sólida reputação”. Os valores da Artecola são: resultados;

cliente; integridade; inovação; pessoas; simplicidade; sustentabilidade. O valor sustentabilidade visa o respeito ao meio ambiente e desenvolvimento social como legado (Site Artecola, 2015).

A Artecola passou a utilizar o termo “sustentabilidade” nas publicações e em seus balanços sociais a partir de 2006. Antes disso, em 2005 utilizava a palavra ecoeficiência (Entrevistado 3). Almeida (2007) afirma que existe uma tendência de muitas empresas em considerarem a ecoeficiência como sinônimo de sustentabilidade empresarial. Porém, esse é um dos critérios da sustentabilidade e integra somente os pilares econômico e ambiental.

Conforme o entrevistado 3, “*a visão socialmente responsável que permeava a Artecola desde a sua fundação passou a ser considerada dentro do conceito de sustentabilidade em 2006*”. Assim, as iniciativas sustentáveis ganharam reforço, planejadas de acordo com os três pilares da sustentabilidade: econômico, ambiental e social.

O entrevistado 10 destaca que “*a cada ano, é reforçada a visão de que, para crescer e perpetuar o negócio, é preciso cumprir o papel econômico, ambiental e social*”. Nesse sentido, Savitz e Weber (2007) dizem que a empresa sustentável é aquela que gera lucro para os acionistas, ao mesmo tempo que protege o meio ambiente e melhora a vida das pessoas com que mantém interações.

Os principais motivos que levaram a Artecola a investir na sustentabilidade empresarial segundo os entrevistados foram: a) crescimento (Hart & Milstein, 2004; Savitz & Weber, 2007; Oppen & Brugman, 2011); b) perpetuação dos negócios (Hart & Milstein, 2004; Savitz & Weber, 2007; Oppen & Brugman, 2011); c) proteção do meio ambiente (Porter & Kramer, 2006; Savitz & Weber, 2007; Barbieri *et al.*, 2010); d) melhoria da qualidade de vida das pessoas com que a Artecola mantém interações (Porter & Kramer, 2006; Savitz & Weber, 2007; Barbieri *et al.*, 2010); e) redução dos riscos (Savitz & Weber, 2007).

Segundo o entrevistado 3, “*não é porque a concorrência investe na sustentabilidade, não estamos aqui somente para cumprir a lei e atender às regulamentações. Se a sustentabilidade não for uma disciplina presente no negócio a empresa não terá uma visão de longo prazo*”.

Para monitorar o desempenho da sustentabilidade são mensurados indicadores mensalmente desde 2010. Conforme o entrevistado 7, “*as metas são divulgadas nos relatórios de gestão, murais, reuniões e newsletters*”. Alguns exemplos de indicadores (Balanço Social, 2014): (a) econômicos: receita líquida, participação por mercado etc.; (b) ambientais: consumo de recursos materiais, consumo de energia, volume total de água retirada por fonte, biodiversidade, emissões atmosféricas, geração de resíduos sólidos gerados e reaproveitados, investimentos em medidas de proteção ambiental; (c) sociais: treinamento e educação, igualdade da



remuneração entre homens e mulheres, relacionamento com os fornecedores, segurança e saúde no trabalho, projetos com a comunidade e produtos ecossociais.

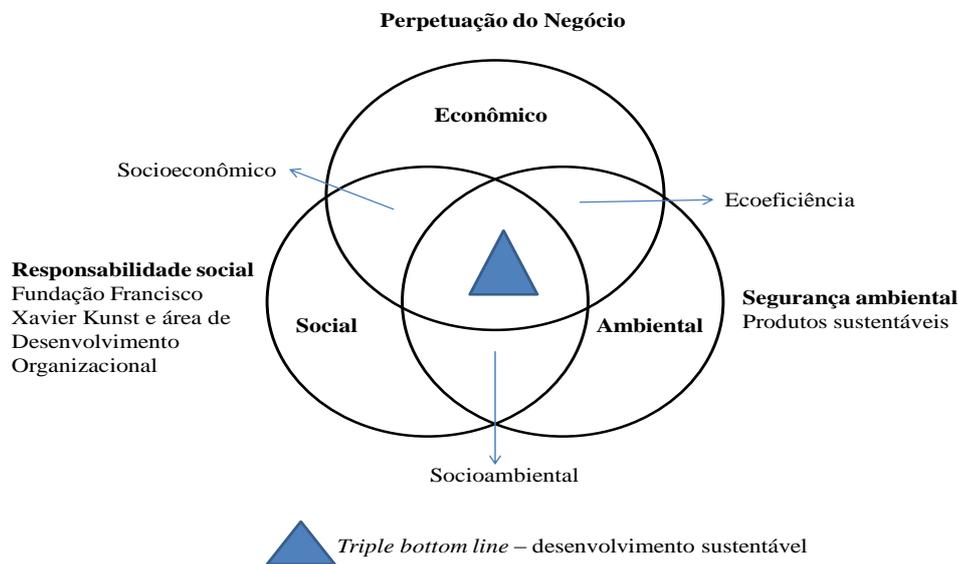
A seguir apresenta-se o modelo adotado pela empresa que contempla o *triple bottom line* e os desafios referentes à sustentabilidade empresarial.

O Modelo e os Desafios da Sustentabilidade Empresarial

A partir dos relatos dos entrevistados identificou-se que a empresa utiliza o modelo do *triple*

bottom line com base em Elkington (1997). A partir das práticas realizadas pela Artecola em relação aos pilares econômico, ambiental e social verifica-se que a sustentabilidade é importante para a organização. Para atender a essa estratégia, a empresa utiliza a inovação como um meio para gerar valor aos clientes e aos acionistas por meio do lançamento de produtos. Para os funcionários e comunidades, são feitos investimentos em capacitações, ações para integração e projetos sociais. A Figura 3 apresenta o modelo de sustentabilidade utilizado pela organização.

Figura 3. Modelo de Sustentabilidade da Artecola



Fonte: Balanço Social (2012).

A Figura 3 mostra que os três pilares possuem intersecções, por isso são trabalhados de maneira transversal, relacionando as ações aos resultados: a) econômico (perpetuação do negócio), b) ambiental (segurança ambiental e produtos sustentáveis), e c) social (responsabilidade social pela Fundação Francisco Xavier Kunst), e ações da área de desenvolvimento organizacional. No aspecto ambiental, são desenvolvidas “*inovações como diferencial competitivo e busca-se a redução do impacto ambiental nos produtos e processos*” (Entrevistado 3). Para isso, “*foi implantado o Sistema de Gestão Ambiental e buscou-se a*

certificação ISO 14001” (Entrevistado 7). No pilar social, a Artecola desenvolve “*projetos e programas voltados para os públicos interno e externo por meio da Fundação Francisco Xavier Kunst e da área de Desenvolvimento Organizacional*” (Entrevistado 4). Em relação ao pilar econômico, “*entende-se que a empresa busca sempre ser rentável para se perpetuar, pois somente com resultados positivos poderá continuar trabalhando pelo futuro. Esse modelo deve nortear as questões da sustentabilidade da organização*” (Entrevistado 10).

Contudo, foram apontados desafios pelos entrevistados, conforme mostra a Figura 4.



Figura 4. Percepção dos entrevistados sobre a sustentabilidade na Artecola

Entrevistado	Percepção sobre a sustentabilidade
E5	<i>“Definir um modelo é importante para o direcionamento, mas percebo que a questão da sustentabilidade ainda está sendo assimilada pela corporação como um todo, então o conceito de sustentabilidade ainda não está difundido para todas as áreas.”</i>
E6	<i>“O conceito de sustentabilidade precisa ser mais fortalecido e discutido em nível de gestão para verificar como disseminar em todos os níveis.”</i>
E7	<i>“A sustentabilidade está presente na diretriz ‘geração de valor’, está em fase de desenvolvimento. Tem um trabalho para tentar integrar. A integração é difícil, porque as áreas envolvidas têm gestores diferentes, o ideal seria ter um gestor único de sustentabilidade e aí trabalhar com os outros gestores para alinhar os projetos.”</i>
E8	<i>“O conceito de sustentabilidade é meio vago, em 2012, foi criada a campanha DNA Sustentabilidade.”</i>
E9	<i>“A sustentabilidade está inserida na ‘geração de valor’, e o conceito está em desenvolvimento na organização.”</i>
E10	<i>“O conceito de sustentabilidade na Artecola está em construção.”</i>

Fonte: Elaborado pelas autoras.

A partir da análise da Figura 4, pode-se dizer que a sustentabilidade está inserida na diretriz estratégica “geração de valor nos negócios”; esse ponto é unânime entre os entrevistados, demonstrando que há entendimento sobre isso. Porém, o conceito gera dúvidas, ainda é recente na organização e a falta de integração das práticas é o principal problema apresentado pelos entrevistados. Contudo, a empresa definiu um modelo (Figura 3) baseado em Elkington (1997) para nortear as práticas de sustentabilidade, que ainda precisa ser difundido na organização para solucionar as dificuldades e os desafios apontados pelos entrevistados.

Vale ressaltar que todos entrevistados percebem as inovações em produtos orientadas para sustentabilidade, ou seja, a sustentabilidade está atrelada ao desenvolvimento de produtos. Segundo o entrevistado 10, *“a sustentabilidade está presente nas inovações em produtos e inovações em processos”*.

Pode-se afirmar que essa percepção ocorre porque a atuação da Artecola com foco na sustentabilidade teve início com os lançamentos de produtos focados nos pilares da sustentabilidade. *“A empresa lançou em 2012 no mercado um adesivo em pó, que foi desenvolvido com base nos princípios da sustentabilidade”* (Entrevistado 1).

A seguir são apresentadas as práticas associadas aos pilares da sustentabilidade empresarial da Artecola.

O Pilar Econômico da Sustentabilidade Empresarial

Para a Artecola a base para as ações sustentáveis está no pilar econômico, que trata de um conjunto de ações que gera crescimento contínuo. Em 2014 a receita líquida consolidada alcançou R\$ 1.055.745 bilhão, 78% acima dos R\$ 593.884 milhões do exercício de 2013 (Balanço Social, 2014). O

entrevistado 10 destaca: *“Entende-se que o pilar econômico é indispensável para o crescimento e a perpetuação dos negócios, obtendo lucratividade com produtos inovadores e gerando resultados positivos aos clientes”*.

Essa prática tem levado a empresa a ocupar espaços no mercado a partir de produtos inovadores. Para busca da sustentabilidade, no que se refere ao pilar econômico, foi desenvolvido um modelo de governança corporativa em 2007. Segundo o entrevistado 3, *“o modelo de governança corporativa adotado está baseado no relacionamento aberto e transparente com todos, valorizando a ética e a confiança”*.

Sobre o pilar econômico, o entrevistado 3 destaca que a Artecola tem vários estudos econômicos para utilização de recursos verdes e matrizes de investimentos. Esses estudos e matrizes de investimentos refletem em um aspecto importante relacionado ao pilar econômico, trata-se da análise de riscos, *“pois quanto menor o risco, maior a probabilidade de fazer bons seguros e adquirir empréstimos e/ou financiamentos”* (Entrevistado 3).

Em 2007 foi constituído o Comitê de Auditoria e Risco com objetivo de administrar os riscos; é representado por membros do conselho, presidência e diretores da Artecola, que discutem estratégias e deliberam ações para as áreas responsáveis, tais como: controladoria; financeira; contábil; saúde, segurança e meio ambiente; planejamento e novos negócios.

Em síntese, o pilar econômico da Artecola contempla a geração de valor; o crescimento e a perpetuação dos negócios; a oportunidade de negócios; a inovação em produtos; e a redução dos riscos para adquirir bons seguros, empréstimos e financiamentos.



O Pilar Ambiental da Sustentabilidade Empresarial

Devido à Artecola estar situada em diferentes países, convive com diferentes legislações e exigências em relação ao meio ambiente. Apesar das diferenças, a empresa busca “*uma atuação pautada na política ambiental desenvolvida internamente*” (Entrevistado 6).

Em 2010, foi estabelecida a política ambiental em todas as unidades. Esta é coordenada pela área denominada de saúde, segurança e meio ambiente. A política ambiental possui os seguintes princípios (Balanço Social, 2012): (a) ser referência ambiental no desenvolvimento de seus produtos e serviços, trabalhando com foco na inovação e na melhoria contínua; (b) agir de forma preventiva visando à sustentabilidade ambiental; (c) estabelecer processos e tecnologias que possibilitem reduzir, reutilizar e aproveitar seus resíduos e subprodutos, ou mesmo de terceiros, no desenvolvimento de suas atividades; (d) minimizar seus impactos ambientais adversos; (e) atender à legislação ambiental e outros requisitos

subscritos; (f) estabelecer, acompanhar e avaliar seus objetivos e metas ambientais.

Desse modo, a gestão ambiental é a forma pela qual a empresa se mobiliza, interna e externamente, para a conquista da qualidade ambiental. Para isso, a empresa implantou o Sistema de Gestão Ambiental (SGA), que é um conjunto de procedimentos para gerir ou administrar uma empresa, de forma a obter o melhor relacionamento com o meio ambiente. A implantação do Sistema de Gestão Ambiental busca analisar por completo as atividades, os produtos e os serviços da empresa, no que se refere a sua influência sobre o meio ambiente (Artecola, 2013).

Para reforçar o Sistema de Gestão Ambiental, a empresa obteve a certificação ISO 14001 em 2011. A norma que especifica o Sistema de Gestão Ambiental (SGA) é a NBR ISO 14001:2004 (Balanço Social, 2012).

Assim, a política ambiental, o SGA e a ISO 14001 são considerados no desenvolvimento de cada novo produto e processo. As principais iniciativas voltadas para esse foco são relatadas na Figura 5.

Figura 5. Iniciativas com foco ambiental

Ação	Descrição
Aparas de laminados se transformam em novos produtos	Na produção de laminados para o mercado calçadista, a empresa reutiliza as aparas de seus próprios produtos para a fabricação de couraças e contrafortes. A tecnologia reduz a geração de resíduos de toda a cadeia no processo produtivo.
Reciclagem de resíduos sólidos	Essa iniciativa teve como objetivo evitar futuros passivos ambientais que, além de comprometer recursos financeiros, são prejudiciais à preservação ambiental do planeta. Outras ações realizadas, a transformação de mais de 82 toneladas de resíduos em matéria-prima para tijolos ecológicos, telhas, carga para asfalto, isolante acústico, tapume de obras, arruelas para fixação de telhas.
Produção de adubos para uso agrícola	Os resíduos de couro da fabricação dos calçados são destinados à produção de adubos nitrogenados, transformando os resíduos em adubo orgânico para uso agrícola.
Coleta seletiva	As diferentes unidades da Artecola possuem o programa coleta seletiva, recolhem diariamente os resíduos gerados, separando-os de acordo com sua classificação: plástico, papel, madeira, orgânico e resíduo industrial.
Tratamento de efluentes	Foram feitos investimentos na qualificação dos sistemas de tratamento e houve investimentos em novas instalações de tratamento de efluentes.
Resíduos de outros setores são matéria-prima na Artecola	Introdução de cargas vegetais na produção de laminados. Foi desenvolvido o conceito ecofibra. O negócio MVC desenvolve pesquisas para produção de resinas verdes e fibras naturais.
Adesivos tornam-se menos agressivos com novas tecnologias	A Artecola liderou o processo de migração de tecnologia solvente para tecnologia à base d'água na América Latina, contribuindo para que adesivos de menor impacto ambiental tenham melhor aproveitamento no setor calçadista. Após os aquosos, foram desenvolvidos os adesivos <i>hot melts</i> , ainda com melhor performance no quesito ambiental. Em 2012, lançou o adesivo em pó para colagem de calçados, que oferece ao mercado importantes ganhos sociais, ambientais e econômicos.
Novo conceito em destinação final pela política nacional de resíduos sólidos	A unidade MVC mantém parceria com o projeto Devolva, da ONG Associação Fukuoka (PR), que atua com um sistema voltado para o recolhimento e destinação dos resíduos, praticando a responsabilidade compartilhada entre o fabricante do material, o transformador e os distribuidores. Em 2011, o projeto-piloto do Sistema Devolva recolheu 15,7 toneladas de poliuretano (PU) e 25,3 toneladas de fibra de vidro. Os materiais foram reciclados e enviados para uma empresa de Santa Catarina, que os reaproveitou no desenvolvimento de um novo produto: tampos de mesas escolares. Em parceria com a Ecoex, os resíduos industriais de palmita, forros, espumas e tecidos, entre outros, estão sendo transformados em matéria-prima para confecção de tijolos, chapas de isolante acústico, telhas e brita leve. Uma parte dos resíduos de couro é destinada à Ilsa Brasil, que produz o FERTORGANICO, adubo rico em nitrogênio já comum entre os agricultores europeus.
ISO 14001 por um futuro sustentável	Em 2011, a matriz do grupo Artecola foi certificada com a ISO 14001. O reconhecimento da planta envolveu a produção de adesivos e laminados.



Semana do meio ambiente	Buscando promover o conceito de sustentabilidade entre os diferentes públicos, a empresa promove a Semana do Meio Ambiente todos os anos. As atividades são realizadas na primeira semana de junho, em todas as unidades.
Fórum Artecola de Sustentabilidade	O Fórum Artecola de Sustentabilidade tem como objetivo consolidar a integração do “valor” da sustentabilidade ao planejamento estratégico da empresa. O evento envolve funcionários, clientes, fornecedores, autoridades públicas e universidades na busca da construção de um caminho para um mundo mais sustentável.
Campanhas de conscientização	A empresa desenvolve várias campanhas com objetivo de conscientizar os funcionários, visando mudanças de hábitos e eliminação de desperdício com foco na conservação dos recursos naturais, diminuir o consumo de energia elétrica e outros insumos, e garantir a disponibilidade de fornecimento da água à sociedade.

Fonte: Elaborado pelas autoras com base no Balanço Social (2012, 2014).

Pode-se observar a partir da Figura 5 que, além dos projetos voltados à preservação ambiental, a empresa busca desenvolver produtos que possam ser utilizados de maneira sustentável, como, por exemplo, o desenvolvimento de produtos a partir de materiais descartados. A conscientização para o pilar ambiental é desenvolvida internamente por meio de campanhas e fóruns. A área de Pesquisa e Desenvolvimento (P&D) ao desenvolver novos produtos deve verificar o impacto dos aspectos ambientais. *“Quando a equipe de P&D faz desenvolvimento de produto, na matriz de análise, um dos aspectos avaliados é o impacto ambiental”* (Entrevistado 1).

Em 2013, foi desenvolvida a campanha “DNA Meio Ambiente – Juntos para Fazer Melhor”, para reforçar o Sistema de Gestão Ambiental. Vale destacar que a Artecola constituiu uma equipe de facilitadores que são responsáveis pelo Levantamento de Aspectos e Impactos Ambientais (LAIA) em parceria com os demais funcionários (Artecola, 2013).

Em síntese, o pilar ambiental da sustentabilidade na Artecola destaca-se pelo atendimento das diferentes legislações e exigências em relação ao meio ambiente devido à atuação em diferentes países; pela definição e disseminação de uma política ambiental; pela implantação do Sistema de Gestão Ambiental e da norma ISO 14001.

O Pilar Social da Sustentabilidade Empresarial

Em relação ao pilar social, a Fundação Francisco Xavier Kunst (FFXK) realiza ações para os

públicos interno e externo, e a área de Desenvolvimento Organizacional (DO) realiza ações para o público interno. Além disso, são desenvolvidas tecnologias de produto pela área de Tecnologia com foco social.

A FFXK foi fundada em 02 de maio de 1984 e é responsável por direcionar e gerir o investimento social e desenvolver ações socialmente responsáveis para o público interno e para as comunidades onde está inserida, respeitando e valorizando a cultura local (Artecola, 2013).

A missão da FFXK consiste em ser o braço social da Artecola, promovendo o desenvolvimento social sustentável dos funcionários, suas famílias e das comunidades onde atua. Possui como princípios a coerência e a transparência nas atitudes, a integridade e a ética nas ações sociais (Balanço Social, 2012). Desse modo, segundo o entrevistado 6, *“o foco da FFXK é para a educação, por meio de processos socioeducativos para dar condições de empregabilidade e de profissionalização aos participantes para enfrentar o mercado”*.

Em 2007 foi reconhecida como uma Organização da Sociedade Civil de Interesse Público (OSCIP), definida pela Lei 9.790 de 23/03/99, conhecida como Lei do Terceiro Setor, que permite estabelecer parcerias com o Governo Federal e seus órgãos no sentido de desenvolver atividades sociais, em benefício de seus associados e da comunidade, com o apoio financeiro e logístico dos órgãos públicos federais, sem qualquer finalidade lucrativa (Menoni, 2008). Alguns exemplos de projetos realizados pela Fundação são apresentados na Figura 6.



Figura 6. Projetos sociais promovidos pela Fundação

Denominação	Descrição
Projeto Educação de Jovens e Adultos (EJA)	Contribui para a socialização do conhecimento, propondo o desenvolvimento pessoal e profissional dos funcionários e famílias por meio do Curso de Ensino Fundamental e Médio. O ensino é realizado através da Educação a Distância, em parceria com SESI/RS.
Realização de Eventos Diversos – Ações de Integração	A FFXK realiza diversos eventos sociais, esportivos, culturais e campanhas de mobilização, como: Festa de final de ano, Dia do Desafio, Campeonato de Futsal, Torneio do SESI, Gincana da Sustentabilidade, Gincana de Decoração de Natal e o Baile da Fundação. Também foram organizadas feiras de Material Escolar e Feira de Páscoa, almoço de Natal, realizado em todas as unidades com distribuição de brindes.
Arteiros do Bem – Voluntariado	É um programa de voluntariado corporativo, que iniciou em 2010. Esse programa articula com os funcionários voluntários onde eles querem atuar, através de diversos projetos sociais, é incentivada a solidariedade de seus profissionais, em programas permanentes ou pontuais, que se envolvem em diferentes atividades que buscam a promoção humana e o bem-estar social.
Projeto de Inclusão Digital	São oferecidos cinco cursos em parceria com o SESI com total de 166 horas, sobre Windows, Word, Excel básico e Excel intermediário.
Centro Conviver	A FFXK possui espaço especial para a convivência e para o lazer dos funcionários. Possui uma ampla biblioteca com livros, revistas e periódicos, e os funcionários possuem um espaço para descanso nas horas de intervalo.
Escola Francisco Xavier Kunst	A Artecola participa das atividades dessa escola municipal, que beneficia cerca de 800 alunos, que leva o nome do seu fundador, e situa-se em Novo Hamburgo – RS.

Fonte: Elaborado pelas autoras com base no Balanço Social (2012, 2014).

Vale destacar que a FFXK presta contas das ações realizadas semestralmente.

Para consolidar a diretriz estratégica “desenvolvimento da nossa gente”, elaborada na revisão do planejamento estratégico em 2010, cujo objetivo estratégico é a “formação de equipes de alta performance”, foi criada a Universidade Artecola. A Universidade visa “promover a excelência na gestão e a inovação por meio da valorização das pessoas, do desenvolvimento do pensamento sistêmico, da liderança estratégica, da visão de futuro e da geração de valor” (Entrevistado 8). Isso ocorre por meio de programas de desenvolvimento de pessoas coordenados pela área de desenvolvimento organizacional.

Além dos projetos e programas desenvolvidos para os públicos interno e externo, a empresa investe em produtos que agregam o pilar social. Algumas tecnologias desenvolvidas oferecem ganhos não apenas ambientais, mas sociais, pela facilidade de aplicação da tecnologia, como a tecnologia *Wall System* da MVC, a

tecnologia dos calçados de segurança da Arteflex e a tecnologia de eliminação de toxicidade dos adesivos da Artecola Indústria Química.

Em síntese, o pilar social da sustentabilidade é coordenado por mais de uma área, sendo uma delas a Fundação FFXK, que atua com os funcionários e suas famílias e as comunidades onde as unidades estão inseridas. Outra área responsável pelo pilar social da sustentabilidade é o Desenvolvimento Organizacional, que desenvolve práticas para o público interno, relacionadas ao desenvolvimento dos funcionários. Por fim, aponta-se a área de tecnologia, que desenvolve produtos que facilitam a vida das pessoas e que contribuem para melhora da qualidade de vida.

Discussão dos Resultados

Este artigo buscou verificar as práticas de sustentabilidade que contemplam o *triple bottom line* na empresa Artecola. A Figura 7 apresenta a síntese das práticas identificadas.



Figura 7. Práticas de sustentabilidade

<i>TBL</i>	Práticas
Econômico	Crescimento da receita líquida; Geração de lucro para os acionistas; Rentabilidade para perpetuação dos negócios; Diretriz estratégica geração de valor nos negócios; Implantação de um modelo de governança corporativa; Gerenciamento de riscos; Identificação de oportunidades de novos negócios e novos produtos; Implantação do Comitê de Auditoria e Risco.
Ambiental	Atendimento das diferentes legislações e exigências em relação ao meio ambiente; Desenvolvimento de produtos sustentáveis a partir do reaproveitamento de resíduos e utilização de matérias-primas de fontes renováveis; Ecoeficiência; Redução do consumo de água, de energia, de materiais etc.; Implantação do Sistema de Gestão Ambiental; Implantação da política ambiental; Implantação da ISO 14001; Semana do Meio Ambiente; Fórum de Sustentabilidade; Campanhas de conscientização.
Social	Implantação da Fundação Francisco Xavier (Organização da Sociedade Civil de Interesse Público – OSCIP); Implantação da Universidade Corporativa; Programas de desenvolvimento para os funcionários; Projetos sociais com as comunidades; Saúde do trabalhador; Desenvolvimento de produtos que facilitam a vida das pessoas e que contribuem para melhora da qualidade de vida; Implantação do Comitê de Desenvolvimento Humano e Ética.

Fonte: Elaborado pelas autoras.

A partir dos dados apresentados na Figura 7, pode-se afirmar que a empresa em estudo realiza práticas conforme o conceito do *Triple Bottom line* (Elkington, 1997; Coral, 2002; Catalisa, 2003; Almeida, 2007; Werbach, 2010). As práticas referentes ao pilar econômico estão de acordo com os autores Elkington (1997), Coral (2002), Catalisa (2003) e Werbach (2010). Sobre as práticas do pilar ambiental, a empresa apresenta várias ações que visam minimizar impactos ambientais por meio do sistema de gestão ambiental, ISO 14001, campanhas de conscientização, fóruns de discussões, desenvolvimentos de produtos sustentáveis (Elkington, 1997; Coral, 2002; Catalisa, 2003; Almeida, 2007; Werbach, 2010). As práticas sociais contemplam ações e condições que envolvem os funcionários e as comunidades da empresa. São realizados projetos sociais com as comunidades, programas de qualidade de vida e capacitações dos funcionários (Elkington, 1997; Coral, 2002; Catalisa, 2003; Almeida, 2007; Werbach, 2010).

Contudo, segundo os entrevistados, o conceito de sustentabilidade não é ainda compreendido de modo sistêmico na organização. Todos eles identificaram e apontaram várias práticas relacionadas com o *TBL*, mas tiveram dificuldades em relatar o alinhamento entre elas. Assim, os três pilares do *TBL* (econômico, ambiental e social) não são, necessariamente, contemplados de modo interdependente nas práticas de sustentabilidade empresarial, pois se verifica que há várias práticas sociais para os funcionários e

comunidades, mas não contemplam o pilar ambiental. As práticas referentes ao pilar ambiental buscam a redução do impacto ambiental por meio de sistemas e normas, mas não contemplam necessariamente o pilar social. Apesar de os pilares não serem contemplados de modo interdependente nas práticas de sustentabilidade empresarial, os entrevistados afirmaram que se trata de uma diretriz estratégica.

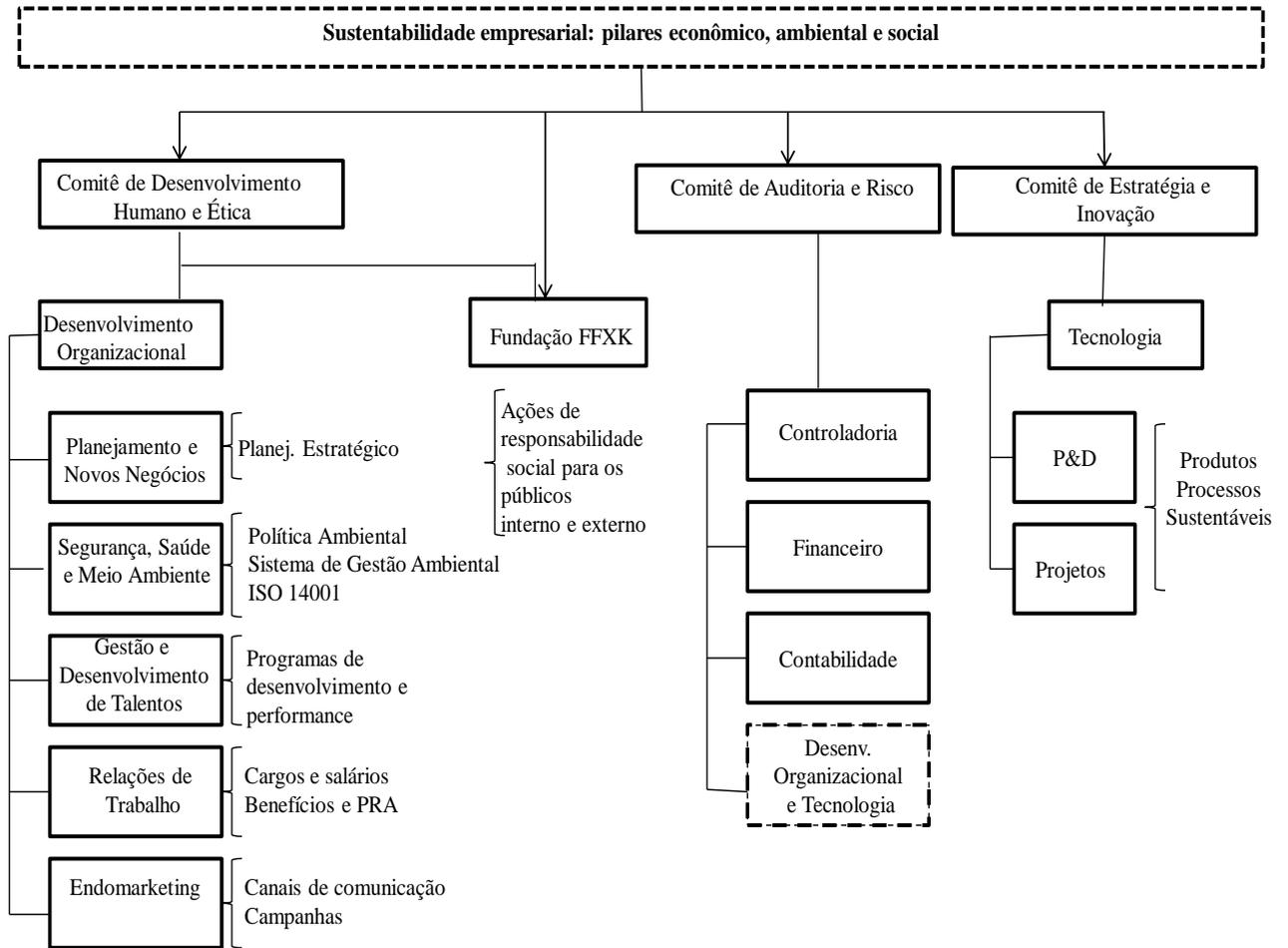
Pode-se verificar que a sustentabilidade está inserida na missão, visão e valores organizacionais. Sua missão é “criar valor para Artecola com o desenvolvimento de negócios sustentáveis e orientados para soluções diferenciadas”. Sua visão para 2025 é “ser um grupo de empresas reconhecido em soluções diferenciadas, com crescimento sustentável e sólida reputação”. O valor sustentabilidade visa o respeito ao meio ambiente e desenvolvimento social como legado (Site Artecola, 2015).

Para viabilizar a concretização da missão e visão, a empresa elaborou uma diretriz estratégica denominada “geração de valor”. Todos os entrevistados relataram que a sustentabilidade faz parte dessa diretriz estratégica. Para atender a essa diretriz com foco na sustentabilidade, foi necessário revisar a estrutura organizacional e definir as responsabilidades das diferentes áreas da organização.

A Figura 8 apresenta a estrutura funcional desenvolvida pela organização para coordenação das práticas da sustentabilidade empresarial.



Figura 8. Estrutura funcional para coordenação das práticas de sustentabilidade empresarial



Fonte: Elaborado pelas autoras.

A Figura 8 mostra que a sustentabilidade na Artecola é coordenada por diferentes comitês estratégicos que deliberam as demandas para as áreas da organização.

O comitê de desenvolvimento humano e ética é formado pelos conselheiros, presidência e diretores, que deliberam sobre demandas para as áreas que fazem parte do desenvolvimento organizacional (planejamento e novos negócios; segurança, saúde e meio ambiente; gestão e desenvolvimento de talentos; relações de trabalho; e endomarketing). Cada área coordena projetos voltados para os três pilares da sustentabilidade empresarial. Esse comitê também delibera sobre a Fundação Francisco Xavier Kunst, que coordena os projetos e ações sociais, principalmente para as comunidades onde as unidades da Artecola estão situadas.

O comitê de auditoria e risco delibera sobre ações para as áreas de controladoria, finanças e contabilidade e sobre as áreas de desenvolvimento organizacional e de tecnologia. Nesse comitê, são

discutidos assuntos com enfoque maior para os pilares econômico e ambiental.

O comitê de estratégia e inovação reflete sobre a inovação em produtos e processos com enfoque nos pilares da sustentabilidade, e delibera sobre as demandas para a área de tecnologia.

Por fim, verifica-se que a empresa tem uma diretriz estratégica na qual está inserida a sustentabilidade para atender aos aspectos da missão, visão e valores. Para isso, os comitês estratégicos deliberam sobre demandas para as suas respectivas áreas elaborarem e executarem projetos que contemplam o TBL. Contudo, identificou-se que poderia haver uma maior integração entre as práticas de sustentabilidade nos comitês estratégicos e nas áreas da organização. “[...] muitas áreas estão realizando projetos voltados para sustentabilidade, mas talvez sem a inter-relação necessária entre si” (Entrevistado 7). “[...] essa é uma oportunidade de melhoria, não há um planejamento em conjunto entre essas áreas” (Entrevistado 10).



Este capítulo apresentou as práticas do *triple bottom line* realizadas pela empresa, e a estrutura funcional organizada internamente para coordenação das práticas de sustentabilidade empresarial visando atender à diretriz estratégica.

CONCLUSÕES

Para responder à questão de pesquisa “Que práticas do *triple bottom line* constituem a sustentabilidade empresarial em uma organização?”, este estudo teve como objetivo verificar as práticas de sustentabilidade que contemplam o *triple bottom line* na empresa Artecola. Pode-se concluir que a empresa realiza e desenvolve várias práticas que contemplam o *triple bottom line*, conforme mostrou a Figura 7, no item sobre discussão dos resultados.

A partir do referencial teórico estudado, foram elaborados dois pressupostos de pesquisa: (P1) A estratégia de sustentabilidade é desdobrada em práticas organizacionais que contemplam o *triple bottom line*. Esse pressuposto foi confirmado. A empresa inseriu a sustentabilidade em uma diretriz estratégica e as práticas necessárias para o seu desdobramento são deliberadas por comitês estratégicos para as áreas responsáveis.

O segundo pressuposto diz que: (P2) A sustentabilidade empresarial induz a um novo modelo de gestão de negócios para atender aos princípios do *triple bottom line*. Esse pressuposto foi confirmado. Verificou-se que a empresa investe na sustentabilidade empresarial para buscar crescimento, perpetuação dos negócios, proteção ao meio ambiente, melhoria da qualidade de vida das pessoas com quem a empresa interage e redução de riscos. Para isso, é necessário levar em conta, no processo de tomada de decisão, além do pilar econômico, os pilares ambiental e social. Pode-se constatar que a empresa apresenta em seus balanços sociais os desempenhos obtidos considerando o *triple*

bottom line. Vale ressaltar que houve uma mudança no modelo de gestão ao considerar os pilares da sustentabilidade; contudo, como se trata de uma prática nova na organização, ainda é preciso alinhar as estratégias de sustentabilidade, as práticas do *triple bottom line* e o modelo de gestão de negócios, pois os entrevistados apontaram que o conceito de sustentabilidade não é compreendido de modo sistêmico na organização. Há necessidade de maior interação entre os comitês estratégicos e as principais áreas que coordenam as ações de sustentabilidade.

Esta pesquisa sugere a criação de um comitê ou um grupo multidisciplinar de sustentabilidade para coordenação e gerenciamento das ações para estimular a integração. É necessário instituir processos que visam à interação entre os comitês e as áreas que coordenam os projetos de sustentabilidade empresarial.

Este estudo apresentou como contribuição empírica as práticas que contemplam os pilares econômico, ambiental e social da sustentabilidade empresarial a partir de um estudo de caso; e a estrutura funcional organizada pela empresa para desdobrar as estratégias de sustentabilidade em práticas.

Pode-se destacar como limitação que o estudo realizado não pode ser generalizado, pois trata-se de um estudo de caso único, com base na percepção dos próprios funcionários do caso investigado. Ainda, a pesquisa teve como foco a análise do ambiente interno, não contemplando os demais *stakeholders*, como clientes e fornecedores, 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. Também uma pesquisa com os *stakeholders* externos para verificar como percebem as práticas da sustentabilidade e como poderiam contribuir para otimização das mesmas.

Balço Social (2012; 2014). Novo Hamburgo: Artecola.

Barbieri, J. C. (2007). Organizações inovadoras sustentáveis. In: Barbieri, J. C., & Simantob, M. (2007). *Organizações inovadoras sustentáveis: uma reflexão sobre o futuro das organizações*. São Paulo: Atlas.

Barbieri, J. C., & Cajazeira, J. E. R. (2009). *Responsabilidade social empresarial e empresa sustentável: da teoria à prática*. São Paulo: Saraiva.

Barbieri, J. C., Vasconcelos, I. F. G. de, Andreassi, T., & Vasconcelos, F. C. de. (2010). Inovação e sustentabilidade: novos modelos e proposições. São Paulo: *RAE – Revista Administração Eletrônica*, v. 50, n. 2, p. 146-154, abr./jun.

REFERÊNCIAS

Almeida, F. (2007). *Os desafios da sustentabilidade*. Rio de Janeiro: Elsevier.

Andino, B. F. A. (2011). Proposta de uma estrutura analítica para a identificação do perfil de sustentabilidade de cadeias de suprimentos. *Tese (Doutorado em Administração)*. Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul.

Artecola (2013). Disponível em: www.empresasartecola.com.br. Acesso em: out. de 2013.

Artecola (2015). Disponível em: www.empresasartecola.com.br. Acesso em: nov. de 2015.



- Bardin, L. (2010). *Análise de conteúdo*. Lisboa: Edições 70.
- Bell, S., & Morse, S. (2008). *Sustainability indicators: measuring the immeasurable?* 2 ed. Londres: Earthscan.
- Bossel, H. (1999). *Indicators for Sustainable Development: theory, method, applications*. Canada: International Institute for Sustainable Development.
- Brown, D., Dillard, J., & Marshall, R. S. (2006). *Triple bottom line: a business metaphor for a social constructo*. Disponível em: <http://www.recercat.cat/bitstream/handle/2072/2223/UBDT06-2.pdf?sequence=1>. Acesso em: nov. de 2015.
- Catalisa. (2003). *Rede de Cooperação para a Sustentabilidade*. Disponível em: <http://www.catalisa.org.br/content/view/30/59/> Acesso em: fev. de 2013.
- Coral, E. (2002). Modelo de planejamento estratégico para a sustentabilidade empresarial. *Tese (Doutorado em Engenharia de Produção)*. Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis – SC.
- Dias, R. (2014). *Eco-Inovação: caminho para o crescimento sustentável*. São Paulo: Atlas.
- Elkington, J. (1997). *Cannibals with forks: the triple bottom line of 21st century business*. Oxford: Capstone Publishing.
- Flick, U. (2004). *Uma introdução à pesquisa qualitativa*. 2 ed. Porto Alegre: Bookman.
- Gladwin, T. N., Krause, T., & Kennelly, J. (1995). Eco-efficiency: toward socially sustainable business. *Sustainable Development*, v.3, p. 35-43.
- Gobble, M. M. (2012). Innovation and sustainability. *Research Technology Management*, v. 55 (5), p. 64- 66, September-October.
- Hart, S., & Milstein, M. B. (2004). Criando valor sustentável. *RAE Executivo*, v. 3, n. 2, p. 65-79, maio/julho.
- Jiménez Herrero, L. (2000). *Desarrollo sostenible: transición hacia la coevolución global*. Madrid: Pirámide.
- Lafferty, W. M., & Meadowcroft, J. (2000). *Implementing sustainable development*. Oxford: Oxford University Press.
- Menoni, J. (2008). *60 anos: soluções inovadoras que unem*. Porto Alegre: Algo Mais Editora.
- Oppen, C. V., & Brugman, L. Organizational capabilities as the key to sustainable innovation. (2011). *XXII ISPIM Conference Held in Hamburg-Germany, 12-15 June*. Disponível em: www.ispin.org/members/proceedings/ISPIM2011/commonfiles/files/320710409_Paper.pdf Acesso em: mar. de 2016.
- Organização para Cooperação e Desenvolvimento Econômico – OCDE. (1993). *Core set of indicators for environmental performance reviews: a synthesis report by the group on the environment*. Paris: OECD.
- Porter, M. E., & Kramer, M. R. (2006). Strategy e society: the link between competitive advantage and corporate social responsibility. *Harvard Business Review*, p. 1-15, December.
- Savitz, A. W., & Weber, K. (2007). *A empresa sustentável: o verdadeiro sucesso é o lucro com responsabilidade social e ambiental*. Rio de Janeiro: Elsevier.
- Slaper, T. F., & Hall, T. J. (2011). *The triple bottom line: What is it and how does it work?* Disponível em: <http://www.ibrc.indiana.edu/ibr/2011/spring/article2.html>. Acesso em: nov. de 2015.
- Van Marrewijk, M. (2003). Concepts and definitions of CRS and corporate sustainability: between agency and communion. *Journal of Business Ethics*, v. 44, p. 95-105.
- Werbach, A. (2010). *Estratégia para sustentabilidade: uma nova forma de planejar sua estratégia empresarial*. Rio de Janeiro: Elsevier.
- Willard, Bob. (2014). *Como fazer a empresa lucrar com sustentabilidade*. São Paulo: Saraiva.
- World Commission on Environment and Development – WCED. (1987). *Our common future*. Oxford: Oxford University Press.
- Yin, R. K. (2005). *Estudo de Caso: planejamento e métodos*. 2 ed. Porto Alegre: Bookman.



Apêndice A – Roteiro de Entrevista Semiestruturado

Questões	Autores
1) Como a empresa define sustentabilidade? Por que a empresa investe em sustentabilidade?	Elkington (1997); Van Marrewijk (2003); Savitz e Weber (2007); Barbieri (2007).
2) A sustentabilidade está inserida nas estratégias de negócios, de qual forma?	Elkington (1997); Van Marrewijk (2003); Savitz e Weber (2007); Gobble (2012).
3) Fale sobre a estrutura da área de sustentabilidade. A sustentabilidade é de responsabilidade de algum departamento específico?	Elkington (1997); Savitz e Weber (2007); Gobble (2012).
4) Descreva a trajetória da inserção da sustentabilidade na organização.	Elkington (1997); Lafferty e Meadowcroft (2000).
5) Há alguma política sobre sustentabilidade na organização? Como foi construída e disseminada? Para quem foi disseminada e de que forma? Certificações?	Elkington (1997); Coral (2002); Catalisa (2003); Almeida (2007); Barbieri (2007); Werbach (2010).
6) Os pilares econômico, social e ambiental são atendidos nas práticas de sustentabilidade da organização, de que forma? Cite exemplos de práticas.	Elkington (1997); Coral (2002); Catalisa (2003); Almeida (2007); Barbieri (2007); Werbach (2010).
7) Quais as principais barreiras e os desafios para gerenciar e implementar a sustentabilidade?	Elkington (1997); Van Marrewijk (2003); Savitz e Weber (2007); Gobble (2012).
8) Como os resultados da sustentabilidade são mensurados e divulgados e para quem?	Elkington (1997); Slaper e Hall (2006); Brown, Dillard e Marshall (2006).