

OS DESAFIOS PARA TORNAR UMA EMPRESA SUSTENTÁVEL: CASO PARA ENSINO

THE CHALLENGES TO MAKE A SUSTAINABLE COMPANY

MOEMA PEREIRA NUNES

Doutora em Administração
Universidade Feevale
Orcid: 0000-0002-9729-9074
E-mail: moemanunes@hotmail.com
ERS 239, 2755 - CEP: 93525-075 - Novo Hamburgo (RS)

CAMILA FAGUNDES

Doutoranda em Qualidade Ambiental
Universidade Feevale
Orcid: 0000-0001-9427-0631
E-mail: cfagundes.adm@gmail.com

BRUNA HAUBERT

Doutoranda em Qualidade Ambiental
Universidade Feevale
Orcid: 0000-0002-0535-3572
E-mail: bruhaubert@gmail.com

DUSAN SCHREIBER

Doutor em Administração
Universidade Feevale
Orcid: 0000-0003-4258-4780
E-mail: dusan@feevale.br

Submissão: 22/09/2021. Revisão: 13/06/2022; 20/06/2022. Aceite: 28/11/2022. Publicação: 25/01/2023.
DOI: <http://dx.doi.org/10.22277/rgo.v16i1.6694>

RESUMO

O presente caso de ensino apresenta a empresa Alpha, subsidiária de um grupo multinacional de celulose localizado no Brasil. O caso de ensino retrata o momento em que um grupo de universitários faz uma visita à empresa. Durante a visita, os gestores da empresa apresentam as ações que a empresa tem desenvolvido localmente para garantir a sustentabilidade, bem como para atender às exigências internacionais, visto que 90% de sua produção é destinada ao mercado externo. Durante a visita, os alunos questionam aos gestores sobre as ações desenvolvidas pela empresa. O caso apresenta como questão central as dificuldades para garantir a manutenção da sustentabilidade. A partir deste contexto se propõe uma discussão para identificar essas dificuldades e possíveis estratégias de soluções. É facultada a recomendação da utilização deste caso de ensino em cursos que abordem sustentabilidade e gestão ambiental no contexto internacional.

Palavras-chave: Sustentabilidade. Celulose. Gestão Ambiental.

¹ Este é um artigo publicado em acesso aberto (Open Access) sob a licença Creative Commons Attribution, que permite uso, distribuição e reprodução em qualquer meio, sem restrições desde que o trabalho original seja corretamente citado.

ABSTRACT

This teaching case presents the Alpha company, a subsidiary of a multinational group of cellulose located in Brazil. The teaching case portrays the moment when a group of university students makes a visit to the company. During the visit, the company's managers present the actions that the company has developed locally to ensure sustainability, as well as to meet international requirements, since 90% of its production is destined for the foreign market. During the visit, students ask managers about the actions developed by the company. The case presents as a central issue the difficulties to ensure the maintenance of sustainability. Considering this context, a discussion is proposed to identify these difficulties and possible strategies for solutions. It is recommended to use this teaching case in courses that address sustainability and environmental management in the international context.

Keywords: Sustainability. Cellulose. Environmental Management.

1 INTRODUÇÃO

Este caso de ensino apresenta a narrativa da visita técnica de um grupo de estudantes dos cursos de Administração e Engenharia Ambiental à empresa Alpha. Os estudantes estão acompanhados da professora da disciplina de Sustentabilidade, a qual propôs a visita.

A empresa Alpha é uma unidade de um grupo multinacional do setor de celulose localizada no sul do Brasil. Somente no país, a Alpha produz 1,8 milhão de toneladas de celulose e 60 mil toneladas de papel por ano. Estes produtos são exportados para mais de 40 países.

A visita técnica é uma forma ativa dos alunos conhecerem as ações práticas de uma organização de porte grande cujo negócio tem amplo impacto ambiental, social e econômico, e que por isso, investe em ações para assegurar a sua sustentabilidade. De forma presencial, eles poderão perceber a complexidade do ambiente, no qual as decisões são tomadas.

Diante da crescente preocupação por parte das empresas ao conceito de sustentabilidade e ESG, tendo em vista a pressão decorrente de seus *stakeholders* em demonstrar um comportamento proativo com relação ao ambiente, no qual estão inseridos, este caso de ensino tem como objetivo proporcionar ao leitor a possibilidade de entender como está transição acontece na prática. Afinal, mudanças revolucionárias e adaptações estratégicas são exigidas. Neste sentido, este caso possui três problematizações: (1) Como escolher as ações necessárias para fazer uma transição reativa para proativa com relação ao ESG dentro de uma empresa? (2) Por onde devo iniciar? (3) E como monitorar a eficiência das ações?

Os personagens do caso de ensino são: Antônio, gestor ambiental atuante na empresa há mais de 5 anos, sendo responsável por esta área desde o início de suas atividades. Pedro, um novo colaborador da área de comunicação, responsável pelo agendamento das visitas à empresa. A turma é acompanhada da professora Júlia. Dentre os estudantes, todos de graduação, destacam-se William, Anna, Daniela e Caroline, estudantes de Administração, e Rodrigo, acadêmico de Engenharia Ambiental.

2 NARRATIVA INICIAL

Na manhã do dia 10 de dezembro de 2019 Antônio se prepara para receber mais um grupo de estudantes universitários que farão uma visita à Alpha. Receber acadêmicos se tornou uma atividade cada vez mais frequente em sua rotina. Antônio está na organização há

5 anos, na área de gestão ambiental. Sob sua gestão, a empresa fortaleceu a política para se aproximar com a sociedade, incluindo receber estudantes de diferentes níveis de educação para conhecer como a sustentabilidade e o ESG (do inglês *Environment, Social e Governance*) vem se tornando um dos pilares estratégicos da organização.

Nesta visita Antônio terá a companhia de Pedro, um novo colaborador da área de comunicação e responsável pelo agendamento destas visitas.

3 CONHECENDO A ALPHA

Pedro inicia contando aos alunos que a Alpha é uma empresa de grande porte pertencente a um grupo multinacional fundado em 1920. Este grupo é formado por 44 unidades industriais localizadas em diversos lugares ao redor do mundo, mas, principalmente, no continente americano, em países como: Chile, Argentina, México e Colômbia. O grupo ainda conta com 17 mil colaboradores que possuem o objetivo de atender as demandas de clientes localizados em 45 países.

Em função da celulose ser o principal produto comercializado pela Alpha, Pedro logo questiona aos visitantes: - Vocês sabem quantos produtos do nosso dia a dia são produzidos a partir da celulose? Celulose, é o nosso “carro chefe” aqui na empresa.

- Acredito que muita coisa – responde William.

- Tudo que for feito de papel, certo? – questiona Anna.

- Sim, e mais algumas coisas que não temos tanta clareza assim – responde Pedro – A celulose está presente em mais de 40 itens da nossa vida cotidiana, como guardanapos e lenços de papel. Nossa demanda como sociedade é muito grande e precisamos continuamente pensar em soluções renováveis para seguirmos sobrevivendo. Muito das tecnologias que usamos, atualmente, demandam recursos não renováveis e ainda, produtos quando descartados da forma incorreta geram diversos impactos negativos ao meio ambiente. Dentre eles, podemos citar: a poluição do ar, da água e do solo; e ainda a geração de um volume alto de resíduos quando não recicláveis. - Pedro continua explicando - Como empresa, a Alpha reconhece que depende do meio ambiente para a sobrevivência, afinal, a celulose, nosso principal produto, é extraída da polpa da madeira de uma árvore, ou seja, diretamente do meio ambiente. Sem meio ambiente não existiria Alpha, e sem a Alpha, eu provavelmente estaria sem emprego.

- E vocês sabem o que é a celulose? – Pedro indaga aos alunos.

A professora Júlia, por sua vez, responde. - Pedro, apesar de todos serem da disciplina de sustentabilidade, já tivemos a oportunidade de estudar outros produtos, como o calçado e até mesmo a produção de bebidas, mas a celulose em si, ninguém ainda estudou, o que torna a visita ainda mais interessante para nós.

- Ah, entendi Júlia. Bom, vou contar para vocês então o que é - responde Pedro. A celulose é um composto vegetal que constitui a parede celular da madeira. Suas moléculas são entrelaçadas em feixes por uma substância orgânica, a lignina, espécie de colágeno que dá consistência às árvores. Todo o processo de produção da celulose inicia com a plantação de mudas de eucalipto nos hortos florestais, que são cultivadas em média por 7 anos, até que fiquem grandes, fortes e preparadas para as próximas etapas.

- 7 anos, tudo isso? E como a empresa sobrevive durante este período? Isto não compromete o lucro operacional? Presumo eu que a venda da celulose, ou seja, a principal receita da empresa aconteça apenas ao final do sétimo ano, quando se inicia a colheita destas árvores, correto? E como a empresa cumpre com as suas obrigações ao longo deste período? - Questiona Caroline.

- Ótima pergunta- responde Pedro. O tripé de sustentabilidade organizacional é formado não apenas pelas questões ambientais e sociais, mas também por estratégias econômicas, algo que construímos quando iniciamos nossa jornada ESG. Aqui na Alpha levamos muito a sério isso, pois não adianta ter uma empresa socialmente benéfica e ambientalmente correta se ela não for economicamente viável. Por isso, a alta direção valida anualmente, nosso plano de manejo florestal e a provisão orçamentária para o ano seguinte, nos direcionando de forma racional. Porém, é importante frisar que fatores externos, aqueles incontrolláveis pela Alpha, afetam nossos planos, causando algumas “alterações no percurso”.

- Interessante Pedro. E você pode nos adiantar algum evento que influenciou diretamente a organização antes de continuar com a sua explicação? - questionou Caroline.

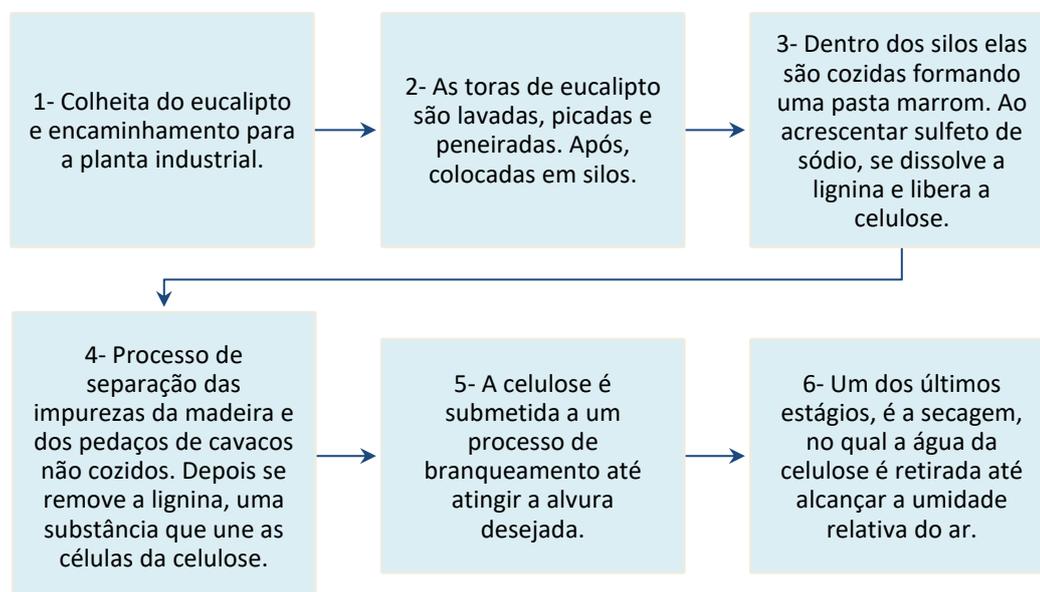
- Claro Caroline. A taxa de câmbio por exemplo. Como exportamos a grande maioria dos nossos produtos, a oscilação no valor do dólar é algo que nos impacta diretamente. Outro fator incontrollável é a pandemia de COVID-19, no qual parou nossas atividades por meses.

- E quais etapas existem depois do plantio dos eucaliptos Pedro? Você poderia nos explicar? - Questiona Rodrigo.

- Claro Rodrigo. Acompanhem comigo o fluxo projetado (Figura 1). Acredito que assim ficará mais fácil de entender o processo - responde Pedro.

Durante 15 minutos, Pedro explica todo o processo demonstrado na Figura 1, desde o plantio do eucalipto, colheita (1), lavagem (2), trituração (2), cozimento (3), separação (4), branqueamento (5) e secagem (6).

Figura 1
Processo de produção da celulose



- Compreenderam? Questiona Pedro – E a maior quantidade deste produto é encaminhada para a exportação, ou seja, não fica no Brasil.

- Mas por que Pedro? O Brasil não tem mercado para a celulose? – questiona Júlia.

- Júlia, o Brasil tem mercado sim, mas as oportunidades no exterior são melhores, ainda mais quando falamos em produtos certificados como o nosso. – Pedro complementa - Depois de toda esta explicação volto a afirmar que, se não cuidarmos do meio ambiente, nossa atividade organizacional não resiste. Concordam comigo?

- Com certeza. – Responde a turma.

- Por este motivo, estamos buscando mudar de uma economia linear para uma economia circular, justamente para reduzir nossos impactos ou até mesmo eliminá-los. Desta forma, conservamos o meio ambiente e melhoramos a nossa relação com os *stakeholders*, que cada vez mais vem solicitando uma postura responsável por parte da organização, mas isso não é uma tarefa fácil.

Pedro segue explicando que esta postura organizacional está presente no propósito institucional da Alpha o que contribuiu diretamente para avançarmos na nossa jornada ESG. Todas as unidades do grupo contam com um objetivo corporativo em comum, “Os 3Cs”: (1) Criar soluções inovadoras a partir da celulose; (2) Conviver com as comunidades vizinhas, promovendo iniciativas sociais voltadas à educação, geração de renda e qualidade de vida, e (3) Conservar o meio ambiente e os recursos naturais dos quais dispomos, praticando a gestão ambiental adequada de todos os nossos processos produtivos. Além disso, Pedro explica também que “Os 3Cs” estão alinhados com os 17 Objetivos do Desenvolvimento Sustentável (ODS)² propostos pela Organização das Nações Unidas (ONU).

- Criar, ou até mesmo formar uma cultura socialmente justa e ambientalmente adequada é um compromisso não apenas dos governos, mas sim das empresas, de todos nós na verdade. Contudo, sabemos que conscientizar a população não é uma tarefa fácil, exige esforço e dedicação por parte de todos, mas acredito que estamos no caminho certo. Anualmente monitoramos nosso indicador “média hora de treinamento por colaborador sobre questões ESG”, assim conseguimos entender até que ponto estamos avançando com relação a conscientização da nossa equipe.

Todos nós envolvidos na Alpha, percebemos, aos poucos, uma mudança na cultura organizacional, e até mesmo na comunidade, no qual estamos inseridos. Importante ressaltar, que tudo isso exige investimento financeiro, ou seja, os investidores e diretores de empresas com propósitos assim, precisam estar sensibilizados com a causa, caso contrário, nada funciona, e aí que entra o “G” da sigla “ESG”, Governança.

Pedro segue explicando que a Alpha sofre grande pressão de seus clientes internacionais para assegurar uma atuação de acordo com princípios sustentáveis. Para atender tais demandas, a empresa tem investido em certificações como a ISO 9001:2015 a qual apresenta um conjunto de requisitos orientados ao controle dos processos produtivos da empresa, de modo a garantir a previsibilidade de resultados e a satisfação dos clientes. Já a ISO 14001:2015 possui foco na identificação dos aspectos e impactos ambientais dos processos produtivos, orientando a empresa a definir uma Política de Gestão Ambiental, bem como mecanismos para prevenção e mitigação de impactos. A NBR ISO/IEC 17025:2017, por sua vez, são Certificados de Reconhecimento de Competência para análises ambientais, emitidos pela Rede Metrológica do RS, de acordo com esta norma, especificam os requisitos para a competência, imparcialidade e operação consistente do laboratório para amostragem, análises físico-químicas e microbiológicas (Sistemas de Gestão em Laboratórios). Ainda tem a CERFLOR e o FSC que são organizações independentes e sem fins lucrativos, dedicadas à promoção do manejo florestal sustentável, em nível mundial.

Pedro encerra sua apresentação reforçando a importância destes momentos, no qual os alunos podem vivenciar na prática o dia a dia organizacional, e que a Alpha, hoje, se orgulha de todas as conquistas alcançadas, mas que por trás de tudo teve muito esforço envolvido.

² Para maiores informações sobre os 17 Objetivos do Desenvolvimento Sustentável proposto pela ONU, consulte o link a seguir: <https://odsbrasil.gov.br/>

- Bom pessoal, da minha parte era isso – diz Pedro complementando - Convido meu colega Antônio para compartilhar as experiências com vocês. Espero que vocês gostem, muito obrigado.

Pedro encerra a apresentação e logo em seguida Antônio assume a turma.

- Bom dia pessoal, tudo bem com vocês? Gostaria de agradecer, primeiramente, a visita de vocês e dizer que é um prazer poder falar sobre a Alpha. Vou iniciar minha apresentação demonstrando para vocês o quão importante são as ações que realizamos rumo ao conceito de sustentabilidade e ESG. Afinal, foi isso que vocês vieram buscar aqui, correto?!

4 ESTRATÉGIAS DE SUSTENTABILIDADE DA ALPHA

Antônio segue explicando que a Alpha busca, constantemente, adotar as melhores práticas de gestão ambiental, desde a identificação e controle até a minimização e mitigação de impactos ambientais, visando sempre o uso racional dos recursos naturais e a conservação da biodiversidade. Parte desta estratégia é representada pela promoção do conceito de economia circular, uma das bases do nosso pilar ambiental.

- Vocês já estudaram em sala de aula o conceito de economia circular? - Questiona Antônio a turma.

- Antônio, sim, o conceito de econômica circular já foi discutido em sala de aula, mas se o senhor puder trazer alguns pontos sobre como aplicar este conceito na prática seria importante para a turma – responde Júlia.

- Está bem Júlia – diz Antônio – A economia circular substitui o conceito de economia linear, na qual os recursos naturais são utilizados até serem descartados como resíduos. Assim, se prioriza a redução, reutilização, recuperação e reciclagem de materiais. Como exemplo: um material que era considerado descartável e encaminhado para os antigos "lixões", atualmente, pode ser reutilizado na elaboração de novos produtos.

Antônio explica que do total de resíduos gerados na organização, 99,8% são reciclados, inclusive, algo monitorado diante do indicador “percentual de resíduos reciclados”. Ao todo, são geradas 600 mil toneladas de papel, metal, plástico, madeira e vidro, que são transformados em 15 novos produtos, tais como: fertilizantes orgânicos, chapas de madeira, matéria-prima para produção de cimento, palmilhas de calçados, caixas de ovos, entre outros. Todos os novos produtos foram desenvolvidos internamente pelos próprios colaboradores da organização e vem gerando um faturamento de 12 milhões de reais em vendas. Para isso, foram gerados 160 novos empregos diretos.

- Pessoal, mas assim, não foi rápido e nem fácil conseguir isto. Tivemos que contratar pessoas qualificadas que pudessem nos ajudar. Além disso, projetos de pesquisas em parcerias com universidade foram desenvolvidos, ou seja, muitas horas de estudos e investimento financeiro. Além é claro, de muita capacitação e treinamento para sensibilizar tanto nossos diretores como os colaboradores.

Diante disso, Daniela, uma das alunas de administração, questiona o gestor: Antônio, como que os investidores e os diretores se sensibilizaram? Pergunto, porque sabemos que implementar o conceito de economia circular implica em custos extras para a organização, o que eles não gostam. Ainda mais quando não se tem a certeza de algum ganho financeiro.

- Bom Daniela, esta sensibilização foi vindo aos poucos, ao longo de anos na verdade. Muitas reuniões de sensibilização foram realizadas. Na medida que um investimento era aprovado e sua realização alcançava um resultado positivo, mais “comovido” digamos assim, os diretores ficavam. Nunca me esqueço quando a Alpha começou a investir em energia renovável. Logo no início, alguns diretores eram contra, mas na medida que o retorno sobre

o investimento começou a aparecer, eles adoraram. Uma mudança na cultura organizacional requer iniciativas que interferem na forma de pensar, agir, comunicar, relacionar-se e trabalhar dos colaboradores. Além disso, as questões ambientais foram nos abrindo portas para o mercado externo e foi nos dando visibilidade e credibilidade.

- Antônio, mas a economia circular foi o primeiro conceito introduzido na Alpha ou vocês já tinham outras ações de sustentabilidade?

- Adotamos ações que visam preservar e conservar o meio ambiente desde sempre. – Afirma Antônio. Aos poucos fomos avançando e fomos criando indicadores que pudessem nos dizer se estávamos no caminho certo. Além dos já comentados, trabalhamos com 4 indicadores ambientais principais: qualidade de efluentes tratados (1); emissões atmosféricas (2); qualidade do ar (3); e melhorias ambientais (4).

Antônio segue explicando que o sistema de tratamento de efluentes (Indicador 1) desenvolvido pela Alpha é inovador. A água para o processo de produção de celulose provém de um lago próximo da empresa. Após a utilização no processo, a água passa pelos tratamentos primário, secundário e terciário, para ser novamente devolvida ao lago. A Alpha foi pioneira na utilização dessa tecnologia.

Com relação às emissões atmosféricas (Indicador 2), a Alpha consegue captar cerca de 12,1 milhões de toneladas de dióxido de carbono na atmosfera ao ano. Para fins de análise, tal resultado representa um volume 13 vezes maior do que as emissões da própria organização, o que acaba por beneficiar a região como um todo. Para cada tonelada de celulose produzida, são captadas 9,6 toneladas de dióxido de carbono na atmosfera, o que contribuiu para melhorar a qualidade do ar (Indicador 3). Além de fazer a medição de suas plantas, a empresa ainda contabiliza os gases de efeito estufa gerados em suas áreas administrativas e escritórios corporativos. Essa atividade nos fez criar um indicador extra denominado de “emissões por tonelada de celulose produzida”.

- Como é feita esta medição das emissões de gases na atmosfera? Acho que este conteúdo ainda não vimos em sala de aula. - Questiona Daniela.

- Para a quantificação das emissões de gases na atmosfera utilizamos uma metodologia denominada de GHG Protocol. Ela é bem interessante, mas confesso que no início não foi fácil, tivemos que contratar uma assessoria externa para nos ajudar.

- Antônio, mesmo irei tratar sobre o GHG Protocol com eles – Diz Júlia e ainda questiona Antônio - E com relação ao consumo de água e energia, existe algum tipo de controle?

- Sim. A geração e consumo de energia elétrica fazem parte do nosso Indicador 4 e, por isso, estamos sempre em busca de novas formas para reduzir o consumo. Atualmente, aqui na empresa, somos autossuficientes devido à geração de energia a partir de fontes renováveis, como a biomassa e resíduos do processo de cozimento da madeira.

Antônio complementa explicando que o consumo de água na Alpha é abastecido com águas superficiais, subterrâneas e de rede pública. Com o objetivo de diminuir seu consumo interno, a empresa investiu na eficiência produtiva e fez diminuir 40% do seu consumo total de água. Além disso, os cursos d'água nas plantas produtivas são protegidos por vegetação nativa, o que contribui diretamente para a manutenção da disponibilidade e qualidade deste recurso.

- Antônio, grande parte dos benefícios citados ao longo da tua apresentação até o momento são da planta industrial, correto? – Questiona Rodrigo, um dos estudantes de engenharia. Como a empresa possui a certificação CERFLOR e FSC que são destinadas a

certificação florestal, tu poderias demonstrar um pouco dos impactos destas certificações no conceito de sustentabilidade?

- Claro. Com relação às florestas, manejamos elas com responsabilidade. Nossos clientes, principalmente, os internacionais, estavam solicitando algum selo que certificasse isto, por isso que temos o CERFLOR e o FSC. - Qual a diferença entre eles? – Questiona Rodrigo.

- De forma geral, o CERFLOR atende o mercado brasileiro e o FSC o mercado internacional. Ambos certificam que o meu produto, por exemplo o papel, é originado de uma floresta manejada de forma adequada. Além disso, ambas as certificações também certificam a minha cadeia de custódia. Como atuamos basicamente no mercado internacional (90%), países europeus e norte-americanos têm exigido o FSC – Responde Antônio.

Rodrigo questiona novamente - E o mercado brasileiro Antônio, como vem se posicionando com relação a estas certificações?

- Dentro do Brasil, não percebemos um reconhecimento evidente por parte do consumidor. A venda ocorre igualmente, com ou sem certificação. Já no mercado externo é diferente, os nossos clientes têm exigido tal certificação.

- E por que você acha que isso tem acontecido? Por que será que consumidores em outros lugares estão mais exigentes que os brasileiros? – Rodrigo continua questionando Antônio.

- Então Rodrigo, sabes que uma mudança de comportamento não é algo que se modifica do dia para a noite. Nós mesmos presenciamos aqui na Alpha longos anos de treinamento e capacitação para que os colaboradores assumissem uma postura ambientalmente adequada. Imagina o Brasil, 200 milhões de habitantes para serem conscientizados. Além disso, acho eu que a riqueza de recursos que o país tem, faz com que os brasileiros não valorizem, por achar que é infinito, diferente em países europeus por exemplo, onde os recursos naturais são escassos.

- É, eu concordo contigo Antônio – disse Rodrigo – E a adaptação aos critérios do FSC, é mais difícil quando comparado aos critérios do CERFLOR?

- Com certeza, pois estamos falando de uma certificação internacional reconhecida e legitimada de forma mundial. O FSC exige que eu atue nas diferentes esferas da sustentabilidade (ambiental, social e econômico), principalmente, em hortos florestais, onde o eucalipto é plantado. Isto é, são diversos desafios, mas ao mesmo tempo, muitos benefícios gerados, não apenas para a organização em si, mas para o meio ambiente, colaboradores, a comunidade ao entorno e a sociedade como um todo.

- Mas estas certificações realmente conseguem envolver tudo isso, ou seja, gerar benefícios nestas três esferas da sustentabilidade? – Questiona Wiliam.

- É claro que sem a certificação do FSC, por exemplo, eu não consigo vender para o mercado europeu. Além disso, em função de já atuar na Europa e ainda ter o selo do FSC, novas oportunidades de mercado surgiram. Ademais, também sentimos benefícios ambientais. Entre os principais eu posso citar: a preservação e conservação da biodiversidade; a redução do desmatamento; a neutralização dos gases de efeito estufa pelas nossas florestas; a conservação da vida selvagem e das espécies ameaçadas de extinção; a recuperação das áreas degradadas; entre outros. Todos eles monitorados constantemente por indicadores específicos.

- E quais são os principais desafios encontrados ao longo desta caminhada? - questiona Rodrigo.

- O caminho é longo e difícil, confesso. Ao longo desta caminhada encontramos diversos desafios que tivemos que empregar mais tempo e dedicação do que imaginávamos. Cito algumas situações, tais como: falta de conhecimento sobre as possíveis estratégias a serem desenvolvidas; falta de uma cultura direcionada para a sustentabilidade; necessidade de adaptações em diversos processos organizacionais; necessidade de recursos financeiros; necessidade de treinamento constante para a conscientização dos colaboradores entre muitos outros. No entanto, tivemos a sorte de poder contar com um grupo de colaboradores eficiente e dedicado. Da mesma forma, tivemos a felicidade de ter uma equipe diretiva que acreditava no nosso trabalho e que, principalmente, valorizava a causa e estava disposta a investir.

- Antônio se me permite mais um questionamento – Rodrigo interrompe Antônio. Consegui perceber ao longo da apresentação que a dimensão ambiental da sustentabilidade está muito bem estruturada. Teria como explicar um pouco mais sobre as ações e os benefícios gerados também na esfera social e econômica?

- Na dimensão social da sustentabilidade, a Alpha desenvolve ações direcionadas aos seus diversos *stakeholders*, seja comunidade local, colaboradores, representantes governamentais, ONGs, prestadores de serviço entre outros.

- Com relação a comunidade local – Antônio segue explicando – nós já mapeamos todas elas. Tal ação resultou na identificação de 40 mil vizinhos e 278 comunidades entre indígenas e quilombolas. Posterior a esta identificação, contratamos profissionais especializados em metodologias de escuta social para tentar criar e/ou fortalecer um relacionamento com eles por meio da identificação das necessidades. Já com outros *stakeholders* adotamos os antigos e mais conhecidos procedimentos, tais como: reuniões, entrevistas, e até mesmo treinamentos. Implantamos ainda um canal para atendimento de reclamações, no qual qualquer pessoa pode entrar em contato, seja por telefone ou site, questionando algo ou até mesmo reclamando de alguma situação.

- E tem sido fácil este processo? – Questiona, Caroline.

- Não – responde Antônio complementando - A aproximação com a comunidade local é um desafio constante, pois eles nem sempre querem a nossa colaboração para resolver alguma situação. Muitas vezes eles desconfiam da nossa boa vontade. Possuímos colaboradores específicos que atuam nesta interação com as comunidades, compartilhando com elas as informações sobre os projetos conduzidos pela organização em seu benefício, mesmo assim muito possuem receio, principalmente, as comunidades indígenas e quilombolas.

- E Antônio, tu poderias comentar sobre alguma necessidade advinda da comunidade e que a empresa conseguiu suprir? Além disso, anteriormente tu comentaste que a empresa possui um canal para reclamações, tu poderias nos contar se já surgiu alguma situação específica deste canal? – Pergunta Rodrigo.

- Sim Rodrigo. Um exemplo bem interessante foi viabilizar o acesso à água para comunidades vulneráveis próximas às áreas rurais. Além deste, a nossa empresa ainda implementou outras ações, como por exemplo: manutenção de estradas; distribuição de mudas a produtores; doação de materiais de construção; distribuição de cestas básicas; distribuição de cobertores no inverno, oferta de oficinas em empreendedorismo entre muitos outros. Contudo, nem tudo são “flores” né?! – brinca Antônio com a turma e ainda acrescenta – mesmo desenvolvendo tudo isto, ainda não estamos livres de conflitos com as comunidades.

- E como a Alpha vem gerenciando tudo isto? Vocês já receberam alguma reclamação pontual? – Pergunta a professora Julia.

- Até o momento não registramos nenhuma reclamação que gerasse algum conflito entre as comunidades do entorno e a Alpha, mas conheço outras empresas do setor que já tiveram conflitos, no qual geraram incêndios, caça e colheita ilegal de madeira nas áreas particulares de plantio. A Alpha para evitar embates teve que investir e aprimorar o sistema de contenção de poeira dos nossos processos logísticos, além do controle de odores e ruídos com tecnologias mais modernas, tendo em vista algumas solicitações da comunidade. E uma curiosidade, ambos os projetos e as ações comentadas anteriormente com foco no desenvolvimento comunitário, R\$ 2 milhões de reais foram investidos.

Antônio continua comentando que, além da comunidade no entorno da organização e dos hortos florestais, os colaboradores também são peças-chave para a empresa, e por isso há uma preocupação constante com o seu bem-estar e com a qualidade de vida deles. Do número total de funcionários, a grande maioria é residente da mesma região que a Alpha, possuem carteira assinada e recebem salário acima do valor de mercado. Antônio complementa que isso é uma forma de valorizar o trabalho e mantê-los motivados. Afinal, diversas empresas do setor florestal não proporcionam o básico para seus funcionários, que é a carteira assinada, devido a sazonalidade do plantio e corte da atividade.

- Existe alguma outra forma de valorizar o colaborador? - questiona Daniela.

- Além do salário, a empresa busca desenvolver programas de saúde e segurança ocupacional com o objetivo de ampliar o bem-estar deles. Além disso, existem diversas capacitações e treinamentos internos para que todas sigam normas e padrões estipulados. Inclusive possuímos um indicador específico para isto, “média horas de capacitações sobre segurança ocupacional”. Assim, conseguimos garantir a segurança de todos. Ademais, promovemos a igualdade de gênero; evitamos qualquer tipo de assédios moral e/ou sexual, assim como trabalho infantil e/ou escravo; proporcionamos um ambiente adequado para refeições; plano de saúde; assistência familiar; canal para a livre expressão do colaborador.

- E os colaboradores trabalham motivados, mais felizes e seguros diante de todas estas ações? – Interessa-se Daniela.

- Sim. A taxa de acidentes de trabalho teve uma redução de aproximadamente 50%, inclusive, outro indicador monitorado por nós, e o dia a dia aqui na organização é mais leve e alegre, todos se ajudam sabendo que a união faz a força e que os benefícios são gerados para além da empresa, mas para a comunidade toda. E vejam que aqui, também estamos contribuindo com outros Objetivos do Desenvolvimento Sustentável.

Dando sequência, Antônio comenta que se aproxima o momento de realizar o *tour*.

- Bom pessoal, estamos quase chegando ao fim da minha apresentação, e eu espero que vocês tenham gostado, mas antes de finalizar eu gostaria de passar alguns dados econômicos para vocês, pois sei que isso também faz parte da sustentabilidade empresarial. Olhem só, quero deixar uma reflexão bem interessante pra vocês – Antônio continua explicando - Trabalhar com silvicultura não é fácil. Manter a certificação do FSC é maravilhoso em diversos pontos, porém ele é bem desafiador em outros. Durante o período de auditoria, a Alpha precisa cumprir com todos os custos relacionados a isto, como por exemplo: passagens aéreas, hospedagem, alimentação e traslado de todos os auditores. Apenas uma auditoria, em um ano específico, nos custeou R\$ 40 mil reais, um valor a meu ver alto. Isto é um problema grave da certificação, pois além de impactar diretamente o orçamento da organização, impede ainda a entrada de empresas menores. Outro ponto interessante de se comentar são as diversas taxas cobradas pela certificação. Todas elas são atreladas ao dólar, ou seja, instável.

- Nossa Antônio, grande desafio - responde a professora.

- Júlia, e olha que eu ainda nem comentei sobre os impactos da COVID-19 na nossa empresa. Como garantir a sobrevivência da empresa diante de um cenário incerto como este né?!

- Boa Antônia, essa será uma bela discussão para a próxima aula – comenta Júlia e ainda complementa - Quais os impactos da COVID-19 em uma empresa exportadora de papel e celulose? Como a gestão da organização deve se preparar para este cenário instável? Como garantir a entrega do meu produto?

- Antônio, antes de terminarmos, eu fiquei com uma dúvida – relata Anna – Quando estudamos sustentabilidade, em sala de aula, entendemos como é complexo esse conceito e agora, ao assistir a sua apresentação, essa complexidade ficou ainda mais evidente para mim. Os resultados são sempre muito bons, mas os investimentos devem ser muito altos e, imagino eu, as dificuldades não devem ser apenas financeiras. Então, o senhor acredita que hoje a Alpha já alcançou o nível de uma empresa sustentável?

- Anna, esse não é um “local em que se chega para estacionar, como um ponto final”, mas sim um alvo móvel. A cada dia ocorrem mudanças no ambiente interno e externo que nos levam à necessidade de adotar novas ações para assegurar esta sustentabilidade. Apesar de já acreditar que alcançamos um modelo ideal de uma empresa sustentável, estamos com novos desafios.

- E quais são eles Antônio? - Pergunta Anna.

- Nossos diretores estão sempre atentos aos desafios. Por exemplo, o objetivo atual é alcançar uma redução de 50% das nossas emissões absolutas de gases de efeito estufa até 2030, reduzir 25% do uso industrial de água por tonelada produzida até 2025, conservar e restaurar mais 100 mil hectares, e por fim, ser uma empresa zero em resíduos em um prazo de 6 anos. Além disso, tem ainda o ESG, no qual queremos avançar ainda mais com relação a esta temática, afinal, nem conseguimos conversar ainda sobre o que significa a letra “G”, não é mesmo?

E assim a turma segue animada por uma visita técnica à unidade da Alpha, conversando sobre quais são as dificuldades para alcançar a sustentabilidade numa empresa global e propondo ideias para superá-las.

NOTAS DE ENSINO

1. Objetivos Educacionais

Este caso de ensino foi desenvolvido com o objetivo de atender cursos de graduação em disciplinas de sustentabilidade e gestão ambiental, sendo adequado às áreas de Administração, Engenharias e afins. O caso propicia a associação entre teoria e prática, principalmente, no entendimento do conceito de sustentabilidade e as suas dimensões (ambiental, social e econômica).

O caso ainda permite compreender as possibilidades de internalização de estratégias ao alcance da sustentabilidade organizacional, na obtenção de certificações internacionais como a FSC e na colaboração aos Objetivos do Desenvolvimento Sustentável proposto pela Organização das Nações Unidas. Além disso, aborda os possíveis benefícios gerados por meio deste investimento e o seu monitoramento por meio de indicadores. Contudo, o caso também apresenta as dificuldades enfrentadas pela organização no contexto geral e em eventos contemporâneos como a pandemia de Covid-19.

Ao final da discussão, o caso proporciona ao estudante a possibilidade de se colocar na posição de gestor ambiental e analisar como iniciar a implementação do ESG dentro de

uma empresa e como monitorar o seu desenvolvimento. Desta forma, os alunos conseguem perceber a importância e a utilidade que o conhecimento teórico permite rumo à práxis nas organizações.

2. Fonte de dados

A narrativa apresentada é uma situação real. A denominação, empresa Alpha, não representa o nome real da instituição a fim de preservar a identidade da organização. Assim como os nomes descritos ao longo do caso. Contudo, os dados apresentados são reais.

Para a coleta de dados, foi utilizado o método de entrevista semiestruturada aplicada na sede da organização com a gestora ambiental da empresa Alpha em janeiro de 2020. Dentre algumas indagações, destaca-se: tipos de impactos ambientais que uma empresa de grande porte pode gerar; formas de controle e minimização; envolvimento da empresa com a comunidade local; a importância dos colaboradores entre outras questões. Para complementar a construção da narrativa, foram utilizados dados secundários disponibilizados no site da organização.

3. Proposição de Análise e Questões para Discussão

a) Considerando o conceito de sustentabilidade e o conceito do tripé da sustentabilidade, como podemos analisar as ações adotadas pela empresa Alpha em cada dimensão?

Conforme citam Kinderyte (2010) e Peixoto *et al.* (2016), a sustentabilidade nas empresas pode ser definida como: adotar estratégias e atividades que atendam às necessidades atuais da empresa e de seus *stakeholders* ao mesmo tempo em que protegem os recursos naturais e humanos que serão necessários no futuro. De forma complementar, Savitz e Weber (2007), De Luca *et al.* (2014) e Froehlich e Bitencourt (2015) relatam que as organizações consideradas sustentáveis são aquelas que geram resultado financeiro positivo, ao mesmo tempo em que protegem o meio ambiente e contribuem para qualidade de vida da sociedade. Além de atingir benefícios econômicos e financeiros, as organizações devem atuar de forma socialmente justa e ambientalmente correta.

Abraçar aspectos sociais, ambientais e econômicos nas organizações representa o eixo estruturante da definição apresentada por Elkington (2012) na proposta do modelo *Triple Bottom Line*. Na referida definição, de acordo com Munck e Souza (2009) e Barbieri *et al.* (2010), a dimensão ambiental da sustentabilidade é caracterizada pelos recursos naturais e os impactos causados pelas atividades organizacionais ao meio ambiente.

Em relação à esfera social, discorre-se acerca dos impactos causados interna e externamente à organização, ou seja, o compromisso que ela possui em proporcionar um ambiente seguro e saudável para com seus colaboradores (GIDDENS, 2010; MARTINS *et al.*, 2010; FREITAS, 2019). Sachs (2002) enfatiza que para alcançar a sustentabilidade é necessário valorizar as pessoas. E, por fim, a dimensão econômica da sustentabilidade está relacionada à eficiência econômica da organização, atingindo níveis de desenvolvimento e lucratividade (KUZMA; DOLIVEIRA; SILVA, 2017).

Na Tabela 1 são apresentadas cada dimensão da sustentabilidade e as ações desenvolvidas pela Alpha com o respectivo suporte teórico.

Tabela 1
Síntese de ações desenvolvidas pela Alpha

Dimensão	Evidências Empíricas	Autores
Ambiental	ISO 14001; Cerflor; FSC; Economia Circular; Reciclagem de Resíduos; Áreas de Preservação Permanente; Reserva Legal; Controle e Redução nas Emissões Atmosféricas; Autossuficiência em Energia; Controle e Redução no Consumo de Água; Tratamento de Efluentes; Qualidade do Ar; Preservação e Conservação da Biodiversidade; Conservação da Vida Selvagem e de Espécies Ameaçadas de Extinção; Redução do Desmatamento; Recuperação das Áreas Degradadas.	Munck e Souza (2009); Barbieri <i>et al.</i> (2010); Kinderyte (2010); Peixoto <i>et al.</i> (2016).
Social	Capacitações para Colaboradores; Assistência Familiar; Planos de Saúde; Projetos Sociais para a Comunidade Local; Contato próximo com a Comunidade Local; Segurança dos Colaboradores; Bem-estar e Qualidade de Vida no Trabalho; Carteira Assinada; Salários Acima do Valor de Mercado; Promover Igualdade de Gênero; Ações de Redução de assédio moral e/ou sexual; e trabalho infantil e/ou escravo.	Sachs (2002); Giddens (2010); Martins <i>et al.</i> (2010); Froehlich e Bitencourt (2015); Kuzma, Doliveira e Silva (2017); Freitas (2019).
Econômica	ISO 9001; Criação de Novos Produtos; Geração de Emprego e Renda; Investimentos na Ampliação da Planta Fabril; Pagamento de Impostos; Receita; Participação de Mercado Internacional; Orçamento organizacional.	

Para iniciar um processo de implementação destas ações dentro de uma empresa é necessário definir, primeiramente, uma política e objetivos a serem alcançados e como monitorar o andamento por meio de indicadores específicos.

b) Os gestores da empresa Alpha explicaram que há um alinhamento entre as estratégias da empresa e os ODSs da ONU. Análise as ações adotadas pela Alpha nesta perspectiva.

Adotada em setembro de 2015, a Agenda 2030 para o Desenvolvimento Sustentável é uma iniciativa global de desenvolvimento econômico, social e ambiental. Esta resolução é um amplo acordo intergovernamental liderado pela ONU, no qual governos, sociedade civil, iniciativa privada e instituições de pesquisa se comprometem a alcançar 17 ODSs de forma global (TRINDADE *et al.*, 2019).

Na Tabela 2 é possível perceber o alinhamento de algumas estratégias da Alpha com os 17 ODSs definidos pela ONU. Cada ODS é seguido por uma breve descrição, facilitando o seu entendimento.

Tabela 2
Síntese do alinhamento das estratégias da Alpha com os Objetivos do Desenvolvimento Sustentável definidos pela ONU.

ODS	Descrição	Evidências Empíricas
Erradicação da Pobreza	Acabar com a pobreza em todas as suas formas.	Geração de Emprego e Renda; Carteira Assinada; Salários Acima do Valor de Mercado; Ampliação da Planta Fabril; FSC; Cerflor; Pagamento de Impostos.

Fome Zero e Agricultura Sustentável	Acabar com a fome, alcançar a segurança alimentar e melhoria da nutrição, promover a agricultura sustentável.	FSC; Cerflor; ISO 14001.
Saúde e Bem-estar	Assegurar uma vida saudável e promover o bem-estar de todos.	ISO 9001; FSC; Cerflor; Segurança dos Colaboradores; Bem-estar e Qualidade de Vida; Contato próximo com a Comunidade Local; Projetos Sociais para a Comunidade; Assistência Familiar; Planos de Saúde; Ações Internas (assédio moral e sexual, bem como igualdade de gênero e trabalho infantil e/ou escravo).
Educação de Qualidade	Assegurar a educação inclusiva, e equitativa e de qualidade, e promover oportunidades de aprendizagem ao longo da vida para todos.	Capacitações.
Igualdade de Gênero	Alcançar a igualdade de gênero e empoderar as mulheres.	Ações Internas (igualdade de gênero).
Água Limpa e Saneamento	Garantir disponibilidade e manejo sustentável da água e saneamento para todos.	Controle e Redução no Consumo de Água; Disponibilidade de Acesso à Água para Comunidades Vulneráveis; Tratamento de Efluentes.
Energia limpa e acessível	Garantir acesso à energia barata, confiável, sustentável e renovável para todos.	Autossuficiência em Energia; Excedente energético para a Comunidade Local; Redução das Emissões Atmosféricas; Qualidade do Ar.
Trabalho Decente e Crescimento Econômico	Promover o crescimento econômico sustentado, inclusivo e sustentável, emprego pleno e produtivo, e trabalho decente para todos.	FSC; Cerflor; ISO 14001; ISO 9001; Geração de Emprego e Renda; Segurança dos Colaboradores; Bem-estar e Qualidade de Vida no Trabalho; Carteira Assinada; Salários Acima do Valor de Mercado; Criação de Novos Produtos; Ampliação da Planta Fabril; Pagamento de Impostos; Participação de Mercado Internacional.
Inovação Infraestrutura	Construir infraestrutura resiliente, promover a industrialização inclusiva e sustentável, e fomentar a inovação.	Autossuficiência em Energia; Tratamento de Efluentes; Reciclagem de Resíduos; Criação de Novo Produtos; Ampliação da Planta Fabril; ISO 9001 e 14001; Cerflor; FSC.
Redução das Desigualdades	Reduzir as desigualdades dentro dos países e entre eles.	Geração de Emprego e Renda; Carteira Assinada; Salários Acima do Valor de Mercado; Ações Internas (Igualdade de gênero).
Cidades e Comunidades Sustentáveis	Tornar as cidades e os assentamentos humanos inclusivos, seguros, resilientes e sustentáveis.	Autossuficiência em Energia; excedente energético para a Comunidade Local; Criação de Novo Produtos; Investimento na Ampliação da Planta Fabril;
Consumo e Produção Responsáveis	Assegurar padrões, de produção e de consumo, sustentáveis.	Autossuficiência em Energia; Tratamento de Efluentes; Reciclagem de Resíduos; Controle e Redução no Consumo de Água; Criação de Novo Produtos; Investimento na Ampliação da Planta Fabril.
Ação Contra a Mudança Global do Clima	Tomar medidas para combater a mudança climática e seus impactos.	Autossuficiência em Energia; Áreas de Preservação Permanente; Reserva Legal; Redução do Desmatamento; Recuperação das Áreas Degradadas; Controle e Redução nas

		Emissões Atmosféricas; Qualidade do Ar; Preservação e Conservação da Biodiversidade.
Vida na Água	Conservação e uso sustentável dos oceanos, dos mares, e dos recursos marinhos para o desenvolvimento sustentável.	Tratamento de Efluentes; Áreas de Preservação Permanente; Reserva Legal; Controle e Redução no Consumo de Água; Preservação e Conservação da Biodiversidade; Conservação da Vida Selvagem e de Espécies Ameaçadas de Extinção.
Vida Terrestre	Proteger, recuperar e promover o uso sustentável dos ecossistemas terrestres, gerir de forma sustentável as florestas, combater a desertificação, deter e reverter a degradação da Terra e deter a perda da biodiversidade.	Reciclagem de Resíduos; Áreas de Preservação Permanente; Reserva Legal; Preservação e Conservação da Biodiversidade; Conservação da Vida Selvagem e de Espécies Ameaçadas de Extinção; Redução do Desmatamento; Recuperação das Áreas Degradadas.
Paz, Justiça e Instituições Eficazes	Promover sociedades pacíficas e inclusivas para o desenvolvimento sustentável, proporcionar o acesso à justiça para todos e construir instituições eficazes, responsáveis e inclusivas em todos os níveis.	Projetos Sociais para a Comunidade Local; Contato Próximo com a Comunidade Local.
Parcerias e Meios de Implementação	Fortalecer os meios de implementação e revitalizar a parceria global para o desenvolvimento sustentável.	Projetos com universidades; Aproximação com as comunidades;

c) No final da narrativa, o gestor convida os estudantes a refletirem sobre as dificuldades enfrentadas pela empresa para alcançar a sustentabilidade. Colocando-se na posição de um dos estudantes, como definir temáticas prioritárias para o monitoramento de práticas voltadas ao ESG?

A incorporação dos objetivos estratégicos nas empresas, baseados nos princípios da sustentabilidade implica em trabalhar de forma equilibrada a equidade social, a eficiência econômica e o desempenho ambiental (FROEHLICH; BITENCOURT, 2015). Ao longo desta incorporação, exige-se das organizações a necessidade de reavaliar suas práticas internalizadas, de modo a potencializar a interação do meio ambiente e da sociedade aos processos e produtos existentes.

Para que tudo isso seja viável, é preciso incluir a sustentabilidade no planejamento estratégico organizacional para que as decisões sejam tomadas de forma corporativa e envolvendo todos os colaboradores. Desta forma, possíveis soluções de problemáticas do dia a dia são resolvidas de forma mais rápida e eficaz, afinal, todos fazem parte de um único sistema e se sentem responsáveis por ele.

Na Tabela 3 se apresenta os principais desafios encontrados ao longo do caso e as soluções encontradas pela Alpha. Para que as soluções encontradas possam ser monitoradas, sugere-se a criação de indicadores específicos.

Tabela 3
Desafios e Soluções Encontradas

Problemáticas	Soluções
Imposição de mercados internacionais para provar a adoção de princípios de sustentabilidade	Certificações Internacionais
Alta quantidade de resíduos gerados	Princípios da economia circular (redução, reutilização, recuperação e reciclagem)
Geração de Efluentes Químicos	Tratamento e correta destinação
Poluição do Ar	Reserva Legal e Área de Preservação Permanente
Consumo de Energia	Energias Renováveis
Altos Investimentos	Disponibilidade de Recursos Financeiros
Aproximação com a Comunidade Local e Conflito Comunidade-Empresa	Treinamento de Colaboradores Específicos e Projetos Sociais
Manter o Bem-estar dos Funcionários	Contrato formal, salário acima do valor de mercado e programas de saúde e segurança
Falta de uma Cultura Sustentável	Capacitações e Treinamentos

4. Plano de ensino

Recomendamos que os docentes disponibilizem o caso para os alunos lerem com antecedência. Na Tabela 4 é apresentado um plano de realização da aula, incluindo atividades e estimativas de tempo para cada fase.

Tabela 4
Proposta de Plano de Ensino

Segmento	Atividade	Tempo Estimado
Abertura	Começar a aula com perguntas gerais. Sobre o que é o caso? Como podemos conceituar sustentabilidade? O que é o <i>Triple Bottom Line</i> ? Como o ESG se encaixa no conceito de sustentabilidade? Qual a importância das certificações para uma empresa?	10 minutos
Discussão em Pequenos Grupos	Recomendamos que a turma seja dividida em 4 grupos. As questões A, B, C e D devem ser apresentadas aos alunos. Os instrutores podem recomendar aos alunos que façam anotações de cada questão para se preparar para uma discussão final.	40 minutos
Atividade Principal	Os instrutores podem reunir todos os alunos para discutirem suas descobertas. Recomendamos que o instrutor use as Tabelas que apresentamos com a análise do caso sem as respostas. Os instrutores podem motivar os alunos a apresentarem suas descobertas para completar as Tabelas juntos em uma atividade colaborativa.	30 minutos
Encerramento	Para encerrar a discussão, recomendamos que os instrutores conduzam uma conversa final com os alunos empregando questões como: Quais lições podem aprender com o caso? Você conseguiu se visualizar como um dos alunos questionando? Quais ações da empresa você acha mais interessantes? Quais ações mais desafiadoras? Qual o papel dos colaboradores na internalização do conceito de sustentabilidade? Qual a importância do orçamento empresarial? O que ainda precisa ser feito para que a comunidade brasileira reconheça os selos denominados de “verde” e valorizem-no?	10 minutos

As referências a seguir podem ajudar os instrutores a se preparar para a análise do caso: Savitz e Weber (2007), Munck e Souza (2009), Palus e Kaputa (2009), Barbieri *et al.*

(2010), Giddens (2010), Kinderyte (2010), Martins *et al.* (2010), Elkington (2012), Froehlich e Bitencourt (2015), Peixoto *et al.* (2016), Kuzma, Doliveira e Silva (2017), Martão e Demajorovic (2019), Freitas (2019) e FSC (2020).

REFERÊNCIAS

- Barbieri, J. C., Vasconcelos, I. F. G., Andreassi, T., & Vasconcelos, F. C. (2010). Inovação e sustentabilidade: novos modelos e proposições. *Revista de Administração de Empresas*, 50(2), 146-154. <http://dx.doi.org/10.1590/S0034-75902010000200002>
- De Luca, M. M. M., Cardoso, V. I. C., Vasconcelos, A. C., & Pontes, A. B. (2014). Análise da produção científica referente à temática de sustentabilidade em pesquisas da Administração. *Administração: Ensino e Pesquisa*, 15(3), 469-500.
- Elkington, J. (2012). *Sustentabilidade – Canibais com garfo e faca*. São Paulo: M. Books do Brasil.
- Freitas, J. (2019). *Sustentabilidade: Direito ao futuro*. 4. ed. Belo Horizonte: Fórum.
- Froehlich, C. & Bitencourt, C. (2015). Sustentabilidade Empresarial: um estudo de caso no Hospital Mãe de Deus. *Sustentabilidade em Debate*, 6(3), 116-130. <https://doi.org/10.18472/SustDeb.v6n3.2015.15196>
- FSC - Forest Stewardship Council. <https://br.fsc.org/pt-br>
- Giddens, A. (2010). *A política da mudança climática*. Rio de Janeiro: Zahar Editora.
- Kinderyte, L. (2010). Methodology of sustainability indicators determination for enterprise assessment. *Environmental Research, Engineering and Management*, 52(2), 25-31.
- Kuzma, E. L., Doliveira, S. L. D., & Silva, A. Q. (2017). Competências para a sustentabilidade organizacional: uma revisão sistemática. *Cadernos EBAPE*, 15(Especial), 428-444.
- Martão, M. A. S. & Demajorovic, J. (2019). Universidades Corporativas e o Ensino para a Sustentabilidade. *Administração: Ensino e Pesquisa*, 20(3), 754-795. <https://doi.org/10.13058/raep.2019.v20n3.1636>
- Martins, E. S., Rossetto, C. R., Rossetto, A.M., & Ferreira, E. (2010). Estudo da sustentabilidade empresarial: o caso de uma cooperativa gaúcha. *Revista Eletrônica de Gestão Organizacional*, 8(3), 457-482.
- Munck, L. & Souza, R. B. (2009). Responsabilidade social empresarial e sustentabilidade organizacional: a hierarquização de caminhos estratégicos para o desenvolvimento sustentável. *Revista Brasileira de Estratégia*, 2(2), 185-202.
- ODS Brasil – Objetivos do Desenvolvimento Sustentável. <https://odsbrasil.gov.br/>
- Palus, H & Kaputa, V. (2009). Survey of attitudes towards forest and chain of custody certification in the Slovak Republic. *Drewno-Wood*, 52(182), 65–81.

- Peixoto, F. M., Pains, M.B., Araújo, A.A., & Guimarães, T.M. (2016). Custo de capital, endividamento e sustentabilidade empresarial: um estudo no mercado de capitais brasileiro no período de 2009 a 2013. *RACE: Revista De Administração, Contabilidade e Economia*, 15(1), 39-66.
- Savitz, A. W. & Weber, K. (2007). *A empresa sustentável: o verdadeiro sucesso é o lucro com responsabilidade social e ambiental*. Rio de Janeiro: Elsevier.
- Sachs, I. (2002). *Caminhos para o desenvolvimento sustentável*. Rio de Janeiro: Garamond.
- Trindade, N. R., Trevisan, M., Lima, E. S, & Favarin, R. R. (2019). Educando para o desenvolvimento sustentável por meio da interdisciplinaridade: contribuições da aprendizagem experiencial no ensino de gestão. *Administração: Ensino e Pesquisa*, 20(3), 673-713. <https://doi.org/10.13058/raep.2019.v20n3.1463>