



III Simpósio Internacional de Gestão de Projetos (III SINGEP)
II Simpósio Internacional de Inovação e Sustentabilidade (II S2IS)
ISSN:2317-8302

INDICADORES PARA SUSTENTABILIDADE ORGANIZACIONAL EM EMPRESAS DA REGIÃO DO PAMPA GAÚCHO: UM ESTUDO EXPLORATÓRIO

FABIO JOSENDE PAZ

Universidade de Santa Cruz do Sul
fabiojpaz@gmail.com

FERNANDA ZINN ISERHARD

UNISC - Universidade de Santa Cruz do Sul
feiserhard@gmail.com

LIANE MAHLMANN KIPPER

Universidade de Santa Cruz do Sul
liane@unisc.br

A CAPES e ao Fundo de Apoio a Pesquisa da UNISC.



**INDICADORES PARA SUSTENTABILIDADE ORGANIZACIONAL EM
EMPRESAS DA REGIÃO DO PAMPA GAÚCHO: UM ESTUDO
EXPLORATÓRIO**

Resumo

A sustentabilidade é um termo em evidência no mundo empresarial principalmente devido à exigência da sociedade consumidora que vem valorizando as organizações com perfis sustentáveis. No ramo do agronegócio é ainda mais evidente essa importância pela necessidade de modelos de produção que se preocupem com os temas sociais, econômicos e ambientais. Este trabalho tem como objetivo identificar os principais indicadores econômicos, sociais e ambientais utilizados em empresas do segmento do agronegócio a fim de verificar se seguem o pensamento sistêmico e a *Triple Botton Line* (TBL). Para isto, foi realizada uma pesquisa exploratória e descritiva para a definição de indicadores sustentáveis e para a análise da utilização dos mesmos. Os dados foram coletados por meio de um questionário enviado para 30 empresas do ramo estudado. Os principais resultados encontrados evidenciam a falta de conhecimento de conceitos essenciais a sustentabilidade e sua importância e com relação à sustentabilidade, na maioria das vezes suas ações sustentáveis são focadas em responder às leis ambientais de seu setor. Percebe-se também um desequilíbrio entre as dimensões definidas no TBL, apresentando uma clara tendência de maior controle sob o aspecto financeiro.

Palavras-chave: Tripé da sustentabilidade; Indicadores; Sustentabilidade Organizacional; Pensamento Sistêmico.

Abstract

Sustainability is a term in the business world very evident due to the requirement of the consumer society that is valuing organizations with sustainable profiles. In the agribusiness sector is even more obvious that the importance of production models need to be concerned about the social, economic and environmental issues. This work aims to identify the main economic, social and environmental indicators used in companies in the agribusiness sector in order to ensure they follow the systems thinking and the Triple Botton Line (TBL). For this, an exploratory and descriptive research was conducted to define sustainability indicators and to analyze the use of them. Data were collected through a questionnaire sent to 30 branch companies studied. The main results show the lack of knowledge of essences sustainability concepts and their importance, about relative sustainability, in most cases their sustainable actions are focused on responding to the environmental laws of their industry. One can also see an imbalance in the defined dimensions in TBL, showing a clear trend towards greater control over the financial aspect.

Keywords: Triple Botton Line; Indicators; Organizational Sustainability; Systems Thinking.



III Simpósio Internacional de Gestão de Projetos (III SINGEP) II Simpósio Internacional de Inovação e Sustentabilidade (II S2IS)

1 Introdução

Quando surgiram os primeiros indicadores no início do século XX, com as grandes organizações como FORD, GM, entre outras, eles eram baseados no acompanhamento dos resultados financeiros das divisões das organizações (Lacerda, 2006). Isso permanece até hoje e reflete que a cultura organizacional está enraizada desde a criação dos primeiros indicadores na dimensão financeira, o que leva as dimensões social e ambiental para um segundo plano.

Em geral as organizações continuam com o pensamento mecanicista onde as ações são baseadas em partes de um sistema e não no pensamento sistêmico onde a empresa é vista como um todo. (Noreen, Smitch & Machey, 1996; Andrade *et al.*, 2006).

Segundo Goldratt (1991), o mundo dos ganhos propõe uma análise sistêmica da organização e esta análise os motiva a gerar indicadores sistêmicos que buscam o entendimento do todo, partindo dessa ideia o pensamento sistêmico gera reflexão e indica caminhos para fomentar uma transformação sustentável orientada à estratégia. Lacerda (2006) relata que indicadores sistêmicos fornecem *feedback* e são a base para o processo decisório dos gestores para uma gestão estratégica.

Sob o ponto de vista da sustentabilidade organizacional o uso de indicadores pode apontar para o equilíbrio institucional gerando em médio e longo prazo benefícios às futuras gerações e às partes interessadas. Neste contexto, esta pesquisa tem como objetivo a identificação dos principais indicadores econômicos, sociais e ambientais utilizados em empresas do segmento do agronegócio da região da campanha do Rio Grande do Sul a fim de verificar se seguem o pensamento sistêmico. Para isto foi realizado um estudo exploratório que aponta a necessidade de mais estudos aplicados junto às organizações, assim como estudos sobre a maturidade das organizações para a sustentabilidade, buscando uma educação permanente para a sustentação das ações humanas. A seguir apresenta-se um breve referencial teórico sobre temas relacionados ao estudo. Na seção 3 esta descrita uma síntese da metodologia utilizada, seguida pelos principais resultados, considerações finais e referências.

2 Referencial Teórico

O referencial teórico está estruturado da seguinte forma: inicialmente apresenta-se uma breve descrição do pensamento sistêmico e da sua relevância para as organizações tornarem-se sustentáveis. Logo após conceitos sobre indicadores sistêmicos são descritos, assim como seu perfil. Os principais sistemas de medição e indicadores de desempenho são abordados, e ao final expõem-se conceitos sobre o tripé da sustentabilidade e sua relação com as organizações.

2.1 Pensamento Sistêmico

Conforme Andrade *et al.* (2006) e Capra (2002) a complexidade de variáveis que desafiam as organizações aumenta na proporção em que aumenta a complexidade da nossa sociedade, devido o aumento de fluxo da informação. As Organizações precisam se antecipar as necessidades desta sociedade e evoluir com ela. Acrescem-se a isto grandes concentrações urbanas, esgotamento de recursos naturais, transportes, ecologia, educação, evolução da tecnologia, catástrofes naturais ou causadas pelo homem e assim sucessivamente.

O Pensamento Sistêmico possibilita entender a multiplicidade e interdependência das causas e variáveis dos problemas complexos e organizar soluções para estes problemas. Ele complementa e integra teorias especializadas através de sua nova ótica, favorecendo a interpretação de soluções para enfrentar os problemas complexos. Vale lembrar que a



III Simpósio Internacional de Gestão de Projetos (III SINGEP) II Simpósio Internacional de Inovação e Sustentabilidade (II S2IS)

abordagem da administração científica se preocupava mais com a eficiência da produção do que com o desempenho global da organização. Todavia, a administração que focar em enfrentar aspectos de eficiência sem considerar as implicações da poluição, da limitação dos recursos naturais, do comportamento humano, dentre outras, irá estabelecer mais problemas do que resolvê-los (Lacerda, 2011).

O Pensamento Sistêmico, conforme Capra (2002) pode ser percebido como um modo de compreender e visualizar as inter-relações e forças que moldam uma realidade ou futuro desejado, atuando nas estruturas sistêmicas do mesmo, com objetivo de manter relações estratégicas contínuas. O Pensamento Sistêmico concentra-se em princípios básicos de organização, sendo contextual, o que é oposto ao pensamento analítico. A análise denota isolar algo com o intuito de entendê-lo; o Pensamento Sistêmico denota contextualizar algo com o intuito de perceber o conjunto, ou seja, enfatiza o todo em detrimento da parte.

Partindo desta percepção, Senge (2009) apresenta o Pensamento Sistêmico como uma disciplina, um estudo com teoria e prática, que permite desenvolver a visão de conjunto, uma estrutura para ver as inter-relações em lugar de coisas, para ver padrões de mudança em lugar de estabilidade. De maneira resumida, não se deve pensar as mudanças como ações isoladas, mas sim como um conjunto de medidas interdependentes que fazem parte do planejamento de melhorias da organização e como resultado do pensamento sistêmico.

Existem cinco características essenciais do Pensamento Sistêmico:

- Todas as partes necessitam estarem presentes para garantir o funcionamento ótimo do sistema;
- É necessário fazer um arranjo específico das partes para que o sistema consiga alcançar a sua meta;
- Os sistemas realizam as suas metas específicas e próprias dentro de sistemas ainda maiores;
- Os sistemas mantêm a sua estabilidade por meio de flutuações e ajustes;
- Existem fluxos de retroalimentação (“*feedback*”) em sistemas.

Neste contexto os indicadores baseados no pensamento sistêmico são diferentes dos reducionistas.

2.2 Indicadores Sistêmicos

Um sistema de indicadores deve gerar uma estrutura de linguagem que comunica a realidade e molda a percepção e a atuação das pessoas. Em uma avaliação mais superficial, é considerada que a função principal do sistema de medição do desempenho é verificar se as metas estão sendo atingidas. Quando analisamos mais profundamente, o sistema deve comunicar a estratégia e as prioridades da alta direção e dos gestores, servir como base para o reconhecimento da dedicação coletiva, analisar os problemas estratégicos de forma pró ativa, apoiar a busca de novos caminhos estratégicos para a organização, apoiar o aprendizado da organização e verificar a sustentabilidade vinculada a cada uma destas funções.

Ribeiro, Beber e Neto (2006) descreve que a utilização principal do sistema de indicadores deve ser como ferramenta de articulação e comunicação da estratégia, informação e aprendizagem, não como sistema de controle do comportamento e avaliação do desempenho passado, que deve ser considerado uma subutilização do sistema de indicadores.

Capra (2002) considera que os sistemas não podem ser entendidos pela análise, mas sim pela síntese. Sistema é um todo, cujas propriedades essenciais decorrem das relações entre as partes que o compõem, enquanto as propriedades das partes só podem ser entendidas a partir da organização do todo.



III Simpósio Internacional de Gestão de Projetos (III SINGEP) II Simpósio Internacional de Inovação e Sustentabilidade (II S2IS)

Como dito anteriormente, a complexidade do ambiente competitivo gera uma diversidade de demandas para as empresas, que extrapolam os limites da dimensão financeira, e fazem com que o sucesso de uma organização seja avaliado também por uma série de aspectos não financeiros. Como consequência desta mudança de foco, cada vez mais as organizações se conscientizam da necessidade de buscar um equilíbrio entre os critérios de avaliação de desempenho, considerando os diversos públicos interessados como acionistas, clientes, sociedade, fornecedores, empregados, ambientalistas e outros e as diversas dimensões organizacionais relacionadas como a financeira, mercado, processos internos, pessoal, aprendizagem, capital social, capital intelectual, sustentabilidade, entre outras.

Há um consenso que os resultados intangíveis não podem ser avaliados pela simples adoção de indicadores não financeiros, sem que sejam identificadas e mapeadas as atividades que realmente afetam o processo de criação de valor. Os erros mais comuns cometidos pelas organizações são não estabelecer relação entre indicador e estratégia, não comprovar a existência de relação entre indicador e estratégia, não estabelecer metas certas e medir de forma incorreta. Em função disso, o uso de indicadores não financeiros de forma inadequada, pode representar perdas significativas.

Para podermos definir indicadores sistêmicos existem características que estes precisam possuir e estas devem garantir que as ações e estratégias da empresa sejam com intuito da melhoria do negócio como um todo. Segundo Lacerda (2006) as características são:

- Os indicadores devem estar associados a funções e planejamento e à tomada de decisão estratégica, tática e operacional, ou seja, indicadores demonstram o rumo à organização;
- Não são numéricos apenas escalares, direcionando para o aumento ou diminuição;
- Devem apontar para as mesmas direções definidas no processo estratégico;
- Devem ser agregados e consolidados, permitindo a centralização em poucos indicadores;
- Os indicadores devem extrapolar os limites de sua área de atuação (transversalidade);
- Devem ser avaliados de maneira dinâmica, sistêmica e comportamental.

Tendo como base estas características, observa-se o grau de importância do uso destes indicadores, pois os mesmos podem representar o cruzamento de dados isolados, considerando o todo, facilitando a visualização da origem de alguma falha, situação ou problema. Desta forma, é possível confrontar indicadores analíticos isolados, cruzando e intercambiando resultados para uma análise mais efetiva. Com isso, fica fácil compreender a importância de utilizar indicadores sistêmicos em detrimento de indicadores reducionistas.

Muitas vezes, ao utilizar um indicador reducionista, a ideia é fazer uma análise rápida, prática e objetiva, mas tal objetividade acaba por limitar a visão e até ocultar problemas sérios em função da percepção limitada que se obtém do conjunto. Se por uma ótica a utilização de indicadores sistêmicos é mais complexa e requer percepção abrangente, por outra o resultado é mais fácil de ser observado e mais contundente.

No contexto empresarial, medições são necessárias para definir objetivos e classificar metas além de controlar e avaliar os resultados destas atividades envolvidas nos processos para se alcançar as metas.

2.3 Sistemas de avaliação de desempenho

Sistemas de avaliação de desempenho servem como apoio à tomada de decisão além de influenciar o comportamento das pessoas tornando mais provável que determinadas intenções estratégicas se tornem realidade (Torres & Lopes, 2013). Porém é necessário que



III Simpósio Internacional de Gestão de Projetos (III SINGEP) II Simpósio Internacional de Inovação e Sustentabilidade (II S2IS)

exista o retorno de informações ou *feedback* para que realmente o sistema de medição de desempenho auxilie ao contrário é perda de tempo e dinheiro (Rafaeli e Müller, 2007). Dentro deste contexto, o Quadro 1 é composto por algumas ferramentas e modelos de medição de desempenho, apresentando respectivamente a quantidade de artigos publicados nos últimos cinco anos na base de dados do periódico Capes.

Ferramentas/Modelos	Palavras chave	Artigos encontrados
Análise envoltória de dados DEA	Data Envelopment Analysis DEA	6556
Seis Sigma	Six Sigma	5347
Total Quality Management (TQM)	Total Quality Management	4818
Balanced Scorecard (BSC)	Balanced Scorecard	3906
Desempenho Quantum	Quantum measurement	1338
Lógica Difusa	Logic Fuzzy	1326
Environmental management system (EMS)	Environmental management system	1238
Supply Chain Operations Reference (SCOR)	Supply Chain Operations Reference	215
Modelo de Excelência da Gestão (MEG)	Modelo de Excelência da Gestão	183
Electre Tri	Electre Tri	140
Organizational Perfomance Measurement (OPM)	Organizational Perfomance Measurement	80
Performance Measurement Matrix	performance measurement matrix	29
Performance Pyramid System	Performance Pyramid System	3

Quadro 1. Busca de artigos referentes às ferramentas modelos e de medição de desempenho

Fonte: Autores (2013).

A partir da análise da quantidade de material científico publicado, observa-se que DEA, Seis Sigma, TQM e BSC são modelos e ferramentas de medição de desempenho mais estudadas e registradas nos últimos cinco anos. De acordo com seus altos índices de produção científica, estas ferramentas serão utilizadas para o atual estudo, bem como o Modelo de Excelência da Gestão (MEG). Cabe ressaltar que, por mais que o MEG possua um índice de produção científica bem inferior que os quatro demais, atualmente, este modelo de Gestão vem sendo muito utilizado em micro, pequenas e médias organizações brasileiras e somente no Rio Grande do Sul segundo Marques (2013) existem 9617 empresas com termo de adesão, ou seja, que utilizam este modelo de gestão. Todas as ferramentas e modelos foram estudados com maior profundidade e de acordo com os conceitos de sistemas e modelos de medição de



III Simpósio Internacional de Gestão de Projetos (III SINGEP) II Simpósio Internacional de Inovação e Sustentabilidade (II S2IS)

desempenho revisados, percebemos a importância destes para a organização, mas para que isso realmente aconteça são imprescindíveis indicadores de desempenho, portanto faz-se assim necessário compreender o que são indicadores de desempenho.

2.4 Indicadores de desempenho

Atualmente pensar e agir estrategicamente é imprescindível para as empresas, vivemos em uma economia globalizada e extremamente competitiva, mudanças acontecem com uma velocidade impressionante, o gestor deve estar preparado para atuar com visão de futuro, pró-atividade, criatividade, flexibilidade e velocidade na tomada de decisões.

A Metodologia de Gestão pela Qualidade Total sozinha não consegue determinar se uma empresa está no caminho para o conceito de excelência, para isso é necessário a construção de um sistema de medição de indicadores importantes para o negócio.

Conforme Ambrósio e Leite (2008), a busca pela melhoria de desempenho é apoiada por indicadores capazes de quantificar e acompanhar os processos, eliminando a subjetividade e facilitando a tomada de decisões corretas.

Pode-se dizer que indicadores são sinais vitais da empresa dizem como as empresas estão fazendo e como estão se saindo como parte do todo, ainda vários autores ressaltam a importância dos mesmos como indutores de mudanças organizacionais (Lacerda, 2006).

Corroborando Rafaeli e Müller (2007), comentam a importância de restringir a quantidade de indicadores a poucos, porém críticos, ao invés de controlar uma grande porção de resultados periféricos, e esta atitude torna-se benéfica facilitando o controle e agilizando a tomada de decisões. Os gestores devem selecionar os indicadores adequados a cada processo e em conformidade com o planejamento estratégico da organização. Percebe-se que os indicadores de desempenho surgem com uma ferramenta do Planejamento Estratégico e que estes devem estar sempre alinhados ao planejamento.

Uma frase muito conhecida no meio empresarial sem autor conhecido é “Quem não mede não gerencia”, os indicadores de desempenho servem para conseguirmos medir os fatores críticos de sucesso de uma maneira quantitativa e sair da subjetividade da medição. Se a organização não dispõe de um sistema de medição (indicadores) de desempenho não poderá implementar seu Plano estratégico de forma adequada. Esta informação baseia-se no princípio de, só por meio de análise e interpretação de dados (números) evidenciam-se fatos que permitem a tomada de decisão.

Segundo Lacerda (2006) e Lacerda (2011), desde o surgimento do termo indicador ele está ligado a resultados financeiros nas organizações e permanece atualmente na maioria das empresas, gerando assim uma visão distorcida da proposta da utilização destes para a melhoria do desempenho organizacional como um todo. Vários autores concordam com Lacerda entre eles Capra (2002), Senge (2009) e Ribeiro, Beber e Neto (2006). Continuando a ideia desta pesquisa de expor uma visão sistêmica e sustentável, devemos entender melhor o que é sustentabilidade e seu inter-relacionamento entre as dimensões financeira, social e ambiental. Este entendimento pode ser compreendido pela representação da *Triple Bottom Line* (TBL).

2.5 *Triple Bottom Line* – TBL

A sobrevivência e o sucesso de uma organização estão diretamente relacionados à sua capacidade de atender às necessidades e às expectativas de seus clientes, as quais devem ser identificadas, entendidas e utilizadas para que os produtos possam ser desenvolvidos, criando o valor necessário para conquista-los retê-los. Por outro lado, para que haja continuidade em



III Simpósio Internacional de Gestão de Projetos (III SINGEP) II Simpósio Internacional de Inovação e Sustentabilidade (II S2IS)

suas operações, a organização também deve atuar de forma responsável em relação à sociedade e as às comunidades com as quais interage, contribuindo para o desenvolvimento socioambiental (FNQ, 2011, 2013).

Baseado nas dimensões econômica, social e ambiental, a ideia baseia-se na correlação entre estas três dimensões, para que a sustentabilidade realmente aconteça. Internacionalmente essas dimensões são conhecidas como *Triple Bottom Line* (TBL) da sustentabilidade de um negócio (FDC, 2013). Elkington (1992) criou o TBL para auxiliar as empresas no desenvolvimento sustentável: prosperidade econômica, justiça social e proteção ao meio ambiente, dentro de suas operações principais e essencialmente fazendo o salto da sustentabilidade teórica para a prática.

O conceito TBL questiona e pondera sobre a necessidade de as empresa basearem suas decisões estratégicas neste tripé, onde deverão manter a sustentabilidade econômica do seu negócio ao gerenciar empresas lucrativas e geradoras de valor, também a sustentabilidade social estimulando atividades ligadas à educação, cultura, lazer, bem estar e justiça social da comunidade onde a empresa está inserida e tudo isso mantendo o cuidado com o meio ambiente através de cuidados ambientais como programas de reciclagem, preservação, dentre outros aspectos.

O TBL é um índice corporativo que se diferencia das demais por mensurar também as inter-relações entre as dimensões do desenvolvimento sustentável: eco-ambiental, eco-social, socioambiental e eco-socio-ambiental. Também adota o conceito de sustentabilidade do resultado triplo: melhorar o crescimento financeiro reduzindo os impactos ambientais negativos e atendendo às expectativas da sociedade (Silveira, 2013).

Percebemos que para uma organização estar plenamente conectada e alinhada com seus clientes é necessário que suas estratégias contemplem os ambientes econômicos, sociais e ambientais conforme descreve a Figura 1.



Figura 1. A sustentabilidade e as suas dimensões ambientais, sociais e econômico-financeiras

Fonte: Alledi Filho, C. (2003). *O tripé da sustentabilidade*. [Apostila do Curso MBA Gestão de Negócios Sustentáveis]. LATEC Business School.

Nidumolu, Prahalad and Rangaswami (2009) apresentam estudos realizados com trinta empresas de grande porte, demonstrando que a sustentabilidade é um rico filão de inovações organizacionais e tecnológicas capazes de gerar tanto receita como lucro. Segundo eles, uma empresa ambientalmente correta tem custos menores, pois acaba utilizando menos insumos além de gerar receita adicional por produtos melhores e novos negócios criados pela organização.



III Simpósio Internacional de Gestão de Projetos (III SINGEP) II Simpósio Internacional de Inovação e Sustentabilidade (II S2IS)

Podemos afirmar que o TBL contempla o pensamento sistêmico que é esta ideia de interligação e inter-relacionamento entre os setores gerando assim uma visão holística e sistêmica da organização.

3 Metodologia

Essa pesquisa se origina por uma pesquisa exploratória, pois segundo Barros e Lehfeld (2000) inicialmente buscou-se a aproximação e familiaridade com o tema e caracterizou-se como descritiva na medida em que descreveu as características conhecidas realizada por meio de levantamento de informações. Segundo Santos (2000) é o procedimento onde os dados primários são coletados a partir de indivíduos sem interferência do entrevistador com base em questionário, utilizando-se da abordagem quali-quantitativa.

Para a identificação de indicadores sistêmicos utilizamos as características definidas por Lacerda (2006) já listadas neste trabalho. Foi realizado um levantamento de dados, por meio de um questionário com empresas do agronegócio da região da campanha do Rio Grande do Sul que tem em seu foco a utilização de indicadores para seu gerenciamento. O modelo de questionário utilizado encontra-se no link (https://docs.google.com/forms/d/1BDc-46fKXI1rrOmDOtuXnucVqlgxrDGDIZ1uQZ9DnQ/viewform?usp=send_form).

Para avaliarmos a situação atual de utilização de indicadores. O questionário foi construído tendo como base as seguintes fontes de pesquisa: Nunes (2008), Ethos (2013), Ferreira *et al.* (2008) e Storch *et al.* (2013). Para a validação do questionário desenvolvido pela equipe foi realizada uma avaliação por especialistas, sendo validado por três especialistas da área. Após feitas as correções o questionário foi enviado para 30 empresas do ramo do agronegócio detectadas com perfil sustentável e que utilizem indicadores para sua gestão. Houve o retorno de 14 organizações que responderam ao questionário.

4 Análise dos resultados

Na caracterização das empresas estudadas, temos 50% delas no ramo de atividade comércio, 29% indústria e 21% serviço, a maioria teve aumento no faturamento no último ano, apenas uma diminuiu seu faturamento, em relação às metas todas as empresas possuem metas definidas e formalizadas para o controle do seu desempenho. Apresentam informações sobre o setor que atuam, além de possuírem definição clara sobre seu negócio, missão, visão e seus valores, porém apenas 64% das organizações formalizam estas informações, para a melhor avaliação foi perguntado qual o modelo de medição de desempenho ou sistema de gestão utilizado conforme Figura 2.

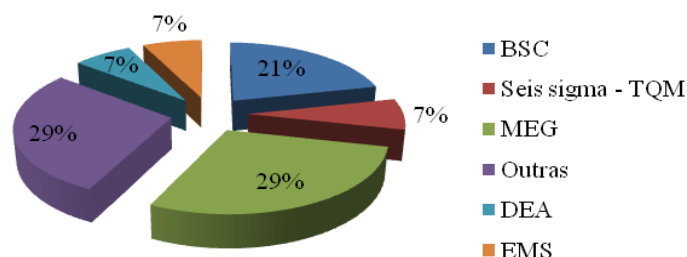


Figura 2. Modelos de medição de desempenho utilizado pelas empresas entrevistadas.
Fonte: Autores (2014).



III Simpósio Internacional de Gestão de Projetos (III SINGEP) II Simpósio Internacional de Inovação e Sustentabilidade (II S2IS)

A Figura 2 é de extrema importância para análise, pois nele identificamos as organizações que utilizam modelos que na sua essência possuem conceitos sustentáveis, sistêmicos e correlação entre os pilares do TBL como o MEG, o BSC e o TQM, desta amostra oito organizações enquadram-se neste perfil, as organizações que escolheram as outras opções em suas respostas e percepção focam basicamente na dimensão financeira e não compreendem a correlação entre duas ou mais dimensões do TBL, tendo sempre o olhar para um dimensão de cada vez, por este motivo questões em que indicadores que perfazem a correlação foram analisados separadamente com um olhar individual em cada empresa para perceber seu perfil em relação às correlações ou não. Na figura 3 os indicadores apresentados pelas empresas estão organizados por dimensões do TBL.

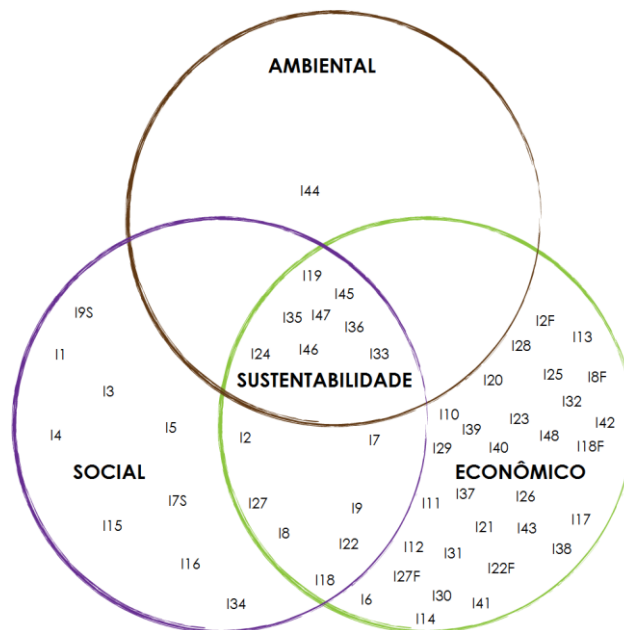


Figura 3. Indicadores e suas dimensões

Fonte: Autores (2014).

Neste estudo sobre indicadores apenas os indicadores de % de produtos oriundos de inovações e % de energia renovável não foram utilizados os dois são indicadores definidos como sustentáveis pela definição de Lacerda (2006) e os mais utilizados como podemos ver na figura 4 são os econômicos, seguidos do social e da correlação social-econômico, o que comprova os estudos de vários autores como Lacerda (2006 e 2011), Oliveira e Lima (2010) e Lethonem (2004) este autor ainda complementa dizendo na dificuldade de aplicação da correlação ambiental-social e que ações ambientais geralmente são ações sustentáveis, pois na maioria das vezes envolvem os três pilares do TBL, motivo pelo qual foi diagnosticado apenas um indicador no pilar ambiental. Para a identificação de indicadores sistêmicos foi utilizada as características definidas por Lacerda (2006) e foram encontrados: o índice de devolução de clientes; % de RH destinado a P&D e % de produtos oriundos de Inovações; Fornecedores; % Energia renovável e % reaproveitamento de produto descartável. No Quadro 2 podemos verificar a quantidade de indicadores utilizados pelas organizações estudadas, o que deixa evidente neste estudo é que não existe relação entre a quantidade de indicadores utilizados com o perfil sustentável, corroborando com Rafaeli e Muller (2007).



III Simpósio Internacional de Gestão de Projetos (III SINGEP) II Simpósio Internacional de Inovação e Sustentabilidade (II S2IS)

EMPRESA	QUANTIDADE INDICADORES	PERFIL SUSTENTÁVEL
EMPRESA – A	25	SIM
EMPRESA – B	25	SIM
EMPRESA – C	30	SIM
EMPRESA – D	39	SIM
EMPRESA – E	19	SIM
EMPRESA – F	26	SIM
EMPRESA – G	12	SIM
EMPRESA – H	33	SIM
EMPRESA – I	13	NÃO
EMPRESA – J	21	NÃO
EMPRESA – K	19	NÃO
EMPRESA – L	29	NÃO
EMPRESA – M	40	NÃO
EMPRESA – N	38	NÃO

Quadro 2. Quantidade de indicadores utilizados pelas empresas estudadas
Fonte: Autores (2014).

Outra questão da sondagem buscou levantar o uso ou não de indicadores. Além desta informação foi também questionada às empresas do interesse em utilizar indicadores. Desta análise os resultados sobre o uso de indicadores foram divididos em financeiros, sociais, ambientais, socio-financeiros, socio-ambiental-financeiro conforme segue na Figura 4.

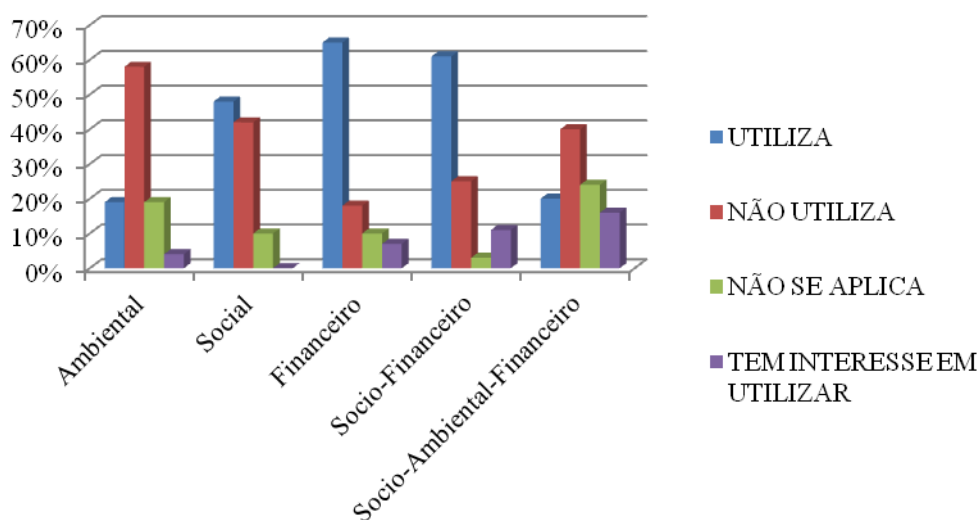


Figura 4. Análise da utilização dos indicadores nas empresas do agronegócio da região da campanha do Rio Grande do Sul
Fonte: Autores (2014).

Percebe-se que a dimensão financeira tem a maior aceitação e utilização por parte das organizações estudadas, corroborando com Lacerda (2006 e 2011) e Oliveira e Lima (2010)



III Simpósio Internacional de Gestão de Projetos (III SINGEP) II Simpósio Internacional de Inovação e Sustentabilidade (II S2IS)

onde estes afirmam que as organizações privilegiam o aspecto financeiro do TBL em detrimento dos outros, além de que alguns indicadores que não são utilizados algumas organizações tem interesse em utilizar, já o a dimensão Ambiental obteve o maior índice de não utilização. Nesta dimensão, apenas o indicador de requisitos ambientais atendidos teve utilização por parte de 36% das empresas. Observou-se também que 64% das organizações somente cumpri a legislação do setor. Naspecto social existe um equilíbrio entre a utilização e não utilização de indicadores. Isto confirma os estudos de Careon e Silva (2010) que encontraram problemas na dimensão social em sua compreensão por parte dos *stakeholders* e o desconhecimento dos benefícios que podem trazer à organização. Se observarmos sob o resultado da correlação social-financeiro onde 60% das organizações utilizam, além de 10% desejando utilizar este tipo de indicador, pode-se pensar que este alto índice se da pelo facil entendimento e percepção dos retornos financeiros que sua utilização promove a organização.

Porém na correlação entre as três dimensões (socio-ambiental-financeiro), 40% das organizações não utilizam indicadores, 20% utilizam, 21% responderam que estes indicadores não se aplicam ao seu negócio e 16% tem interesse em utilizar, percebe-se que quando se fala em indicadores sustentáveis a pouca utilização e também conhecimento sobre o assunto. No Quadro 3 encontra-se a relação dos indicadores mais utilizados nas organizações respondentes do segmento do agronegócio.

Pilar	Indicadores
Econômico ou Financeiro	Inadimplência, faturamento, Lucratividade, lucratividade/cliente, faturamento, giro de estoque, produtividade, disponibilidade dos sistemas, rentabilidade, liquidez, lucro, endividamento, crescimento das vendas, fluxo de caixa, investimento.
Social	Gestores em entidades de classe, Ações sociais na região, Participação nos lucros. Rotatividade de colaboradores, % do faturamento revertido em ações sociais.
Ambiental	% de requisitos ambientais atendidos.
Socio-Financeiro	Avaliação de desempenho, Horas treinamento funcionário, Satisfação de clientes, Clima organizacional, Reclamação de clientes, Horas de retrabalho.
Socio-Financeiro-Ambiental	Índice de devolução de clientes, % de RH destinado a P &D, Fornecedores.

Quadro 3. Indicadores mais utilizados nas empresas do agronegócio da região da campanha do Rio Grande do Sul

Fonte: Autores (2014).

Neste quadro foram incluídos os indicadores mais utilizados pelos respondentes em cada dimensão do TBL estudada, o que fica evidente nas empresas estudadas é que demonstraram a existência de movimentos em prol da construção e utilização de sistemas de medição de desempenho. Com relação á sustentabilidade, na maioria das vezes suas ações sustentáveis são focadas nas leis ambientais de seu setor e percebe-se a clara tendência de controle do lado financeiro. Observou-se também que, mesmo o aspecto social quando é medido está relacionado com o aspecto financeiro, sendo os indicadores financeiros e socio-financeiros os mais utilizados. Em contrapartida os menos utilizados são os indicadores ambientais e sociais respectivamente.



III Simpósio Internacional de Gestão de Projetos (III SINGEP) II Simpósio Internacional de Inovação e Sustentabilidade (II S2IS)

5 Considerações Finais

O estudo objetivou identificar os principais indicadores econômicos, sociais e ambientais utilizados em empresas do segmento do agronegócio da região da campanha do Rio Grande do Sul a fim de verificar se seguem o pensamento sistêmico e o que ficou evidente nas empresas estudadas foi a maior concentração e utilização de indicadores financeiros e social-financeiros além da percepção de que quantidade de indicadores não tem relação com sustentabilidade organizacional.

Os resultados desta pesquisa evidenciam a falta de entendimento de conceitos sobre indicadores sistêmicos e a importância da sustentabilidade nas organizações, o que nos leva a sugerir que a primeira ação a ser tomada para que a sustentabilidade seja uma realidade nas organizações é a ampliação do conhecimento dos *stakeholders* sobre este tema e sua importância para o crescimento da organização.

Como sugestões para trabalhos futuros podemos destacar a necessidade de um estudo mais aprofundado sobre o tema com uma amostra maior de organizações. Também sugere-se que estudos direcionados ao desenvolvimento de ferramentas que possam avaliar a maturidade da sustentabilidade das organizações, ampliando assim o conhecimento organizacional sobre a importância da sustentabilidade organizacional e do uso de indicadores para a sustentabilidade organizacional.

Referências

- Alledi Filho, C. (2003). *O tripé da sustentabilidade*. [Apostila do Curso MBA Gestão de Negócios Sustentáveis]. LATEC Business School.
- Ambrósio, C. W.; & Leite, M. S. A. (2008). Contratação por desempenho em serviços de manutenção: o caso da CST Arcelor Brasil. *Produção Online*, 8(3), 1-17.
- Andrade, A. L., Seleme, A., Rodrigues, L. H., & Souto, R. (2006). *Pensamento sistêmico: caderno de campo: o desafio da mudança sustentada nas organizações e na sociedade*. Porto Alegre: Bookman.
- Barros, A. J. da S.; Lehfeld, N. A. de S. (2000) Fundamentos de metodologia científica: um guia para a iniciação científica. 2. ed. ampliada. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 122, 9 p.
- Capra, F. (2002). *As Conexões Ocultas: Ciência para uma Vida Sustentável*. São Paulo: Pensamento-Cultrix.
- Careon, L. H., & Silva, S. F. (Setembro de 2010) Sustentabilidade ambiental nas organizações: Sustentabilidade empresarial para a micro e pequena empresa. Anais do XIII SEMEAD - Seminários de Administração da FEA USP, São Paulo.
- Elkington, J. (1992). *Umweltfreundlich einkaufen: von shampoo bis champagner*. German: Perfect Paperback.
- Ethos, Instituto. *Indicadores ETHOS para negócios sustentáveis e responsáveis*. Recuperado em 2, novembro, 2013, de <http://www3.ethos.org.br/conteudo/iniciativas/indicadores/#.UnWIwvlwpqV>



III Simpósio Internacional de Gestão de Projetos (III SINGEP) II Simpósio Internacional de Inovação e Sustentabilidade (II S2IS)

- FDC, Fundação Dom Cabral. *Abordagens para a Sustentabilidade nas Organizações*. Recuperado em 30, dezembro, 2013, de <http://www.fdc.org.br/pt/publicacoes>.
- Ferreira, M. P.; Abreu, A. F.; Abreu, P. F.; Trzeciak, D. S.; Apolinário, L. G.; Cunha, A. A. Gestão por indicadores de desempenho: resultados na incubadora empresarial tecnológica. *Produção*, v. 18, n. 2, p. 302-318, 2008.
- FNQ, Fundação Nacional da Qualidade. (2011). *Conceitos fundamentais da excelência em gestão*. Recuperado em 24, agosto, 2013, <http://www.fnq.org.br/site/292/default.aspx>
- FNQ, Fundação Nacional da Qualidade. (2013). *Modelo da excelência da gestão*. Recuperado em 24, agosto, 2013, <http://www.fnq.org.br/site/376/default.aspx>
- FNQ, Fundação Nacional da Qualidade. (2011). *Critérios compromisso com a excelência e rumo a excelência*. Recuperado em 24, agosto, 2013, <http://www.fnq.org.br/site/376/default.aspx>
- Goldratt, E. M. (1991). *A Síndrome do Palheiro: Garimpando informações num Oceano de Dados*. São Paulo: Educator.
- GRI. *Questionário 2010*. (2010). Recuperado em 29, março, 2014, de <https://www.globalreporting.org/resourcelibrary/Portuguese-Starting-Points-2-G3.1.pdf>
- Lacerda, D. P. (2006). Pensamento Sistêmico: caderno de campo: o desafio da mudança sustentada nas organizações e na sociedade. In A. A. L. (Org.). *Paradigmas Construtivos dos Sistemas de Indicadores*. Porto Alegre: Bookman.
- Lacerda, D. P., Deus, A. D., & Rodrigues, L. H. (2011, outubro). Proposta de Indicadores sistêmicos para avaliação de fornecedores de uma empresa do ramo automotivo. *Anais do Encontro Nacional de Engenharia de Produção*, Belo Horizonte, MG, Brasil, 34.
- Lehtonen, M. (2004). The environmental–social interface of sustainable development: capabilities, social capital, institutions. *Ecological Economics*, 49(2), 199– 214.
- Marques, R. C. (setembro de 2013) Secretaria. Executiva PGQP– Programa Gaúcho de Qualidade e Produtividade. Solicitação de informações sobre o uso do MEG. Mensagem recebida por <fabio@zapshop.com.br>.
- Nidumolu, R., Prahalad, C. K. & Rangaswami, M. R. (2009). Why sustainability is now the key driver of innovation? *Harvard Business Review*, 87(9), 56-64.
- 5
- Noreen, E. W., Smitch, D. & Machev, J. T. (1996). *A teoria das restrições e suas implicações na contabilidade gerencial: um relatório independente*. São Paulo: Educator.
- Nunes, A. V. da S. (2008). *Indicadores de desempenho para as micro e pequenas empresas: uma pesquisa com as MPE's associadas à MICROEMPA de Caxias do Sul/RS*. Dissertação de mestrado, Universidade de Caxias do Sul, RS, Brasil.



III Simpósio Internacional de Gestão de Projetos (III SINGEP) II Simpósio Internacional de Inovação e Sustentabilidade (II S2IS)

- Oliveira, L. R. DE, & Lima, G. B. A. (2010, agosto). Sistemática para avaliação da maturidade da sustentabilidade empresarial no contexto do Triple Bottom Line. *Anais do Congresso Nacional de Excelência em Gestão*, Niterói, RJ, Brasil.
- Rafaelli, L., Müller, C. J. (2007). Estruturação de um índice consolidado de desempenho utilizando o AHP. *Gestão & Produção*, 14(2), 363-377.
- Ribeiro, J. L. D., Beber, S. J. N., & Kliemann, F. J., Neto. (2006). Análise das Causas do Fracasso em Implantações de BSC. *Produção Online*, 6(2), 1-22.
- Santos, A. R. dos. (2000). *Metodologia científica: a construção do conhecimento*. Rio de Janeiro: DP&A.
- Senge, P. (2009). *A quinta disciplina: caderno de campo: estratégias e ferramentas para construir uma organização que aprende*. São Paulo: Best Seller.
- Silveira; M. A. (2013). Strategic management of innovation towards sustainable development of brazilian electronic. *Journal Technologic Management & innovation*, 8(Special Issue), 174-186.
- Storch, L. A., Nara, E. O. B., & Kipper, L. M. (2013). The use of process management based on a systemic approach. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 2(7), 758-773.
- Torres, N. Jr., & Lopes, A. L. M. (2013). A Produtividade em serviços: uma análise à luz da revisão sistemática de literatura. *Produção Online*, 13(1), p. 318-350.