



UNIVERSIDADE ESTADUAL DE CAMPINAS
FACULDADE DE CIÊNCIAS APLICADAS

LEANDRO TOSTO

PLANO DE SUSTENTABILIDADE PARA PEQUENAS
EMPRESAS: O CASO *ALL CLEAN* LAVANDERIA

LIMEIRA
2014



UNIVERSIDADE ESTADUAL DE CAMPINAS
FACULDADE DE CIÊNCIAS APLICADAS

LEANDRO TOSTO

PLANO DE SUSTENTABILIDADE PARA PEQUENAS
EMPRESAS: O CASO *ALL CLEAN* LAVANDERIA

Trabalho de Conclusão de Curso como requisito parcial para obtenção do título de bacharel no Curso de Gestão de Empresas à Faculdade de Ciências Aplicadas da Universidade Estadual de Campinas.

Orientadora: Prof^ª. Dr^ª. Muriel de Oliveira Gavira

LIMEIRA
2014

FICHA CATALOGRÁFICA ELABORADA PELA BIBLIOTECA PROF. DR. DANIEL JOSEPH
HOGAN DA FACULDADE DE CIÊNCIAS APLICADAS

T639p	Tosto, Leandro Plano de sustentabilidade para pequenas empresas: o caso <i>All Clean</i> Lavanderia / Leandro Tosto. - Limeira, SP: [s.n.], 2014. 35 f. Orientador: Muriel de Oliveira Gavira. Monografia (Graduação) – Universidade Estadual de Campinas, Faculdade de Ciências Aplicadas. 1. Gestão Ambiental. 2. Indicadores. 3. Estratégia. I. Gavira, Muriel de Oliveira. II. Universidade Estadual de Campinas. Faculdade de Ciências Aplicadas. III. Título.
-------	---

Título em inglês: Sustainability plan for small companies: the all clean
lavanderia's case

Keywords: - Environmental Management;

- Indicators;

- Strategy.

Titulação: Bacharel em Gestão de Empresas.

Banca Examinadora: Profa. Dra. Muriel de Oliveira Gavira.
Profa. Dra. Adriana Bin

Data da defesa: 27/11/2014.

Autor: Leandro Tosto

Título: Plano de sustentabilidade para pequenas empresas: o caso All Clean lavanderia

Natureza: Trabalho de Conclusão de Curso em Gestão de Empresas

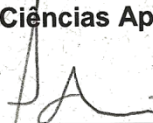
Instituição: Faculdade de Ciências Aplicadas, Universidade Estadual de Campinas

Aprovado em: 27/11/2014

BANCA EXAMINADORA

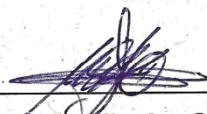


**Profa. Dra. Muriel de Oliveira Gavira – Presidente
Faculdade de Ciências Aplicadas (FCA/UNICAMP)**



**Profa. Dra. Adriana Bin (Docente Avaliador)
Faculdade de Ciências Aplicadas (FCA/UNICAMP)**

Este exemplar corresponde à versão final da monografia aprovada



**Profa. Dra. Muriel de Oliveira Gavira – Presidente
Faculdade de Ciências Aplicadas (FCA/UNICAMP)**

Dedico este trabalho às pessoas que têm consciência de seus impactos ambientais e, de alguma maneira, tentam diminuí-los ou compensá-los através de ações sustentáveis.

RESUMO

Desde sua fundação em 2008, a *All Clean* Lavanderia sempre se preocupou com os impactos ambientais gerados pelos seus serviços prestados. Com a crescente conscientização do mercado no âmbito da sustentabilidade, se viu necessária a elaboração de um Plano de Sustentabilidade para que a empresa pudesse progredir rumo ao *status* de negócio sustentável. A metodologia do trabalho consistiu no estudo da bibliografia da área, o diagnóstico atual da empresa por meio de indicadores e documentos internos, estudo documental de alguns exemplos de melhores práticas e ações de empresas que já tem Planos de Sustentabilidade postos em prática. Buscou-se que o Plano fosse o mais fiel à realidade da empresa e que sua execução seja benéfica para a empresa, para o meio ambiente e para a sociedade. O resultado foi um plano de sustentabilidade viável, que será executado pela empresa e que trará contribuições para a empresa e seus *stakeholders*.

PALAVRAS-CHAVE: Sustentabilidade Empresarial. Gestão Ambiental. Indicadores de sustentabilidade. Estratégia.

ABSTRACT

Since its foundation in 2008, the All Clean *Lavanderia* has always been concerned with the environmental impacts generated by their services. With increasing awareness of the market in the sustainability context, it was seen the need to develop a Sustainability Plan for the company might progress toward the status of sustainable business. The methodology of the work consisted in the study of the literature in the area, the current diagnosis of the company through the indicators and internal documents, documentary study of some examples of the best practices and the actions of companies that already have Sustainability Plans implemented. Sought to the plan was the most faithful to the reality of the company and that its execution is beneficial to the company, to the environment and to the society. The result was a viable sustainability plan, which will be executed by the company and will bring contributions to the company and its stakeholders.

KEY WORDS: Corporate Sustainability. Environmental Management. Sustainability Indicators. Strategy.

1. INTRODUÇÃO

Diante de um mercado cada dia mais exigente quanto à preservação do meio ambiente, a adoção de um plano de gestão sustentável - no qual são planejadas práticas voltadas à sustentabilidade - é necessária às organizações que desejam crescer e expandir seus negócios, bem como manter os negócios atuais.

A organização em questão, a *All Clean* Lavanderia, foi fundada em Outubro de 2008 e é, legalmente, uma sociedade composta por dois irmãos, e conta com um quadro funcional entre 5 e 8 funcionários, dependendo da demanda pelo serviço. Entretanto, na prática, a empresa é comandada pela mãe dos dois irmãos.

Fica localizada na cidade de Águas de São Pedro, interior do Estado de São Paulo. A cidade, famosa por suas águas medicinais e caracterizada como Estância Hidromineral, recebe muitos turistas em finais de semana, feriados e férias.

O município, até o início de 2008, abrigava somente uma lavanderia e ainda com ênfase industrial. A oportunidade de abertura do negócio surgiu, com maior intensidade, devido ao encerramento das atividades desta lavanderia, deixando uma lacuna a ser preenchida no setor de serviços da cidade. O motivo do fechamento não é conhecido.

Hoje, a lavanderia atende tanto a cidade de Águas de São Pedro como sua vizinha São Pedro, onde o ecoturismo é muito forte, devido à uma formação montanhosa. A empresa também conta com clientes de outras cidades, inclusive turistas e veranistas.

Para se ter uma noção do tamanho da carteira de clientes da empresa, e tendo como base o mês de Abril de 2014 (mês de baixa temporada), a lavanderia contou com 16 clientes Pessoa Jurídica e aproximadamente 120 de Pessoa Física.

Quanto aos objetivos do presente estudo, o principal foi elaborar um plano de gestão sustentável para a lavanderia para os próximos 10 anos, levando em consideração os custos, a necessidade da organização, a demanda do mercado e o retorno que isso trará à empresa. Os objetivos específicos foram:

- estudo bibliográfico para apresentação de conceitos-chave;
- busca por modelos de planos de sustentabilidade;
- seleção de indicadores para a empresa;
- diagnóstico, coleta e análise da situação atual da empresa;
- análise da viabilidade e relevância das ações para o projeto;
- seleção das melhores estratégias e iniciativas para a empresa.

O estudo é muito importante, pois auxiliará a empresa a continuar no caminho da sustentabilidade, o qual é tendência hoje no mercado. Com o aumento da pressão da sociedade, onde clientes, fornecedores, governo e outras organizações mostram uma preocupação maior com os recursos naturais e a sociedade. Em termos estratégicos, ser sustentável significa estar preparado para atender demandas de sustentabilidade de clientes atuais e conquistar novos clientes.

1.1. METODOLOGIA

O presente artigo apresenta um estudo de caso, já que teve como intuito principal a elaboração de um plano de gestão sustentável para a empresa All Clean Lavanderia. Essa abordagem foi escolhida diante de um mercado cada vez mais voltado à preocupação com o meio ambiente e sustentabilidade.

Para tanto, foi realizada uma pesquisa bibliográfica em livros e artigos científicos na área de gestão sustentável. Também foram utilizadas pesquisa de campo e pesquisa documental na empresa estudada bem como em instituições da área de sustentabilidade e pequenas empresas, como o Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE).

As pesquisas documentais e de campo foram feitas utilizando diretamente os dados da empresa, desde o surgimento da mesma, em outubro de 2008. Foi realizada uma pesquisa de campo com os clientes da *All Clean*. Os clientes foram escolhidos aleatoriamente. A amostra (30 clientes de pessoa física) representa, em média, 25% dos clientes totais da empresa, em números mensais.

O Plano de Sustentabilidade em si foi elaborado de acordo com a literatura da autora Coral (2002), seguindo os indicadores citados e diagnósticos necessários ao projeto. O Plano também conta com um lado financeiro, que foi elaborado de acordo com os orçamentos das empresas consultadas para a execução das etapas do mesmo e com taxas de juros aproximadas da realidade.

O propósito principal deste documento e de sua consequente elaboração do plano foi identificar as oportunidades de melhora da empresa, em termos sustentáveis, classificá-las e montar um plano que realmente possa ser executado, e não um plano com valores tão absurdos a ponto de ser descreditado.

A seguir, há a apresentação dos dados obtidos nas pesquisas bibliográficas, utilizando autores pertinentes ao assunto. Logo depois, uma seleção de indicadores para que

o diagnóstico seja feito com fidelidade ao intuito do projeto. E, concluindo, análises, estimativas e ações relativas ao projeto serão apresentadas e descritas com minúcia.

2. SUSTENTABILIDADE EMPRESARIAL: PRINCIPAIS CONCEITOS.

A preocupação com o meio ambiente surgiu há algumas décadas atrás, como resposta à poluição e o consumo desenfreado dos recursos naturais.

Aos poucos, o conceito de sustentabilidade e a preocupação com o meio ambiente vêm se formando, tanto nas organizações públicas, como privadas, bem como dentro da sociedade consumidora. O consumo é o que alimenta o capitalismo que conhecemos hoje, então quem consome exerce pressão sobre os que produzem ou legislam. Isso criou uma pressão em cima de empresas e governos para que houvesse uma legislação pertinente para que as mesmas desenvolvessem processos sustentáveis de produção. Mas a principal motivação para a elaboração deste Plano foi interna à empresa.

É importante ressaltar que sustentabilidade e desenvolvimento sustentável não significam ou representam a mesma coisa. O termo sustentabilidade pode ser utilizado como sinônimo de sustentação, definindo uma condição de um sistema onde ele consegue permanecer existindo por um determinado tempo.

Como qualquer outro, o conceito de desenvolvimento sustentável pode receber diversas definições diferentes, de diversos autores e pesquisadores da área.

Baroni (1992) aponta a definição de desenvolvimento sustentável que foi adotada pela Comissão Mundial sobre Meio Ambiente e Desenvolvimento, afirmando que uma vez que se consegue desenvolver sem comprometer os recursos naturais, tanto da geração atual como das gerações futuras, então se tem o desenvolvimento sustentável, fazendo uma referência explícita ao uso dos recursos naturais e sua quantidade limitada, bem como a dimensão temporal do uso desses recursos pela nossa geração e de outras gerações futuras.

A necessidade da idealização deste conceito, segundo Brüseke (1995), sinaliza uma outra forma de analisar as teorias e os modelos de desenvolvimento já conhecidos, mas que foram desgastados devido à vários fracassos em sua aplicação. Ainda, o autor afirma que os modelos anteriores de desenvolvimento não levavam em consideração os impactos ambientais e sociais, o que acabou gerando problema, fazendo assim necessária uma mudança no próprio modelo, para que estes mesmos problemas acabem ou diminuam drasticamente.

O desenvolvimento sustentável pode ser visto como a atuação simultânea dos três pilares da sustentabilidade: o econômico, o social e o ambiental.

Elkington (2001) defende o alinhamento dos três pilares, começando pelo econômico, onde ele afirma que o objetivo das empresas é obter lucro.

No pilar social, o autor afirma que a empresa considera como capital social (ou humano) as diversas formas de educação, habilidades e saúde, podendo ainda expandir para o potencial que este indivíduo tem dentro da empresa. É importante, também, se atentar ao fato de que a equidade social é vista como necessária e deve ser incluída no Plano.

Quanto ao pilar ambiental, ele mostra que este está relacionado com a capacidade de suporte dos ecossistemas, e esse suporte varia dependendo da influência exercida sob ele pelas empresas (e demais instituições). Esses ecossistemas podem sofrer variações, positivas ou negativas, mas a chave é a boa atuação das empresas, para que os ecossistemas possam ser sustentados.

Para que efetivamente se tenha uma adequação ao pilar ambiental, é necessária uma Gestão Ambiental eficiente dentro da organização. Numa abordagem prática, o SEBRAE define Gestão Ambiental como:

“atividade de administrar o uso de recursos naturais, por meio de ações ou medidas econômicas, investimentos, ações institucionais e procedimentos jurídicos, com a finalidade de manter ou recuperar a qualidade dos recursos e o desenvolvimento social.” (SEBRAE, 2012, p. 11)

Finalmente, o pilar econômico é constituído de capital físico, capital financeiro, capital humano e capital intelectual. Numa abordagem mais prática, ser sustentável economicamente numa empresa é fazer com que ela consiga se pagar e gerar lucros aos envolvidos financeiramente.

Nesse contexto, as organizações iniciaram esforços para a elaboração de planos de Gestão Ambiental, tanto para a redução de custos como para o atendimento das necessidades de um mercado cada vez mais exigente no âmbito sustentável. Segundo Hart e Milstein (2004, p. 66) *“uma empresa sustentável é aquela que contribui com o desenvolvimento sustentável, gerando, simultaneamente, benefícios econômicos, sociais e ambientais – conhecidos como os três pilares da sustentabilidade”*. Os autores fazem uma forte referência aos pilares, muito utilizados para a discussão e iniciativas no tema da sustentabilidade.

Também é importante ressaltar que o conceito de Gestão Ambiental trata apenas do pilar ambiental da empresa ou instituição, enquanto que a Gestão Sustentável engloba os três pilares já mencionados anteriormente (social, ambiental e econômico).

O SEBRAE (2012) ainda afirma que os Sistemas de Gestão Ambiental (SGA) são aplicáveis a quaisquer setores da economia, tanto do âmbito público como do privado, em particular nas atividades que mostram um grau de risco ambiental elevado. Além da alta flexibilidade de setores, um SGA possibilita a incorporação de vantagem competitiva, já que é uma ação bem vista e valorizada pelo mercado.

Ser sustentável traz vantagens competitivas, discutidas por Hart e Milstein (2004), onde os autores demonstram que a sustentabilidade gera valor tanto para acionistas quanto para a comunidade em geral.

Embora o artigo trate de empresas multinacionais, há um paralelo com as Pequenas e Médias Empresas (PMEs), visto que gerar valor aos acionistas é gerar valor intrínseco para a empresa e a tornar bem posicionada em seu mercado.

Deve existir um cuidado para que a gestão sustentável não se torne apenas um gasto na empresa, pois efetuada de forma errada não é capaz de trazer vantagens competitivas. Ou ainda, para que não seja apenas uma jogada de marketing para melhorar a imagem da empresa, sem realmente efetuar as ações necessárias.

Hart e Ahuja (1996) afirmam que, para valer a pena, o investimento em sustentabilidade deve se preocupar com aspectos além da emissão de poluentes.

“Eventualmente (...) investimentos no processo tecnológico e no design serão necessários para a continuidade das vantagens da sustentabilidade. Neste ponto, a empresa deve adotar uma lógica estratégica nova (administração de produto) para que continue havendo vantagens na sustentabilidade.” (HART e AHUJA, 1996, p. 36).

Ou seja, não é apenas combatendo os processos poluentes, ou os que utilizam recursos demasiadamente que se chega ao caminho da sustentabilidade. As embalagens, o *design* e outros fatores, mesmo que não considerados irregulares perante os quesitos da sustentabilidade, devem ser alterados para que se alcance resultados cada vez mais satisfatórios.

Ainda, não adianta apenas as empresas se preocuparem com sustentabilidade e investir em ações de tal natureza. São necessários padrões previamente definidos, como legislações e conjuntos de normas.

A presença de normas e legislações mais rígidas apresenta pré-requisitos para a conclusão de negociações entre as organizações. Atender à uma norma ou ter uma certificação de sustentabilidade significa ser muito bem visto no mercado, principalmente em setores que lidam diretamente com a sustentabilidade e são cobrados por ela.

Uma das mais importantes normas é a *International Organization for Standardization* (Organização Internacional para Padronização - ISO), instituição que é a maior do mundo em instaurar, voluntariamente, padrões de uniformização.

Dentro do conjunto de normas, há a ISO 14001, que diz respeito à padrões de gestão ambiental e sustentabilidade, mas que às vezes é visto como um Sistema de Gestão Ambiental. No sítio oficial da ISO, não é possível obter informações específicas sobre a ISO 14001, uma vez que o normativo precisa ser adquirido.

Campos e Melo (2008) afirmam que, para se chegar a um resultado que mostre o desempenho ambiental, é necessária a análise de diversos fatores, como o número de licenças ambientais e certificações obtidas, participação em programas ambientais, atendimento à legislação e o percentual do resultado financeiro da empresa que é revertido para ações voltadas à sustentabilidade.

O tema da sustentabilidade é muito discutido tanto no mundo acadêmico quanto no mundo dos negócios. É uma preocupação crescente, que cada vez mais paira sobre os indivíduos, organizações (com ou sem fins lucrativos) e governos. A necessidade de uma mudança de comportamento é visível e indicada por todos os estudiosos.

Tendo como base a definição citada anteriormente de modelo de estratégia ambiental, essa mudança de comportamento deve ser feita de maneira adequada, para que a mudança proporcione, de fato, os benefícios que supostamente ela deveria trazer. O planejamento é tão importante quanto a própria mudança. Ou seja, é necessária uma inovação, como Barbieri et al. (2010) defendem:

“O modelo de organização inovadora sustentável é uma resposta às pressões institucionais por uma organização que seja capaz de inovar com eficiência em termos econômicos, mas com responsabilidade social em ambiental. Esse tipo de organização busca vantagem competitiva desenvolvendo produtos, serviços, processos e negócios, novos ou modificados, com base nas dimensões social, ambiental e econômica.” (BARBIERI et al., 2010, p. 153)

Ou seja, a mudança que se vê necessária, pode, então, ser vista como uma inovação de processos, produtos e serviços dentro da organização que deseja alcançar o desenvolvimento sustentável. A consequência positiva é o valor que é agregado, através da vantagem competitiva obtida de tais inovações. A redução de custos e o atendimento de demandas normativas e legislativas podem ser citados como vantagens para as empresas que as aplicarem.

Essa verificação de ganhos de vantagens competitivas pode ser feita, primordialmente, através do uso de indicadores de sustentabilidade.

3. INDICADORES DE SUSTENTABILIDADE: DEFINIÇÕES E FUNÇÕES.

Para medir a sustentabilidade de uma empresa, são necessários indicadores de sustentabilidade. Os indicadores são importantes dados que demonstram a evolução dos planos das organizações. Eles explicitam a situação atual da organização em relação a uma situação ideal.

Em uma publicação em seu sítio na internet, A Maia Ambiental (2005), uma empresa de consultoria ambiental, oferece uma definição para indicador, dizendo que são parâmetros que são selecionados a partir de dados, e podem tanto ser combinados ou ser analisados isoladamente, e com isso pode-se determinar as condições do sistema sob análise.

Numa relação com os já citados pilares da sustentabilidade (social, econômico e ambiental) e complementando a linha de raciocínio da Maia Ambiental (2005), um indicador de sustentabilidade pode ser subdividido em indicadores de menor expressão, sendo:

1. **indicadores sociais, ambientais e sociais** (tripé da sustentabilidade);
2. **indicadores institucionais**: abrangem a estrutura e o funcionamento das instituições;
3. **indicadores de pressão**: referem-se às pressões sobre o ambiente, como emissão de poluentes;
4. **indicadores de estado**: diagnóstico refletindo a qualidade, a sensibilidade e o risco do ambiente em questão (este ambiente pode ser qualquer tipo de organização ou indivíduo).

O indicador ambiental, como já mencionado, estabelecem parâmetros para a mensuração de níveis de sustentabilidade ambiental. A preocupação, então, seria como mensurar corretamente os dados de um indicador.

Veiga (2010) faz uma interessante observação sobre a maneira como mensuramos a capacidade de suporte dos recursos naturais, concluindo que devemos individualizá-las. Por exemplo, para que possamos avaliar a sustentabilidade e a neutralização de carbono relativa as emissões de CO₂, devemos considerar, apenas, o tamanho da área florestal necessária para compensar essas emissões. Não podemos relacionar esse tipo de aspecto com outros, como a geração de resíduos.

O mesmo autor descreve diferentes mensagens sobre a abordagem da sustentabilidade e as diferencia, como forma de recomendações para tratar os indicadores de sustentabilidade:

- Para que se possa medir a sustentabilidade adequadamente, são necessárias não apenas observações e sim projeções;
- A busca pela sustentabilidade passa pelo caminho das respostas à algumas questões normativas;
- É necessária uma contextualização. Trata-se de um problema global, então não seria correto individualizar a avaliação da sustentabilidade.

Assim, determinado indivíduo ou país pode estar sendo afetado por impactos ambientais provocados por outros indivíduos e/ou países. Da mesma maneira, um indivíduo ou país que provoca uma insustentabilidade no frágil ecossistema terrestre pode ou não sofrer as consequências da mesma.

Veiga (2010) ainda afirma que é necessária a análise de todos os três pilares da sustentabilidade. Ou seja, não são apenas indicadores econômicos ou sociais ou ambientais que vão instaurar a sustentabilidade, e sim os três ao mesmo tempo.

Partindo da literatura observada, as empresas devem fazer uma análise, a qual deve abranger todos os componentes de sua produção, em seus mínimos detalhes possíveis, para que se possa medir o nível atual de sustentabilidade (se é que ele já existe), efetuar o devido planejamento para que se chegue ao Plano de Sustentabilidade mais fidedigno possível à realidade e às necessidades da empresa.

Hoje, grandes empresas já estão engajadas na causa da sustentabilidade. Assim, para que se esclareçam publicamente as ações sustentáveis e a evolução da empresa nesse aspecto, divulga-se periodicamente ao público Relatórios de Sustentabilidade.

É importante deixar claro que o objetivo deste artigo não é fazer um Relatório de Sustentabilidade, mas estes podem ser usados como base de iniciativas e dados para a elaboração do Plano de Sustentabilidade.

Apesar de não obrigatória em alguns casos, a elaboração deste relatório de sustentabilidade auxilia a empresa a fazer esclarecimentos, prestar contas e mostrar como suas propostas socioambientais funcionam e onde a empresa está situada quanto a sustentabilidade. A obrigatoriedade do relatório se vê em alguns casos determinados por lei, ou pelos acionistas, onde ser sustentável passa a se tornar vantagem competitiva.

Para argumentar sobre o impacto que um relatório de sustentabilidade causa no mercado e na imagem da própria empresa, podemos dar atenção à entrevista que *Ernst Ligteringen* deu ao sítio na internet da revista EXAME. O presidente da *Global Reporting Initiative (GRI)*, instituição sem fins lucrativos que cria estruturas mundialmente aceitas para medir o desempenho sustentável das empresas, quando perguntado sobre a relevância dos relatórios, destacou:

“Desenvolver relatórios de sustentabilidade é um processo que envolve identificação, mensuração e divulgação do desempenho sustentável, e estas informações podem ser publicadas periodicamente em forma de relatórios.” (*Ernst Ligteringen, 2012*)

Com isso, ele destaca três ramificações da elaboração dos relatórios:

- desenvolver uma estratégia de gestão voltada para o futuro;
- aprimoramento dos diálogos com os acionistas;
- auxílio à mudanças de pensamento quanto à sustentabilidade

A partir de conclusões como essas, do presidente do GRI, podemos afirmar que é importante a elaboração de relatórios, pois agrada aos *stakeholders* da empresa.

Como exemplo, tomaremos o Relatório de Sustentabilidade da Unilever Brasil, referente ao ano de 2013. A Unilever foi escolhida por ter um destaque na sustentabilidade mundial e por suas metas ambiciosas até o ano de 2020, sem contar os resultados excelentes atingidos até então. Uma leitura que se pode ter, e que a própria Unilever indica, é que este relatório é, na verdade, um Relatório de **progresso** de um Plano de Sustentabilidade que já está em andamento (ou seja, já passou da fase de planejamento, a qual ainda está sendo tratada).

O relatório apresenta metas globais e resultados já obtidos, podendo estes dados ser diferentes entre si, ou seja, tratarem de dados diferentes. Os resultados obtidos representam o que já foi alcançado até a data da elaboração do plano, tendo em comparação metas anteriores estabelecidas em planos de sustentabilidade de outros anos.

Quadro 1: Metas e Resultados de Sustentabilidade

	Meta Global	Resultados
1. Impacto ambiental:		
1.1. Uso de água	Em 2020, a captação de água será igual ou inferior aos níveis de 2008	6% de redução de água nas manufaturas
1.2. Gases do efeito estufa	Reduzir pela metade as emissões de gases do efeito estufa até 2020	3.616 toneladas de CO ² evitadas por projetos de eficiência logística
1.3. Resíduos	Em 2020, a emissão de resíduos será igual ou inferior aos níveis de 2008	7% de redução na geração de resíduos e 10% na geração de efluentes
1.4. Materiais, insumos e embalagens	Sempre identificar oportunidades de redução de uso de materiais	10,9 mil toneladas de materiais coletados nas estações de reciclagem
1.5. Energia e ecoeficiência	Reduzir pela metade o consumo de energia até 2020, tendo como base 2010	Matriz energética composta de 85% de energia renovável
1.6. Biodiversidade	Análise e recuperação dos corpos d'água para captação	Remoção de área construída e recuperação de mata nativa
2. Produção:		
2.1. Gestão de fornecedores	500 mil pequenos agricultores presentes na cadeia de suprimentos	82,3% dos fornecedores aprovados nos programas de qualificação
2.2. Certificação de matéria-prima	Até, 2020, 100% da matéria-prima agrícola será proveniente de fontes sustentáveis	Certificação da cadeia de custódia do açúcar
3. Saúde e bem-estar:		
3.1 Saúde e higiene	Até 2020, levar água potável a 500 milhões de pessoas	134 mil pessoas passaram a ter acesso à água potável com os purificadores da empresa
3.2 Nutrição	Até 2015, reduzir em 25% a quantidade de sódio nos alimentos produzidos pela empresa	69,7% dos produtos em adequação com as normas nutricionais

Fonte: Relatório de Sustentabilidade Unilever Brasil - 2013

O quadro 1 mostra que a Unilever consegue abranger os três pilares da sustentabilidade, através do uso de diversos indicadores. E o planejamento é contínuo, pois como pôde ser visto, existem metas para 2020.

Em suma, a sustentabilidade pode ser viável na grande maioria das empresas, mas, para isso, são necessários empenho, força de vontade, pesquisa, capitais humanos e financeiros, e outros recursos para um bom Plano de Sustentabilidade compatível com as aspirações da empresa e do mercado no qual esta se encontra inserida.

4. SITUAÇÃO ATUAL E PERSPECTIVAS PARA O PLANO.

À luz dos fatos observados na seção anterior, dá-se início à elaboração do diagnóstico, para que se possa mensurar a situação atual da empresa, suas ações, seu consumo de recursos naturais e quaisquer itens que possam afetar sua futura sustentabilidade.

Nesta seção, se encontra o diagnóstico da *All Clean* Lavanderia, no que diz respeito ao aspecto ambiental e brevemente aos aspectos social e econômico. Foram coletados dados básicos sobre infraestrutura, consumo de recursos naturais, ações sustentáveis já implantadas e uma pesquisa de campo com cliente sobre o tema.

Para atender a demanda, de um mercado cada vez mais voltado à sustentabilidade, é preciso, primeiramente, utilizar equipamentos confiáveis e eficientes. A seguir, na tabela 2, é apresentado o número de equipamentos da empresa para realizar seu serviço.

Quadro 2: Infraestrutura da *All Clean* Lavanderia

Máquinas de porte industrial	Capacidade	Quantidade
Lavadoras de Roupas	50kg e 30kg	2
Secadoras de Roupas	50kg, 30kg e 24kg	3
Centrífuga de Roupas	15kg cada	2
Calandra	-	2
Ferro de Passar Roupas	-	2
Outros equipamentos		
Lavadora de Alta Pressão	-	1
Estratora e Lavadora de Tapetes	-	1
Seladora de Embalagens	-	1
Automóvel próprio	600kg	1
Imóvel alugado	-	1

Fonte: Pesquisa de Campo

A seguir, são apresentados dados sobre o consumo dos principais recursos naturais. Além dos citados na tabela, ainda tem-se os produtos químicos e os plásticos, que serão estudados com mais critério durante a execução do plano de gestão sustentável. Os dados representam a média mensal do consumo dos últimos 12 meses, em valores aproximados.

Quadro 3: Consumo Médio de Recursos Naturais da All Clean Lavanderia em 2013

Recurso	Consumo/mês
Água	136m ³
Eletricidade	2.740 kW
Gás Liquefeito de Petróleo	252 kg
Combustível*	100 L
*em média, a cada 10 abastecimentos, 9 são feitos com etanol e 1 com gasolina	

Fonte: Pesquisa documental

Para efeitos de comparação, o consumo residencial da proprietária é de aproximadamente 300kW de energia e 17m³ de água. Um botijão de gás convencional, para uso residencial, tem 13kg de gás.

Quanto a água, ela é coletada pela SABESP, que cruza a cidade, e o descarte dos efluentes é feito *in natura*, no ribeirão Araquá, não havendo nenhum tipo de tratamento.

Neste cenário de consumo de recursos naturais, em alguns casos, não renováveis, se vê necessária a adoção de medidas de sustentabilidade que atendam a possíveis demandas futuras dos clientes ou até de novas legislações que possam ser aprovadas.

A lavanderia, hoje, conta com algumas ações sustentáveis, descritas a seguir:

- utilização de um sistema de aquecimento solar de água;
- gestão adequada dos resíduos sólidos.

Pode-se, também, apresentar algumas ações sustentáveis, de menor magnitude, porém de extrema importância, que também são praticadas pela empresa, tais como:

- reaproveitamento de cabides plásticos;
- adoção de embalagens de pano retornáveis para transporte;
- utilização de etanol no veículo, na maioria dos abastecimentos;
- utilização de gás para aquecer as secadoras;
- reaproveitamento de papel nas impressões.

Para trazer dados mais fiéis à realidade dos clientes e colaboradores da empresa, foi efetuada uma pesquisa com clientes escolhidos aleatoriamente, questionando-os sobre suas ações sobre sustentabilidade no serviço que estavam contratando, e o que fazem a respeito disso.

Na pesquisa, as pessoas que responderam as opções de reciclagem encaminham seus materiais recicláveis para cooperativas de reciclagem que fazem a coleta na cidade. O número total de entrevistados foi de 30 clientes (aproximadamente 25% da clientela mensal de pessoa física). A pesquisa foi importante para verificar se há compatibilidade da filosofia sustentável que a empresa deseja adotar com a filosofia dos clientes.

O nível de confiança da amostra é de 90% e o intervalo de erro é de 10%. (quando a amostra é muito pequena, é comum se ter um intervalo de erro relativamente alto.)

Quadro 4: Perfil Sustentável dos Clientes da All Clean Lavanderia

PESQUISA COM CLIENTES DA ALL CLEAN LAVANDERIA		
número de pesquisados: 30		
Que destino você dá às embalagens plásticas?		
Lixo convencional	18	60,0%
Lixo reciclável	12	40,0%
Que destino você dá aos papéis e recibos?		
Lixo convencional	18	60,0%
Lixo reciclável	12	40,0%
O que você faz com os cabides?		
Lixo convencional	1	3,3%
Lixo reciclável	4	13,3%
Usa em sua casa	8	26,7%
Devolução à lavanderia	17	56,7%
Você se preocupa com o meio ambiente?		
Sim	21	70,0%
Não	9	30,0%

Fonte: Pesquisa de campo

O que podemos interpretar do quadro 4 é que, em sua maioria, os clientes da lavanderia têm uma preocupação geral com o meio ambiente, e alguns deles já promovem ações ambientais pró-sustentabilidade. O programa de reaproveitamento de cabides se mostrou eficaz, uma vez que mais da metade dos clientes os retorna para que sejam uti-

lizados novamente, uma vez que raramente encontramos cabides depreciados ou sem condições de uso.

Ainda, é importante ressaltar o andamento da esfera social da empresa. Parte-se do princípio que a empresa é uma prestadora de serviços, e que esse tipo de estabelecimento não tem impactos reais na vida dos usuários - exceto o fato da própria prestação de serviços. Ou seja, para os usuários, o único impacto social positivo oferecido pela empresa é sua própria existência e o fato de que as pessoas podem contar com um serviço que elas necessitam.

O quadro interno à empresa traz um quadro de funcionários registrados, devidamente remunerado segundo o que o sindicato da categoria recomenda, com benefícios extras não obrigatórios, como cesta básica. Por se tratar de uma empresa pequena, não há um impacto significativo quanto à empregabilidade, pois não são abertas vagas com frequência.

Por fim, a esfera econômica da empresa é altamente satisfatória. Os custos são todos contabilizados, assim como o faturamento. Portanto, os números da empresa sofrem uma análise mensal de sua situação, e os resultados são positivos, com lucros auferidos mensal e anualmente. Por questões de sigilo, os números reais do lucro da empresa não serão divulgados neste documento.

À luz destes fatos e números apresentados, o plano de gestão sustentável trará novas propostas para melhorar a gestão sustentável da empresa, principalmente quanto à utilização de recursos naturais, os processos produtivos, o descarte de materiais e a conscientização de clientes.

5. PLANEJAMENTO, AÇÕES, ESTRUTURA E MODELAGEM DO PLANO

Para a correta elaboração de um Plano de Sustentabilidade, primeiro é necessário observar modelos de gestão ambiental, para que estes sejam incorporados ao plano.

Rohrich e Cunha (2004) indicam que um modelo de **gestão ambiental** tem várias dimensões, identificadas e categorizadas em fatores, sendo 6 categorias distintas:

- **Fator Proatividade:** tratamento de resíduos e efluentes, participação da alta gerência na gestão ambiental e sua influência na formulação de estratégias e programa de educação ambiental;

- **Fator Prevenção para a Comunidade:** Pesquisa na comunidade sobre impactos sociais e ambientais, área de gestão formada por especialistas ambientais e divulgação das práticas ambientais à comunidade;
- **Fator Prevenção para a Formalização:** Formulação de relatórios periódicos, programa de prevenção de acidentes ou impactos ambientais e a existência de um programa de auditorias ambientais;
- **Fator Prevenção para o Crescimento:** Orçamentos específicos para as atividades de gestão ambiental, onde esta tem participação nas inovações tecnológicas e influência na decisão de compra pelo consumidor;
- **Fator Cadeia de Prevenção:** Exigir de fornecedores o cumprimento de regras ambientais e divulgação do desempenho ambiental em todas as áreas da empresa;
- **Fator Controle:** Monitoramento dos níveis de poluição, cumprimento da legislação ambiental, inclusive da específica do setor da empresa em questão e envolvimento entre gestão ambiental e a produção.

Para que se possa colocar todas essas e outras definições teóricas em prática, Andrade (1997) sugere que sejam criadas estratégias, as quais podem ser divididas em 3 tipos diferentes (o autor não menciona as definições citadas acima em seu estudo):

- **Reativa:** as empresas limitam sua ação ao cumprimento de leis, fazendo apenas o necessário para que não tenham maiores problemas com isso. Não modificam seus produtos nem seus processos, apenas incorporam o necessário para o controle da poluição.
- **Ofensiva:** neste modelo, as empresas fazem a prevenção da poluição, reduzem o uso de recursos naturais e cumprem além do que a lei determina, mudando até mesmo seus processos, com a finalidade de obter vantagem competitiva.
- **Inovativa:** ao contrário dos anteriores, neste caso as empresas procuram se antecipar à problemas ambientais que o futuro pode trazer, tendo como vista de sucesso a excelência ambiental. Isso inclui desenvolver, produzir e comercializar produtos novos, mudando radicalmente seus processos e componentes.

Assim, é trazida uma proposta de categorização das ações de um plano de sustentabilidade, adicionado de como as empresas devem agir no momento da redação do mesmo. A grande diferença da inovativa é que, ao contrário das outras duas categorias, esta requer que novas tecnologias ou novos processos adaptados às novas necessidades sejam criados.

A ideia agora é partir para abordagens mais práticas, porém, ainda baseadas em estudos e instituições pertinentes ao assunto.

O modelo que será apresentado a seguir foi a tese de doutorado de CORAL (2002), sob o título de “*Modelo de Planejamento Estratégico para a Sustentabilidade Empresarial*”.

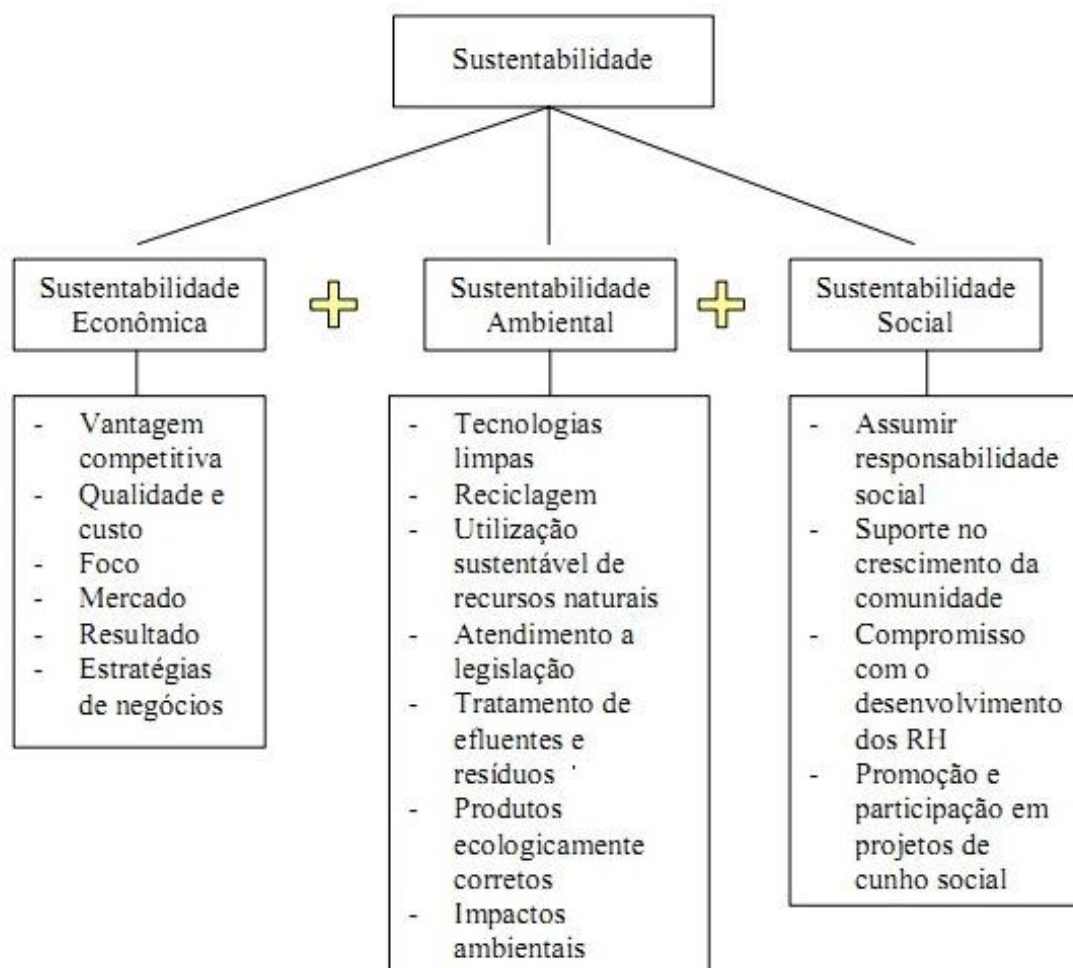


Figura 1 - Modelo de Plano Estratégico para a Sustentabilidade Empresarial.

Fonte: CORAL, 2002, p. 129.

A autora propôs um plano abrangente, onde temos as três esferas da sustentabilidade já mencionadas anteriormente, e já diagnosticadas dentro da empresa. Ela também afirma, que as etapas a serem seguidas até a redação final do Plano contemplam a de

diagnóstico e a da formação de objetivos e metas para a empresa, de acordo com suas estratégias ambientais.

Coral (2002) ainda propõe uma tabela representando o plano de ação para a elaboração estratégica das informações necessárias às ações adotadas, bem como suas datas, prazos e resultados.

Figura 2: Plano de ação estratégica

Objetivo																	
Estratégia																	
Indicadores											Metas						
Ações	Responsável	Recursos	Resultado esperado	Cronograma												Data	Resultado alcançado
				1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12		

Fonte: CORAL, 2002, p. 158

A figura 2 apresenta um modelo de plano de ação, incluindo indicadores, um cronograma detalhado, responsáveis pelas ações e os recursos utilizados. Na próxima seção veremos uma adaptação desta tabela às necessidades reais do plano de sustentabilidade da *All Clean Lavanderia*.

Adicionalmente, obteve-se um modelo de plano da *Cartilha Ideias de Negócios Sustentáveis: Lavanderia*, do SEBRAE (2012).

A cartilha ressalta que as grandes preocupações, segundo o SEBRAE (2012), são o alto consumo de energia elétrica e água, e consequentemente os resíduos gerados por esse consumo e a falta de tratamento nos resíduos, que em sua quase totalidade, possuem detergentes e sabões que podem contaminar o ambiente onde forem descartados *in natura*.

A cartilha também sugere, para que se alcance o patamar sustentável numa lavanderia, a utilização de equipamentos novos e modernos, com tecnologias sustentáveis, como o reuso de água, por exemplo. Equipamentos com maior eficiência tanto no consumo de recursos naturais quanto no processamento de maiores volumes também são citados. Secadoras à gás no lugar de secadoras elétricas são uma boa alternativa para a redução do consumo de recursos naturais, pois a eficiência é maior.

Em alguns casos extremos, a cartilha aponta lavanderias que fazem suas entregas utilizando bicicletas, evitando assim o consumo de combustíveis e a emissão de gases poluentes na atmosfera.

No plano econômico, é dito que mesmo as lavanderias de pequeno porte, como a referida neste documento, podem praticar ações sustentáveis e ser lucrativa ao mesmo tempo (isso pode ser confirmado pelo fato de que algumas ações envolvem corte de consumo de recursos e aumento da eficiência, o que gera lucros maiores).

Finalmente, a cartilha cita que atividades sustentáveis são mais bem vistas pelos clientes de lavanderia que procuram utilizar-se de produtos e serviços com menor impactos no ambiente.

Completando a lógica dos modelos de sustentabilidade, o SEBRAE indica ações práticas e simples que podem enriquecer um plano de sustentabilidade:

- 1. Destinar corretamente os resíduos sólidos de sua empresa;**
- 2. Utilizar energias renováveis;**
- 3. Fazer parcerias com cooperativas de recicladores e doar resíduos recicláveis:** reduz o volume de resíduos dos lixões e aterros e apoia a atividade dos recicladores;
- 4. Envolver e capacitar todos os colaboradores rumo à sustentabilidade:** instrução dos colaboradores sobre a importância socioeconômica e ambiental das ações que estão incluídas no Plano de Sustentabilidade;
- 5. Substituir lâmpadas incandescentes por lâmpadas econômicas fluorescentes;**
- 6. Preferir equipamentos com o Selo PROCEL:** aponta níveis de eficiência energética garantindo economia.

6. PLANO DE SUSTENTABILIDADE PARA A ALL CLEAN LAVANDERIA

Para a redação final do Plano de Sustentabilidade, foram utilizados como base os dados citados na seção anterior, adicionados da Cartilha de Ideias de Negócios Sustentáveis do SEBRAE e do modelo proposto pela tese de doutorado de Eliza Coral (2002), também citados na seção anterior.

Os passos para a redação do Plano foram:

- 1) Criação dos objetivos do plano;
- 2) Seleção dos indicadores;
- 3) Busca por modelos de gestão sustentável;
- 4) Análise da situação atual da empresa;
- 5) Coleta de informações como ações e estruturas próprias de Planos deste tipo;

6) A elaboração do Plano em si, baseando nas 5 etapas anteriores e adaptando a proposta de ação trazida por Coral (2002);

7) Análise da viabilidade prática do plano.

A missão do Plano de Sustentabilidade da *All Clean* Lavanderia é “planejar ações e iniciativas para que a empresa possa aproveitar as oportunidades e gerenciamentos de riscos que tornem seus processos e produtos mais sustentáveis, rumo ao *status* de corporação sustentável”.

Este Plano de Sustentabilidade contém ações que foram desenvolvidas e adaptadas exclusivamente para uso da *All Clean* Lavanderia e sua implantação será decretada pela próxima seção, a de viabilidade.

A figura 2, elaborada por Coral (2002) e apresentada na seção anterior, servirá para ilustrar melhor a base da elaboração de uma tabela para o plano de ação que será utilizado neste plano, que contemplará quase os mesmos dados, porém com abordagens diferentes, mais práticas e voltadas às reais necessidades da lavanderia.

O plano foi subdividido de acordo com as três esferas fazendo a descrição da estratégia e da ação a ser executada, seguida de uma explicação detalhada sobre cada subitem da esfera.

O tempo total de execução do projeto varia de acordo com a esfera, e será especificado em cada uma delas. Tempo indeterminado significa que a estratégia em questão será implantada e fará parte da empresa até segundo ordem. O responsável pela execução do plano será a proprietária da empresa e o cronograma é apresentado em anos.

O Plano de Sustentabilidade será avaliado a cada período bianual.

6.1 SOCIAL

A cidade em que a lavanderia está situada, por ser pequena, facilita a implantação ou ainda o simples suporte de projetos que auxiliem o crescimento da cidade. Há, na cidade, um Fundo Social, onde existem vários cursos, palestras e outros serviços gratuitos para a população. Assim, o objetivo da lavanderia é prestar serviços de lavanderia gratuitamente ao Fundo Social. De acordo com estimativas, o gasto mensal do Fundo com lavanderia gira em torno de R\$250 a R\$300, despesas essas gastas com a lavagem de peças e acessórios necessários ao bom funcionamento de seus serviços.

Há uma ação social embutida no aspecto ambiental da reciclagem. Ao não comercializar os materiais recicláveis para as cooperativas, prática muito comum na soci-

idade, a empresa estará ajudando as cooperativas a se desenvolverem e a desenvolverem o setor no qual atuam. É uma ação social de magnitude pequena, mas vale a pena ser mencionada.

Outra ação embutida se encontra no aspecto do tratamento de efluentes e resíduos. Como será dito posteriormente, a cidade conta com uma estação de tratamento de esgoto inacabada. Será feita uma pressão junto aos órgãos responsáveis, por parte da lavanderia e dos demais interessados, para que haja o término desta obra, beneficiando não só a empresa em questão, mas a cidade toda e os que não mais serão afetados pela poluição do rio, como, por exemplo, populações ribeirinhas.

Quadro 5: Plano de ação - Esfera Social.

	Custo por ano	Resultado Esperado	Cronograma (anos)									
			1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Suporte no Desenvolvimento da Comunidade	de R\$3.000 a R\$3.500	Redução da utilização dos recursos do fundo com lavanderia em 100%	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•
Reciclagem	-	Continuar não comercializando o resíduo reciclável	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•
Pressão nos órgãos públicos	-	Conclusão das obras públicas	sempre que necessário									

Fonte: Elaboração Própria

6.2 ECONÔMICO

A vantagem competitiva em questão poderá ser obtida através de mudanças estratégicas vindas de uma pesquisa de mercado com sua concorrência direta, uma lavanderia em São Pedro - SP. Analisar a tática do concorrente e buscar alternativas que satisfaçam mais os clientes do que a concorrência e fidelizar estes clientes. Acredita-se que uma vez por ano seja suficiente para a boa execução deste aspecto, e que, a cada período de execução, sejam destinados entre R\$50 e R\$100 em lavagens no concorrente, para análise do serviço por eles oferecido.

A qualidade do serviço prestado pela empresa é acompanhada de perto pela proprietária, bem como o custo do mesmo. Entretanto, seria interessante no plano de sustentabilidade uma revisão de processos para que se obtenha mais qualidade ainda no serviço prestado, porém sem um aumento significativo de custos advindo desta melhora. Esta ação demandará apenas de capital intelectual, porém atuará em conjunto com ações

da esfera ambiental, abrangendo a eficiência e o corte de custos através de processos mais econômicos.

A estratégia de negócios atual, até então, tem se mostrado efetiva, devido ao grande número de clientes e também ao fato de a empresa apresentar lucros significantes e satisfatórios. A estratégia de negócios a ser adotada é a conquista de novos clientes através do marketing. Com a conquista de novos clientes, a demanda total pelo serviço aumenta. Serão destinados R\$200 reais mensais para planos de marketing. A associação com outras empresas na troca de publicidade também é considerada como viável para este aspecto do plano.

Quadro 6: Plano de Ação - Esfera Econômica

	Custo por ano	Resultado Esperado	Cronograma (anos)									
			1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Vantagem Competitiva	de R\$50 a R\$100	Conquistar clientes da concorrência	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•
Qualidade e Custo	-	Aumento da qualidade do serviço sem custos adicionais	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•
Estratégia de Negócios	R\$ 2.400	Aumentar a demanda pelo serviço em 50% até o final do plano	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•

Fonte: Elaboração Própria

6.3 AMBIENTAL

A reciclagem deverá ser intensificada através de uma educação dos funcionários sobre a importância da coleta seletiva. Para aplicação da correta destinação dos resíduos sólidos, serão adquiridas lixeiras coloridas para facilitar a coleta e separação dos materiais em questão. A implementação ocorrerá no primeiro ano do projeto, com um orçamento de R\$360. Além disso, uma parceria com uma cooperativa de reciclagem deverá ser feita, a fim de realmente destinar corretamente os resíduos.

Durante o processo de lavagem, alguns ciclos apresentam a eliminação de água que poderia ser reaproveitada, então a intenção é criar um sistema de reuso desse tipo de água. O sistema será desenvolvido e instalado pela Opersan Soluções Ambientais a um preço em torno de R\$7.455, segundo o orçamento da própria empresa. O pagamento e a instalação decorrerão entre os períodos afirmados no cronograma.

O grande volume pluviométrico na região faz da captação de água de chuva uma boa alternativa para redução do consumo de água, que atualmente se apresenta muito elevado. A implantação do sistema será feita pela F.T. Engenharia e Tecnologias Sustentáveis, a um preço de R\$11.934 e terá capacidade máxima de armazenamento de 10m³, e contará com tecnologias de tratamento de água pré-uso. O pagamento será feito através do cartão BNDES, em parcelas, no período de execução de 3 anos.

A cidade de Águas de São Pedro possui, na data de elaboração deste plano, uma estação de tratamento de efluentes em construção, porém sem data prevista para término. A solução para este problema ambiental seria a implantação de um sistema próprio de tratamento de efluentes. O problema é sua viabilidade financeira, que, segundo a TEGA Engenharia, beira os R\$ 48.000. Não é viável tamanho investimento pelo fato da cidade ter uma obra pública com o mesmo intuito, e é mais viável que seja feita uma pressão sob os responsáveis pela obra para que concluam o que lhes foi designado que montar um sistema próprio de tratamento, a preços fora da realidade da empresa.

A questão da eficiência energética se fará através da substituição das lâmpadas atuais por lâmpadas incandescentes de baixo consumo. Essa substituição ocorrerá no primeiro período de execução do plano e está orçada em R\$430. Outra ação relacionada ao assunto será a conversão da única secadora de roupas elétrica que a empresa ainda possui – equipamento que mais consome energia na empresa - em uma secadora abastecida à gás liquefeito de petróleo que, apesar de não ser uma fonte renovável, aumenta a eficiência energética e diminui os custos. A empresa ZACHEO, localizada em Jaú - SP, fará a conversão, orçada em R\$2.800, pagos em parcelas durante o primeiro período do plano.

Outra possibilidade analisada foi a obtenção de um sistema de geração de energia solar, através de painéis fotovoltaicos. Segundo a NEOSOLAR, para que a empresa fosse abastecida 100% com energia solar, seria necessário um sistema de 78 placas fotovoltaicas a um custo de R\$87.590, sem incluir os custos de instalação. Segundo a média de consumo da empresa, o *payback* do investimento gira em torno de 8 a 10 anos, sendo possivelmente inviável ao plano e fora da realidade da empresa.

Quadro 7: Plano de Ação - Esfera Ambiental

	Custo por ano	Resultado Esperado	Cronograma (anos)									
			1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Reciclagem	R\$ 360	Destinar 100% dos resíduos sólidos para reciclagem	•	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Reúso de Água	R\$ 2.455	Diminuição do consumo de água em 20%	-	•	•	•	-	-	-	-	-	-
Captação de Água de Chuva	R\$ 3.798	Diminuição do consumo de água em 15%	-	-	-	-	•	•	•	-	-	-
Tratamento de Efluentes e Resíduos	-	Tratamento de 100% dos efluentes gerados	-	-	-	-	-	-	-	•	•	•
Eficiência Energética	R\$ 3.230	Diminuição do consumo de energia elétrica em 20%	•	-	-	-	-	-	-	-	-	-

Fonte: Elaboração Própria

Finalmente, para efeitos de visualização mais prática do cronograma, foi desenvolvida uma linha temporal com as ações do Plano, já inclusas todas as ações, das três esferas.

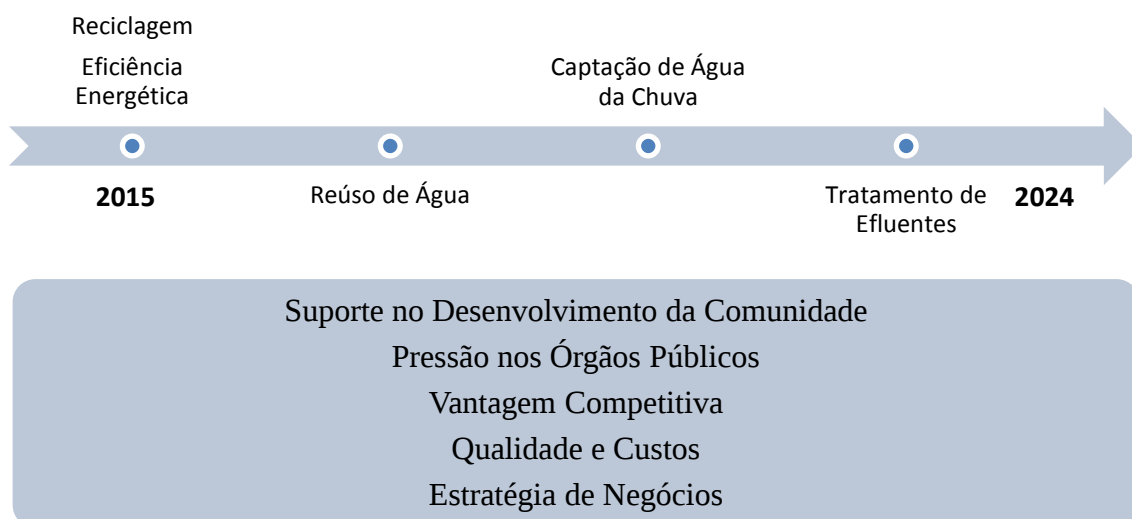


Figura 3 - Linha temporal das ações do Plano de Sustentabilidade

A figura 3 mostra o desenvolvimento temporal do Plano, indicando que as ações dentro do quadro ocorrerão simultaneamente umas com as outras e também ao mesmo tempo que as ações descritas linha do tempo. Estas ações ocorrerão unicamente, com o passar do tempo, conforme o cronograma.

Após a inserção de todas essas informações, se vê necessária a análise da viabilidade do Plano, para que se possa ter uma ideia de quais ações do Plano a infraestrutura da empresa é capaz de executar. Primordialmente, a esfera financeira do Plano será detalhada, a fim de que o mesmo não comprometa as capacidades financeiras da lavanderia.

7. VIABILIDADE DO PLANO

A viabilidade do plano depende de vários fatores, dos quais merecem destaque o capital humano, o capital financeiro e o espaço físico.

De acordo com o quadro 9 a seguir, o capital financeiro não será uma impedimento para que o plano seja executado de acordo com o planejado. Apesar disso, eventuais custos de manutenção não-programadas não foram incluídos, mas a margem dos valores permite flexibilidade nos investimentos necessários.

Para a elaboração da tabela de custos, foram somados os custos totais por ano e logo em seguida divididos pelo número de meses (12), para efeitos de cálculo. O custo rateado apresentado na tabela abaixo foi acrescido de juros de 1% a.m., taxa básica do cartão de crédito do BNDES, e, em casos de pagamento à vista, o valor do custo de oportunidade do investimento.

Quadro 8: Custos Totais e Mensais Médios do Plano

Período no cronograma	Meses	Custo total do período	Média mensal do custo
2015-2016	24	de R\$15.945 a R\$16.995	de R\$664,37 a R\$708,12
2017-2018	24	de R\$12.315 a R\$12.860	de R\$ 513,12 a R\$535,83
2019-2020	24	de R\$14.996 a R\$15.546	de R\$624,83 a R\$647,75
2021-2022	24	de R\$11.198 a R\$11.748	de R\$466,58 a R\$489,50
2023-2024	24	de R\$7.400 a R\$7.950	de R\$308,33 a R\$331,25

Fonte: Elaboração própria

Quadro 9: Balanço Financeiro Final do Plano

Intervalo de Custo Total do Plano:.....	de R\$61.604 a R\$64.849
Intervalo da Média Mensal de Custo do Plano:.....	de R\$513,36 a R\$540,40
Reserva Adicional Mensal Para Contingências:.....	R\$100,00

Fonte: Elaboração Própria

Quanto ao espaço físico disponível, há um espaço aberto no fundo do galpão onde ficarão as instalações da captação da água de chuva. Quanto ao reuso da água, um pequeno espaço será utilizado ao lado de cada máquina de lavar para alocar o reservatório e a bomba d'água, e também não apresentaram problemas. O capital humano será composto do conhecimento da proprietária, responsável por todo o projeto, e pelos engenheiros das empresas contratadas.

7.1 Discussão

Desde o princípio, as ideias do plano foram apresentadas buscando a maior clareza possível e sempre se ater à bibliografia pesquisada. A busca por indicadores também foi importante, pois sem eles, o diagnóstico atual da empresa ficaria abstrato e sem direção concreta.

A situação atual da empresa frente à sustentabilidade é boa levando em consideração as ações que a empresa já promove e as ações propostas pelo plano.

O plano conseguiu agrupar diversas ações pequenas e ao mesmo tempo adequadas à empresa, nas três esferas da sustentabilidade, sem que houvesse grandes movimentações de capital ou movimentações físicas, como mudança de lugar.

O projeto poderá apresentar algumas dificuldades: primeiro pelo capital, que em sua maior parte será obtido através de financiamentos junto ao BNDES, por meio do cartão que a empresa já tem. A parte burocrática também aparece em destaque nas dificuldades, com toda a documentação que precisará ser providenciada junto aos órgãos públicos e ao banco.

A questão a ser discutida é o empenho dos gestores, o capital, tanto financeiro e humano, e as necessidades da empresa, para que, uma vez buscadas as informações necessárias, as empresas consigam elaborar Planos de Sustentabilidades que satisfaçam suas necessidades.

As limitações começaram a ser vistas a partir do momento em que o investimento financeiro escalou rapidamente, como no sistema de geração de energia elétrica via placas fotovoltaicas e a estação de tratamento de efluentes. São projetos que aprisionam uma quantidade muito grande de capital, e têm um retorno financeiro demorado (energia solar) ou nenhum retorno (estação de tratamento).

O plano pode ser adequado para empresas maiores, contanto que o mesmo seja adaptado às reais necessidades da empresa e que não comprometa a capacidade funcio-

nal nem financeira da mesma. Em empresas grandes, a coleta de dados pode ser mais difícil, dado o maior número de itens que serão submetidos à análise.

Desta maneira, as grandes empresas até podem, e até já desenvolvem, diferentes Planos de Sustentabilidade, e novas maneiras de elaboração. Por exemplo, uma grande empresa poderia entrar em contato com os autores da área para que façam um estudo específico para a empresa, pois elas têm um capital que permite esse tipo de investimento.

A oportunidade é boa para difundir a sustentabilidade no ambiente da empresa, tanto no interno como no externo. Tirar o projeto de empresa sustentável do papel não é uma missão fácil, porém possível. O desafio é seguir o plano e conseguir alcançar os objetivos por ele estabelecidos no prazo e orçamento.

8. CONCLUSÃO

Diante de todos os dados apresentados, que trazem o conhecimento científico sobre a sustentabilidade empresarial, suas origens e ramificações até a elaboração completa do Plano de Sustentabilidade, pôde-se observar que a sustentabilidade pode ser vista como possível para a maioria das empresas.

A bibliografia foi apropriada quanto as definições dos conceitos que devem ser utilizados na elaboração de um Plano de Sustentabilidade e na execução do mesmo.

Esta pesquisa foi muito útil para a empresa e pode ser utilizada em outras pequenas empresas, mais especificamente em lavanderias. Com ela, a empresa pôde avaliar sua situação atual e planejar para aproveitar as boas oportunidades que podem passar a fazer parte do processo da empresa. Adicionalmente, grandes empresas podem tomar como base este documento para elaborarem seus planos, com a magnitude mais adequada para suas necessidades.

As empresas sustentáveis podem usar a sustentabilidade como vantagem competitiva e aumentar seus lucros, sempre visando operações de baixo impacto ambiental e menor utilização de recursos naturais, que acarreta em redução de custos.

Futuramente, após a conclusão do prazo atual e avaliação de desempenho do Plano de Sustentabilidade, a empresa pode refazer o plano ou elaborar um novo, com novas ações, redimensionadas para suas novas necessidades e podendo aplicar o capital poupado com o resultado das ações executadas neste plano.

Após o término deste plano, a empresa poderá colocar em pauta itens deixados para trás por suas limitações, como a geração de energia solar. Além disso, novos desafios irão surgir, novas demandas por sustentabilidade poderão aparecer, tanto por parte dos clientes e fornecedores como na forma de atender a novas regras da legislação.

Finalmente, a hipótese apresentada de que se pode ter um negócio lucrativo e ao mesmo tempo sustentável pode ter sido confirmada, pois como foi observado, o plano conta com diversas ações nas três esferas da sustentabilidade. Segundo a seção de viabilidade, os custos mensais médios do plano, já incluindo a reserva emergencial, não passam dos R\$650, valor tal que não comprometerá o caixa da empresa de forma alguma.

As ações de sustentabilidade podem proporcionar, a médio e longo prazo, um ambiente urbano ecologicamente equilibrado.

REFERÊNCIAS

ANDRADE, José Célio Silveira. **Tipos de estratégias ambientais empresariais**. Tecbahia, Revista Baiana de Tecnologia. Bahia, 1997, p. 71-88. Disponível em: <<http://www.mettodo.com.br/pdf/Desenvolvimento%20Sustentado%20e%20Competitividade.pdf>> Acesso em Maio de 2014.

BARBIERI, José Carlos et al. Revista de Administração de Empresas. **Inovação e Sustentabilidade: Novos Modelos e Proposições**. São Paulo, v. 50, n. 2, abr./jun. 2010, pg. 146-154. Disponível em: <<http://www.spell.org.br/documentos/download/1764>>. Acesso em Maio de 2014.

BARONI, Margaret. **Ambiguidades e deficiências do conceito de desenvolvimento sustentável**. Revista de Administração de Empresas, v. 32, n. 2, p. 14-24, 1992. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/rae/v32n2/a03v32n2.pdf>>. Acesso em Maio de 2014.

BRÜSEKE, Franz Josef. **Desenvolvimento e natureza: estudos para uma sociedade sustentável**. São Paulo: Cortez, 1995. Disponível em: <http://www.ufbaecologica.ufba.br/arquivos/livro_desenvolvimento_natureza.pdf#page=14>. Acesso em Maio de 2014

CAMPOS, Lucila Maria de Souza; MELO, Daiane Aparecida de. **Indicadores de desempenho dos Sistemas de Gestão Ambiental (SGA): uma pesquisa teórica**. São Paulo, v. 18, n. 3, Dez. 2008. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0103-65132008000300010&lng=en&nrm=iso>. Acesso em Maio de 2014.

CORAL, Eliza. **Modelo de Planejamento Estratégico para a Sustentabilidade Empresarial**. 2002. Disponível em: <<http://repositorio.ufsc.br/bitstream/handle/123456789/82705/189235.pdf?sequence=1&isAllowed=y>>. Acesso em Outubro de 2014.

ELKINGTON, John. **Canibais com garfo e faca**. São Paulo: Makron Books, 2001.

EXAME. **Qual é a importância dos relatórios de sustentabilidade?** Disponível em: <<http://exame.abril.com.br/mundo/noticias/qual-e-a-importancia-dos-relatorios-de-sustentabilidade>>. Acesso em Setembro de 2014.

HART, Stuart; AHUJA, Gautam. **Does It Pay To Be Green?** Business Strategy and the Environment, Vol. 5, p. 30-37, 1996. Disponível em: <http://www.eve.ucdavis.edu/catoft/eve101/Protected/PDF/lit/Hart_Ahuja_1996.pdf>. Acesso em Março de 2014.

HART, Stuart; MILSTEIN, Mark Bruce;. **Criando Valor Sustentável**. *GV-executivo*, v. 3, n. 2, maio-julho, 2004. Disponível em: <<http://rae.fgv.br/sites/rae.fgv.br/files/artigos/3363.pdf>>. Acesso em Abril de 2014.

International Organization for Standardization (Organização Internacional para a padronização - ISO). Disponível em: <<http://www.iso.org/iso/home/about.htm>>. Acesso em Maio de 2014.

MAIA AMBIENTAL. **O que são indicadores de sustentabilidade?** Disponível em: <<http://www.ambiente.maiadigital.pt/ambiente/indicadores/o-que-sao-indicadores-de-sustentabilidade/>>. Acesso em Setembro de 2014.

ROHRICH, Sandra Simm; CUNHA, João Carlos da. **A proposição de uma taxonomia para análise da gestão ambiental no Brasil**. *Revista de Administração Contemporânea*. 2004, vol.8, n.4, p. 81-97. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/rac/v8n4/v8n4a05.pdf>>. Acesso em Maio de 2014

SEBRAE. **Gestão Sustentável nas Empresas**. 2012. Disponível em: <<http://www.sustentabilidade.sebrae.com.br/Sustentabilidade/Cartilhas/Gest%C3%A3o-Sustent%C3%A1vel-nas-Empresas#>>. Acesso em Abril de 2014.

SEBRAE. **Ideias de Negócios Sustentáveis: Lavanderias**. 2012. Disponível em: <<http://www.sustentabilidade.sebrae.com.br/sustentabilidade/baixarArquivo?arquivo=a260308dee328310VgnVCM1000002af71eacRCRD>> Acesso em Março de 2014.

UNILEVER. **Relatório de Sustentabilidade**. 2014. Disponível em: <http://www.unilever.com.br/Images/Relatorio%20de%20Sustentabilidade%202013_UB_tcm95-390238.pdf>. Acesso em Setembro de 2014.

VEIGA, José Eli da. Indicadores de sustentabilidade. **Estudos Avançados**, São Paulo, v. 24, n. 68, 2010. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0103-40142010000100006&lng=en&nrm=iso>. Acesso em Setembro de 2014.