

ÁREA-3 - Estudos Organizacionais e Teorias Gerenciais

**DESAFIOS PARA O DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL NO
CONTEXTO COMPETITIVO**

Greice de Bem Noroⁱ

Marceli Cardosoⁱⁱ

Eduardo Botti Abbadeⁱⁱⁱ

RESUMO

As organizações estão inseridas em um contexto de grandes mudanças e, para tornarem-se competitivas no mercado, necessitam acompanhar tais mutações e dar direcionamentos estratégicos para seus negócios. Um fator em evidência no atual contexto relaciona-se as questões ligadas à sustentabilidade, tendo em vista que, tais questões, necessitam estarem inseridas no planejamento das empresas, o que pode se tornar um importante diferencial para as organizações que, ao adotar práticas socialmente responsáveis, podem se tornar uma fonte de progresso social, de oportunidade, de inovação e vantagem competitiva. Neste sentido, o presente trabalho tem como objetivo verificar o nível de importância e de incorporação dos desafios de sustentabilidade propostos por Boechat (2007) integrantes no contexto competitivo em duas empresas do setor de Indústria de Bebidas. Como procedimentos metodológicos a presente pesquisa classifica-se por ser de natureza qualitativa, exploratória e descritiva quanto aos objetivos. A pesquisa foi aplicada em duas empresas do segmento de Indústria de Bebidas, localizadas no Rio Grande do Sul. Quanto aos desafios propostos neste estudo, observa-se que as empresas entendem o quão importante são os desafios da sustentabilidade elencados nesta pesquisa, entretanto os níveis de incorporação encontram-se divididos entre não incorporados e totalmente incorporados.

Palavras-chave: Sustentabilidade, competitividade, gestão.

ⁱ Centro Universitário Franciscano, Professor Mestre, greice@unifra.br, Visconde de Pelotas 330.

ⁱⁱ Centro Universitário Franciscano, Graduada, marcelicardoso@yahoo.com.br, Silva Jardim 1125.

ⁱⁱⁱ Centro Universitário Franciscano, Professor Mestre, eduardo@unifra.br, Silva Jardim 1125.

1 INTRODUÇÃO

Atualmente está se vivenciando constantes mudanças na forma de ver o mundo, com o aumento de informação e estudos científicos sobre os impactos dos meios de produção no meio ambiente, sobretudo no futuro, deverá estar intrínseco em suas estratégias de negócio a preocupação com o desenvolvimento sustentável.

Informações sobre questões ambientais e sobre os alertas de preservação ambiental devem estar dentre os relatórios gerenciais adotados pelas organizações. Assuntos como os apontados por cientistas: o aquecimento global, que a temperatura média no planeta subirá em torno de 2°C no futuro próximo; catástrofes naturais que afetam o ecossistema e aos homens que vivem nesses habitats; regiões tropicais que sofrerão drásticas mudanças climáticas como fortes tempestades ou longos períodos de seca; que se deve controlar a emissão de CO₂ na atmosfera para reduzir o efeito estufa (BOECHAT, 2007). Tais desafios terão de ser defrontados, mas cabe a iniciativa própria reduzir ou minimizar estes efeitos de forma local, através de ações significativas, onde empresas e comunidades locais contribuirão de forma positiva para o desenvolvimento sustentável.

Em estudo recente Kurzweil (2007) afirma que a velocidade com que estão ocorrendo as alterações climáticas está tão rápida que o mundo será um lugar muito diferente e que estas mudanças estão intrinsecamente ligadas com o fator humano. E o ponto de partida para mudar ou desacelerar os aspectos negativos como a poluição ambiental, o esgotamento dos recursos naturais é as mudanças de valores na cultura empresarial (ANDRADE, 2000).

Desta forma, a presente pesquisa, abordará o tema relacionado aos Desafios para o Desenvolvimento Sustentável no Contexto Competitivo, partindo da seguinte problemática: Qual é o nível de incorporação dos desafios de sustentabilidade no contexto competitivo em duas empresas do setor de Indústria de Bebidas do estado do Rio Grande do Sul, tomando como base no modelo de sustentabilidade - mapa de desafios proposto por Boechat (2007).

Como objetivo tem-se comparar o nível de importância e de incorporação dos desafios de sustentabilidade propostos por Boechat (2007) integrantes no contexto competitivo das empresas, em duas empresas do setor de Indústrias de Bebidas. Para o alcance do objetivo proposto, os seguintes objetivos específicos foram delineados: Realizar um levantamento de cunho teórico acerca do tema que dê subsídios para a aplicação da pesquisa; Verificar nas empresas pesquisadas, quais os desafios de sustentabilidade são incorporados e quais não são incorporados aos seus negócios e; Identificar os níveis de sustentabilidade no contexto

competitivo, com base no mapa de desafios de sustentabilidade, em que as empresas se encontram.

Partindo da atual conjuntura econômico ambiental justifica-se a necessidade de estudos que abordem assuntos de ordem ambiental voltados para a sustentabilidade. Para as empresas, deve-se alertar sobre a necessidade do desenvolvimento sustentável que deverá estar ligado a todas as etapas do planejamento da empresa, onde pequenas ações contribuirão para o crescimento dos negócios em longo prazo. Para os acadêmicos e futuros profissionais de administração, a informação de que o desenvolvimento sustentável é uma realidade e deve ser entendido em sua amplitude, e incorporado em qualquer organização que venham a atuar. Para a sociedade o esclarecimento de que a preservação não depende apenas de órgãos públicos ou privados, mas que é responsabilidade de todos, onde a contribuição deve partir de pequenas atitudes em suas comunidades. Ao meio acadêmico a orientação de que se deve estimular os acadêmicos a desenvolver projetos e estudos que abordem o tema sustentabilidade ou desenvolvimento sustentável.

2 GESTÃO SUSTENTÁVEL E SUSTENTABILIDADE

O Brasil apresenta em um estágio de responsabilidade e gestão socioambiental acima da média em relação a outros países emergentes. Apesar de sua importância, a gestão ainda não faz parte das estratégias de uma parcela significativa de empresas (BORGES et al., 2006). Temas como gestão ambiental, desenvolvimento sustentável e sustentabilidade devem ser incorporado às estratégias de negócios, para tanto se faz necessário esclarecimento sobre os temas.

A gestão ambiental torna-se importante instrumento gerencial que auxilia na capacitação e criação de condições de competitividade entre as organizações, qualquer que seja o segmento econômico de atuação é possível incorporar ferramentas de gestão ambiental que estimulem o crescimento econômico. Tachizawa (2002) prevê que no futuro as organizações precisarão desenvolver seus negócios dentro dos limites físicos dos ecossistemas. Aplicar gestão ambiental nas organizações implica em reduzir os impactos ambientais limitando os danos ao meio ambiente causados pelas atividades industriais. (SHRIVASTAVA e HART, 1998).

Na concepção de Franca (2007) a idéia do desenvolvimento sustentável é promover a harmonia entre essas partes, de modo a melhorar a qualidade de vida das populações,

equilibrarem o desenvolvimento socioeconômico entre os países, preservar e conservar o meio ambiente e controlar recursos naturais essenciais, como água e alimentos.

Desenvolvimento sustentável ainda é definido pela Comissão Mundial sobre o Meio Ambiente e Desenvolvimento (1991, p. 49) como:

Um processo de transformação no qual a exploração dos recursos, a direção dos investimentos, a orientação do desenvolvimento tecnológico e a mudança institucional se harmonizam e reforçam o potencial presente e futuro, a fim de atender às necessidades e aspirações humanas,

O desenvolvimento e sustentabilidade ambiental requerem o completo replanejamento de organizações e estratégias e para orientar este planejamento continuo Shrivastava e Hart (1998, p. 92) apontam forças externas motivadoras para o desenvolvimento sustentável:

1º- Leis nacionais cada vez mais rigorosas e novos tratados internacionais criam um imperativo político. 2º- A sustentabilidade está se tornando um requisito para a competição. Um número maior de consumidores bem exigindo produtos “ecológicos”. 3º- A idéia, cada vez mais difundida, de que a natureza tem direito a existência própria cria um imperativo ético. As empresas estão sendo consideradas responsáveis pela minimização de seu impacto sobre o planeta, para que não negue as gerações futuras o direito de viver em um ambiente sustentável. 4º- A resolução de problemas ambientais está inevitavelmente vinculada a questões de desenvolvimento econômico, particularmente nos países em desenvolvimento, e isso cria um imperativo global.

O Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (2007, p. 14) apresenta o entendimento de desenvolvimento sustentável como “àquele que atende às necessidades do presente sem comprometer a possibilidade de gerações futuras de atenderem às suas.” Esta definição permite compreender exatamente a dimensão da responsabilidade das organizações, espera-se que toda a organização obtenha o lucro o crescimento, porém este crescimento de seus negócios não deve comprometer as gerações futuras. A conservação ambiental é chave de todo esse processo de buscar o desenvolvimento, mas de forma sustentável.

As empresas devem compreender suas responsabilidades em uma sociedade que precisa alcançar bons níveis de sustentabilidade, estas organizações devem alinhar sua visão de negócio ao encontro desta realidade. Segundo Borges *et al* (2006) os gestores das empresas já estão consciente da relevância do tema sustentabilidade. A visão de mercado destas organizações acredita no fundamento de que o risco do negócio sustentável de longo prazo irá diminuir à medida que a companhia incorpore as questões socioambientais ao seu cotidiano.

A sustentabilidade é um conceito que prevê que os negócios deverão ir muito além da longevidade de uma empresa. Prevê a gestão focada em três instâncias mutuamente fortalecedoras: a prosperidade da empresa, a qualidade ambiental dos sistemas que a envolvem e a equidade social das comunidades em que ela atua. As corporações devem apresentar comprometimento sócio-econômico ao público que é afetado com a existência da empresa, (GONZALEZ, 2005)

A sustentabilidade envolve a gestão, a maneira de tratar os empregados, o impacto sobre o meio ambiente e sobre a comunidade local e as relações com clientes e fornecedores. Boechat (2007, p. 90) alerta as empresas brasileiras podem não estar atentas a pontos relevantes da sustentabilidade.

As atuais percepções sobre a natureza alertam para os riscos de negligenciar a dependência dos seres vivos em relação aos sistemas que permitem a vida no planeta. Não se pode pensar na sustentabilidade de um sistema isolado, uma vez que as dinâmicas evolutivas de mudança se dão em processos interativos e simultâneos. Sob condições do desequilíbrio, os sistemas ecológicos tendem a buscar novo equilíbrio e se reorganizar, não necessariamente preservando as mesmas condições em que o desenvolvimento humano tem se baseado.

Borges (2008) faz distinções sobre os temas e relaciona desenvolvimento sustentável com políticas públicas e sustentabilidade com as demais ações que envolvem as organizações. Assim o desenvolvimento sustentável apóia-se em três grandes questões sociais, ambientais e econômicas, modelo de sustentabilidade empresarial como pode ser observado na Figura 02.

Empresa sustentável é aquela que tem postura ética de colaboração em relação à comunidade, clientes, funcionários. Salienta Franca (2007) que as empresas devem estabelecer ações sustentáveis e duradouras. Estas ações devem abranger todas as empresas a sua volta.

A idéia de sustentabilidade apresentado pelo Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (2007) vem ganhando corpo pela diversidade de definições e abordagens possíveis. Neste sentido, para o setor empresarial o conceito de sustentabilidade representa uma abordagem inovadora de se fazer negócios, no sentido de sustentar a viabilidade econômico-financeira dos empreendimentos e, ao mesmo tempo, preservar a integridade ambiental para as gerações atuais e futuras e construir relacionamentos mais harmoniosos na sociedade, resultando numa reputação positiva e sólida.

As definições institucionais do Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (2007, p. 26) devem estar baseadas nos seguintes conceitos:

- * A missão e a visão de futuro da organização e de seus negócios devem expressar, de modo formal e inequívoco, o conceito da sustentabilidade.
- * A declaração formal de valores e um código de conduta da organização devem ser instrumentos de orientação para a administração, e de comunicação para a sociedade, sobre a decisão de adotar os princípios da sustentabilidade.
- * Nas fusões, aquisições e associações devem ser asseguradas a preservação dos princípios e práticas que regem a sustentabilidade nas definições institucionais das entidades resultantes.
- * No âmbito de grupos empresariais, deve-se buscar assegurar a coerência de princípios e a consistência de práticas de sustentabilidade transversalmente aos vários negócios e atividades corporativas.
- * Os valores e as práticas relacionadas à sustentabilidade devem ser fonte de inspiração para a formulação das estratégias de negócio.

Shrivastava e Hart (1998) ressaltada ainda que as empresas que adotarem estas medidas estratégicas com ênfase na sustentabilidade, terão recompensas significativas, isto é, garantirá a sobrevivência no próximo século e o privilégio de contribuir para a criação de um mundo sustentável. Os autores apontam que diversos estudos publicados sobre o tema sustentabilidade indicam seis dimensões-chave para uma organização ter uma gestão sustentável: (1) missão; (2) estratégias empresariais e competitivas; (3) competências essenciais; (4) estruturas e sistemas; (5) cultura e processos organizacionais e (6) critérios de desempenho.

2.2 Desafios da Sustentabilidade e Competitividade Responsável

Cabe aos profissionais a responsabilidade de promover ações sustentáveis entre as empresas e a comunidade, através de postura de respeito à diversidade do meio ambiente e aos valores da comunidade ao qual estão inseridas (FRANCA, 2007). Estes profissionais não devem estar concentrados em um único departamento da empresa, devem atuar nas diversas áreas e diferentes níveis hierárquicos. Um dos grandes desafios dos profissionais envolvidos com ações de sustentabilidade é cuidar do assunto de forma que seja incluído com pauta nas metas do negócio.

A sustentabilidade da sociedade exige grandes mudanças culturais e econômicas, para que essa mudança de comportamento e atitudes ocorra faz-se necessário o desenvolvimento de novas regras que regulem o mercado. Para atingir a mudança de forma abrangente e aprofundar o conhecimento, a Fundação Dom Cabral (2007) desenvolveu um mapa dos desafios da sustentabilidade no Brasil buscando concretizar o conceito de sustentabilidade.

A partir do estudo destes desafios e identificação das práticas que devem ser ampliadas é possível fazer uma leitura do posicionamento estratégico da empresa quanto à sustentabilidade. Ao identificar quais desafios não estão sendo atingidos pela empresa, que a organização possa configurar suas práticas de forma responsável, visando à sustentabilidade global. (BOECHAT, 2007).

Ao reformular suas práticas, as organizações contribuem com o progresso socioeconômico responsável e sustentável, Pôssas (2005, p. 13) estabelece algumas relações entre empresa, governo e sociedade.

Ao criar o progresso econômico inventando, desenvolvendo e distribuindo produtos e serviços que gerem lucros que recompense os investidores. Para preencher sua função básica uma empresa cria postos de trabalho, paga salários e contribui para a previdência social. Essas são as consequências diretas de seu papel econômico. As

companhias podem também melhorar as condições de trabalho, o aprendizado profissional contínuo, a empregabilidade e o desenvolvimento de seus empregados. Sua atuação, porém, não termina aí. Quando governos decidem confiar parte de suas atividades ao setor privado, o papel específico

Al Gore ganhador do prêmio Nobel da Paz em 2007 denunciou as mudanças climáticas, suas causas e efeitos através da publicação “Uma Verdade Inconveniente” que declara o seu posicionamento sobre competitividade responsável.

Competitividade Responsável é um conceito que traduz o quanto os mercados remuneram o comportamento responsável das empresas e penalizam o contrário. A idéia subjacente é que as empresas podem ser avaliadas de acordo com a composição das condições que apresentam para o negócio. (BOECHAT, 2008, p. 77)

A sociedade, os empresários, e o estado devem ter bem claro que o entendimento de sustentabilidade está ligado à idéia de preservação das condições de vida no presente e no futuro. Boechat (2005) ressalta que os preceitos de desenvolvimento sustentável devem considerar resultados econômicos, ambientais e sociais

Porter e Kramer (2006) situam a sustentabilidade dentro do contexto da responsabilidade social empresarial e consideram as seguintes posturas com relação à responsabilidade empresarial: a responsiva; que é atuar como bom cidadão corporativo e mitigar efeitos adversos da atividade empresarial e a estratégica; promover o número pequeno de iniciativas cujos benefícios sociais e empresariais são amplos e distintivos.

Porter e Kraemer (2006) propõem um agrupamento para o mapa dos desafios propostos por Boechat (2007): (1) questões sociais genéricas: que não são afetadas significativamente pela empresa nem influenciam sua competitividade ao longo do tempo; (2) impactos sociais da cadeia de valor: questões afetadas de modo significativo pelas atividades da empresa e (3) dimensões sociais do contexto competitivo: questões sociais do ambiente externo que afetam a competitividade da empresa. A figura 02 indica a divisão indicada pelo autor.

Desafios genéricos de sustentabilidade	Impactos da cadeia produtiva de valor na sustentabilidade	Dimensões de sustentabilidade do contexto competitivo
<ul style="list-style-type: none"> • Produção de alimentos, • Oferta e condições de moradia, • Pandemias, • Envelhecimento da população, • Saúde pública, • Violência e tráfico, • Apoio político e políticas públicas, • Desigualdade de gênero, • Cidadania e • Discriminação e desigualdade racial. 	<ul style="list-style-type: none"> • Comprometimento com valores e princípios, • Oportunidade de trabalho e renda, • Capital social, • Estresse, • Ética e sustentabilidade na cadeia produtiva, • Distribuição de renda, • Impacto econômico local e • Precarização do trabalho. 	<ul style="list-style-type: none"> • Energia, • Corrupção e falta de ética, • Governança corporativa, • Concorrência desleal, • Precariedade dos sistemas de infra-estruturas, • Equilíbrio dos ecossistemas e serviços ambientais, • Educação para a sustentabilidade, • Marketing, • Água e • Mudança climática.

Figura 2– Classificação dos fatores empresa-sociedade

Fonte: BOECHAT, Claudio B., A economia avança. Mas, a ecologia... Revista **DOM**, Nova Lima/MG, Ano II - n. 4, p. 76-85, novembro 07-fevereiro 08.

A divisão dos desafios feita por Porter e Kramer (2006) oferece uma forma concreta das empresas identificarem as questões sociais que mais a interessam em seus negócios, propicia uma abordagem que favorece o diálogo construtivo com a sociedade, os órgãos reguladores e entre as empresas. Com o intuito de dar foco à pesquisa que será abordada serão considerados apenas os fatores elencados nos impactos sociais da cadeia de valor e nas dimensões sociais do contexto competitivo.

3 METODOLOGIA

No que tange os procedimentos metodológicos, quanto à natureza, a presente pesquisa classifica-se como qualitativa. De acordo com Gil (1999) a pesquisa qualitativa é apropriada para a avaliação formativa quando se trata de melhorar a efetividade de um programa ou plano, ou mesmo no caso da proposição de planos, apesar de não ser adequada para avaliar resultados de programas ou planos. Quanto aos objetivos, a pesquisa é classificada como exploratória e descritiva. Conforme Gil (1999), pesquisa descritiva tem como objetivo primordial a descrição das características de determinada população ou fenômeno ou, ainda, o estabelecimento de relações entre variáveis.

Quanto ao plano e instrumentos de coleta de dados, a pesquisa divide-se em duas fases distintas: a primeira com caráter exploratório utilizou-se a fundamentação teórica como a pesquisa bibliográfica em livros, relatórios, revistas e artigos sobre o tema em estudo. Para a segunda fase de caráter descritivo deste estudo, desenvolveu-se, a partir do modelo de gestão

sustentável, baseado no mapa de desafios da sustentabilidade, identificado na fase exploratória, ao qual abrange trinta e um desafios de sustentabilidade para as empresas proposto por Boechat (2007), um instrumento que se configurou em um formulário estruturado com vinte perguntas fechadas (em escala likert de 5 pontos de grau de importância e grau de incorporação) e uma pergunta aberta que foi aplicado em forma de entrevista aos profissionais responsáveis pelas informações pertinentes a pesquisa, em duas empresas do setor de Indústria de Bebidas no estado do Rio Grande do Sul.

As empresas pesquisadas não são concorrentes diretas, pois cada empresa tem uma área pré-determinada para atuar. As empresas trabalham com os mesmos produtos, aplica em suas áreas o mesmo conjunto de estratégias, no entanto, cada empresa aplica suas estratégias de acordo com seu modelo de gestão.

Com relação análise dos dados, os mesmos foram analisados sob a ótica qualitativa que, para Gil (1999) nesta análise, a interpretação dos fenômenos e a atribuição de significados são básicas no processo de pesquisa qualitativa, sendo que, não requer o uso de métodos e técnicas estatísticas. O ambiente natural é a fonte direta para coleta de dados e o pesquisador é o instrumento- chave.

4 CARACTERIZAÇÃO DAS EMPRESAS PARTICIPANTES

Esta pesquisa foi aplicada a duas empresas franqueadas que atuam no setor de indústria de bebidas que operam com a produção e distribuição de bebidas e integram o terceiro maior grupo de bebidas do mundo. Tais organizações foram selecionadas para estudo, tendo em vista que as mesmas possuem diretrizes de negócios semelhantes, além do mesmo portfólio de produtos e serviços.

Cada empresa em estudo atua em uma área distinta e fechada, onde cada uma possui autonomia para desdobrar seu planejamento, através de estratégias que se adéquem as características regionais dos negócios. Neste sentido, cada empresa desenvolve um planejamento próprio para execução das orientações estratégicas do franqueador.

Para tanto, buscando melhor caracterizar as empresas pesquisadas, levantou-se que:

Quadro 04: Caracterização das empresas

CARACTERÍSTICAS	EMPRESA A	EMPRESA B
Área de atuação	Região central e fronteira oeste do Rio Grande do Sul	Litoral norte do estado do Rio Grande do Sul e todo estado de Santa Catarina.
Número de funcionários	600 postos de trabalho direto e aproximadamente 350 indiretos;	2500 postos de trabalho direto e aproximadamente 1500 indiretos.

Investimento fabril	R\$ 30 milhões para ampliação da linha de produção e área logística.	R\$ 38 milhões para aumento da capacidade produtiva e novas instalações industriais.
Fábricas	Uma unidade na cidade de Santa Maria/RS.	Três unidades fabris localizadas, duas no estado do Rio Grande do Sul (Porto Alegre e Santo Ângelo) uma em Santa Catarina (Antônio Carlos)
Centros de distribuição	Dois centros, um na cidade de Santa Cruz do Sul/RS e outro em Passo Fundo/RS	Cinco centros – dois no estado do Rio Grande do Sul e três em Santa Catarina.

Após o levantamento das principais características das empresas a serem participantes da pesquisa, no item subsequente é realizada uma análise comparativa acerca dos desafios da sustentabilidade propostos por Boechat (2007).

4.1 ANÁLISE COMPARATIVA DAS ORGANIZAÇÕES EM ESTUDO

A aplicação do conceito de sustentabilidade está ligada a idéia de manter a produção, de forma racional sem exaurir as riquezas e garantindo o futuro das próximas gerações. Entretanto esse conceito evoluiu as práticas de sustentabilidade são mais amplas envolvendo além da empresa, a comunidade e a idéia de preservação do meio ambiente.

Na pesquisa aplicada foram abordados vinte desafios analisados em níveis de importância, onde as empresas pesquisadas atribuíram um grau (1 para pouco importante e 5 para muito importante), que representa o quão importante cada dimensão da sustentabilidade é para a empresa, tendo em vista o foco do seu negócio, como também, o grau de incorporação (1 não incorporado e 5 totalmente incorporado) pela empresa dos desafios elencados, com base nas ações as dimensões propostas.

Conforme agrupamento feito por Porter e Kramer (2006) a pesquisa foi divididas em dois grandes grupos. A tabela 01 demonstra um paralelo entre as duas empresas pesquisadas com relação aos desafios de sustentabilidade competitivos.

Tabela 01: Comparativo das dimensões de sustentabilidade de contexto competitivo.

DIMENSÕES DE SUSTENTABILIDADE DE CONTEXTO COMPETITIVO	EMPRESA -A										EMPRESA - B									
	NÍVEL DE INCORPORAÇÃO					NÍVEL DE IMPORTÂNCIA					NÍVEL DE INCORPORAÇÃO					NÍVEL DE IMPORTÂNCIA				
	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
1 . Energia		X				X						X				X				
2 . Corrupção e falta de ética	X					X									X	X				
3 . Governança corporativa		X				X					X					X				
4 . Concorrência desleal		X				X									X	X				

5 . Precariedade dos sistemas de infra-estrutura	X			X					X	X				
6 . Equilíbrio dos ecossistemas e serviços ambientais	X			X				X			X			
7 . Empregabilidade	X			X				X			X			
8 . Qualidade de educação básica	X			X				X				X		
9 . Educação para a sustentabilidade	X			X				X			X			
10 . Marketing	X			X				X			X			
11 . Água	X			X				X			X			
12 . Mudança climática	X			X						X		X		

Fonte: Pesquisa sobre sustentabilidade (2008)

Como pode ser observado na tabela 01, que mostra o comparativo entre as empresas pesquisadas, no que se refere às dimensões de sustentabilidade no contexto competitivo, pode-se afirmar que:

Observa-se que a Empresa A indica que todos os desafios apresentados na pesquisa classificados com nível de importância “5 - muito importante pela empresa”, entretanto, quanto ao nível de incorporação dos desafios a empresa apresentou incorporação distribuídos das seguintes forma: Nível de incorporação: “5 – incorporado totalmente pela empresa”: Corrupção e falta de ética; Marketing e Água. Nível de incorporação: “4 – incorporado pela empresa”: Energia; Governança corporativa; Concorrência desleal; Precariedade dos sistemas de infra-estrutura; Equilíbrio dos ecossistemas e serviços ambientais; Empregabilidade; Qualidade de educação básica; Educação para a sustentabilidade e Mudança climática.

A Empresa B indica que os desafios apresentados no contexto competitivo estão divididos em dois níveis de importância que são: Nível de importância: “5 - muito importante pela empresa”: Energia; Corrupção e falta de ética; Governança corporativa; Concorrência desleal; Precariedade dos sistemas de infra-estrutura; Equilíbrio dos ecossistemas e serviços ambientais; Empregabilidade; Educação para a sustentabilidade; Marketing e Água. Nível de importância: “4 - importante para a empresa”: Qualidade de educação básica e Mudança climática.

Quanto ao nível de incorporação a empresa apresenta diversos níveis de incorporação para dos desafios propostos nesta pesquisa, que são: Nível de incorporação: “5 – incorporado totalmente pela empresa”: Governança corporativa; Equilíbrio dos ecossistemas e serviços ambientais; Marketing e Água. Nível de incorporação: “4 – incorporado pela empresa”: Energia; Qualidade de educação básica e Educação para a sustentabilidade e Mudança climática. Nível de incorporação: “1 – não incorporado pela empresa”: Corrupção e falta de ética; Concorrência desleal; Precariedade dos sistemas de infra-estrutura.

É pertinente observar que os itens de dimensões de sustentabilidade no contexto competitivo são considerados importantes ou muito importantes para as duas empresas pesquisadas. Porém, ao analisar o nível de incorporação, a Empresa A tem, em sua maioria, os desafios propostos como incorporados ou totalmente incorporados. É importante destacar que a Empresa B indica que corrupção e falta de ética, concorrência desleal, precariedade dos sistemas de infra-estrutura e mudança climática são desafios difíceis de serem incorporados, pois dependem de fatores complexos a serem administrados.

Na pesquisa aplicada as empresas fazem algumas observações importantes com relação aos desafios propostos na tabela – 01. A Empresa A esclareceu que possui um processo estruturado de diálogo e engajamento das partes interessadas (*stakeholders*). Ainda observou que possui, uma relação aberta com os órgãos sindicais e proporciona a seus colaboradores o envolvimento na gestão da empresa. A empresa ressaltou que dispõem de canais de comunicação adequados para “ouvir” as sugestões de melhoria propostas pelos colaboradores.

Outro ponto fundamental observado foi que a preocupação com as questões ambientais são amplamente discutidas na empresa e isto se reflete nas diversas ações desenvolvidas pela empresa, que adota uma postura ativa nas questões sócio-ambientais. Neste sentido, o entendimento de suas ações ambientais vai além dos impactos da atividade em si, objetivando suas ações para tornar suas práticas de gestão em um modelo de negócio ambientalmente mais sustentável e responsável. A empresa desenvolve um projeto social próprio que visa auxiliar as entidades participantes as adotar práticas de gestão adequadas, para que possam desenvolver de forma profissional suas atividades sociais e com isso atender melhor a comunidade.

A Empresa B destaca como fator importante e incorporado pela empresa a governança corporativa, pois ao longo de sua história, a empresa foi construindo um modelo de gestão que assimila as melhores práticas contábeis de mercado, de maneira a oferecer a segurança na continuidade da geração de valores e atingimento de seus objetivos a fim de assegurar a sua missão. A organização ressaltou que atingiu o nível de incorporação mostrado na tabela 01, através da contratação regular de auditoria externa, selecionadas entre as quatro maiores companhias do mundo, para auditar e emitir pareceres sobre Demonstrações Financeiras em jornais de grande circulação e emissão de notas fiscais eletrônicas de vendas a seus clientes, antecipando-se à obrigatoriedade legal, além de instalação dos medidores de vazão e implementação do Programa de participação dos resultados, vinculando as metas estabelecidas ao planejamento estratégico da empresa.

Outra ação que merece destaque, segundo a Empresa B, é a criação do Comitê de Responsabilidade Social e Ambiental, com o objetivo de planejar, apoiar e elevar o patamar de desempenho das organizações, diante do desafio da sustentabilidade. Outro aspecto importante e já a muito incorporado pela Empresa B é o Sistema de Gestão Integrado (SGI), que é um instrumento fundamental para garantir a melhoria contínua das atividades que possuem impacto na qualidade de produtos, serviços ou processos. Este sistema gerencia as questões de qualidade, meio ambiente e segurança de acordo com os requisitos da ISSO 9001, 14001 e OHSAS 18001.

Como consequência do compromisso da empresa com a sustentabilidade, o SGI atua fortemente nas questões ambientais, especialmente na minimização do uso da água, na economia de energia, na redução da geração de resíduos e na melhoria da qualidade dos efluentes gerados, quando a segurança o sistema faz a análise de perigos e riscos de cada área ou processo, gerencia investimentos em equipamentos de proteção, promove treinamentos específicos aos processos e faz inspeções diárias nas áreas internas e externas.

5 CONCLUSÃO

O tema sustentabilidade e gestão socialmente responsável são assuntos bastante debatido por estudiosos no meio acadêmico, porém o assunto ainda não atingiu a mesma proporção entre as empresas. É possível observar certa resistência por parte dos empresários, mas muito está se fazendo para mudar este cenário. O estudo em questão aborda desafios de sustentabilidade e com o objetivo de comparar o nível de importância e de incorporação dos desafios de sustentabilidade propostos por Boechat e Paro (2007) integrantes no contexto competitivo das empresas, em duas empresas do setor de Indústrias de Bebidas.

Para dar fundamentação à pesquisa, foi realizado um levantamento de cunho teórico acerca do tema ligado a sustentabilidade, com intuito de contextualizar o tema resgatando as primeiras discussões sobre o tema o conceito inicial de sustentabilidade. Foi possível verificar que, desde a década de 70 o conceito evoluiu muito, deixando de ser apenas uma preocupação ambiental para se tornar mais abrangente, agregando outros elementos como sociedade e a empresa além do meio ambiente.

Para entender em que nível de gestão sustentável se encontram as empresas pesquisadas foi proposto que ambas identificassem. O grau de importância e quais os desafios de sustentabilidade eram incorporados aos seus negócios, com base no modelo desenvolvido por Boechat e Paro (2007). A pesquisa evidenciou que as empresas estão atentas à

importância das dimensões tratadas neste estudo, entretanto nem todos os desafios estão completamente incorporados quanto às dimensões de sustentabilidade de contexto competitivo, são eles: corrupção e falta de ética, governança corporativa, equilíbrio dos ecossistemas e serviços ambientais, empregabilidade, marketing e água.

A pesquisa mostra que, de forma geral, os desafios abordados são considerados pelas empresas pesquisadas nível 5 - muito importante pela empresa, o que mostra que de acordo com a realidade das empresas, porém não possível fazer a mesma analogia quanto ao nível de incorporação, e Mudança climática, porque as empresas apresentam níveis diferentes de incorporação para os desafios propostos.

Partindo do pressuposto de que o tema deste estudo é de suma importância, tanto para o meio acadêmico como para o mercado, fazendo uso dos desafios de sustentabilidade proposto por Boechat (2007) foi possível tratar do tema de forma focada, fazendo com que as empresas pesquisadas possuíssem informações coerentes a serem debatidas e discutidas acerca do tema, para com base na importância de cada desafio para o negócio das empresas, adequar a incorporação de cada uma das vinte dimensões propostas.

Aponta-se como limitação da pesquisa a abordagem superficial dos desafios tratados neste estudo, e apesar da delimitação proposta como foco da pesquisa, ainda assim os temas foram tratados de forma ampla. Sugere-se para estudos futuros, que a partir da pesquisa realizada, com base na identificação do nível de importância e do nível de incorporação dos desafios propostos, seja realizado um estudo aprofundado dos desafios, tratando um a um de forma aprofundada e analítica, entendendo qual a relação daquele desafio com os valores e cultura das empresas.

DESAFIOS PARA O DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL NO CONTEXTO COMPETITIVO

ABSTRACT

Organizations are embedded in a context of great changes, and to become competitive in the market, need to monitor these changes and provide strategic direction for their business. One factor highlighted in the present context relates to the issues of sustainability, given that such issues, they are included in the planning of companies, which may become an important gap for organizations to adopt socially responsible practices may become a source of social progress, opportunity, innovation and competitive advantage. Accordingly, this study aims to determine the level of importance and incorporation of the challenges of sustainability proposed by Boechat (2007) members in the context of two competitive companies in the sector of manufacture of beverages. Methodological procedures as the present research are to be to be qualitative in nature, exploratory and descriptive about the goals and achieved through a comparative study of two companies in the industry segment of the Spirits, located in Rio Grande do Sul The challenges proposed in this study, we found that companies understand how important are the challenges of sustainability listed in this search, however the levels of incorporation, are divided between non-embedded and fully embedded.

Keywords: Sustainability, competitiveness, management.

REFERÊNCIAS

- ANDRADE, Rui Otávio Bernardes de; TACHIZAWA, Takesky; CARVALHO, Ana Barreiros de. **Gestão Ambiental: Enfoque estratégico aplicado ao desenvolvimento sustentável**. São Paulo: Mackron Books, 2000.
- BOECHAT, Cláudio Buzzi. A sustentabilidade no Brasil. **HSM Management**, São Paulo, n. 63, p. 88-96, julho-agosto 2007.
- BOECHAT, Cláudio Buzzi. A economia avança. Mas, a ecologia.... **DOM**, Nova Lima/MG, Ano II - n. 4, p. 76-85, novembro 07-fevereiro 08.
- BOECHAT, Cláudio Buzzi; PARO, Roberta Mokrejs. **Relatório de pesquisa desafios para a sustentabilidade**. FDC – Fundação Dom Cabral, Nova Lima/MG, Ano 7, nº 02, setembro 2007.
- BOECHAT, Cláudio Bruzzi; BOECHAT, Maria Cecília Bruzzi; PÔSSAS, Paulo Darlen Guedes. **Vínculos de negócios sustentáveis no Brasil**. Instituto Ethos, São Paulo, 2005
- BORGES, Ana; MONTEIRO, Marion; NOGUEIRA, Ronnie. Sustentabilidade o papel da empresa socialmente responsável em uma sociedade sustentável. **Revista RI**, Rio de Janeiro, n. 100, p. 18-33, junho 2006.
- CONFEDERAÇÃO NACIONAL DA INDÚSTRIA. **Responsabilidade social empresarial**. Brasília, CNI, 2006.
- DOMINGUES, Clayton A. **Metodologia de pesquisa**. Rio de Janeiro. EsAO, 2005.
- FRANCA, Renata Penna. Oportunidade Sustentável. **Revista Você S/A**, São Paulo, n. 111, p.80-82, setembro 2007.
- FUNDAÇÃO DOM CABRAL, **Gestão Responsável para a Sustentabilidade**. Fundação Dom Cabral, Minas Gerais, 2006. Disponível em:<<http://www.fdc.org.br/pt/programas/dinamica.asp?CodEspaco=3&CodPrograma=153&CodMenu=842&CodEspacoPai=0>>. Acessado em: 06 out. 2007.
- GIL, Antônio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. São Paulo: Atlas, 1999.
- GONZALEZ, Roberto Souza. A importância da comunicação dos indicadores sustentáveis. **Revista RI**, Rio de Janeiro, n. 85, p. 22-24, março 2005.
- INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA **Guia de sustentabilidade para as empresas**. Série Cadernos de Governança Corporativa, 4. São Paulo, SP: IBGC, 2007.
- KURZWEIL, Ray. Solução à Vista. **HSM Management**, São Paulo, n. 63, p. 84-86, julho-agosto 2007.
- PORTER, Michael E.; KRAMER, Mark R. Strategy & Society, The Link Between Competitive Advantage and Corporate Social Responsibility. **Harvard Business Review-HBR**, Boston, december, 2006.
- SCHMIDHEINY, Stephan. **Cambiando el rumbo: una perspectiva global del empresariado para el desarrollo y el medio ambiente**. México: Fondo de Cultura econômica, 1992.
- SHRIVASTAVA, Paul; HART, Stuart. Por uma Gestão Ambiental Total. **HSM Management**, São Paulo, n. 6, p. 92-96, janeiro-fevereiro 1998
- TACHIZAWA, Takeshy. **Gestão ambiental e responsabilidade social corporativa: Estratégia de negócios focadas na realidade brasileira**. São Paulo: Atlas, 2002.
- YIN, R. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. Porto Alegre: Editora Bookman, 2001.