

Um estudo das estratégias para o desenvolvimento sustentável: O caso do grupo Itaú-Unibanco

Antonio Carlos Estender (Universidade de Guarulhos) <estender@uol.com.br>

Maria Corina Rocha <corinarocha@gmail.com>

Sergio Ulisses Lage Fonseca (UNINOVE) <sulfonseca@uol.com.br>

Sergio Silva Braga Junior (UNINOVE) <sergio.bragajunior@gmail.com>

Resumo: O projeto de desenvolvimento sustentável tem sido frequentemente compreendido como sendo aquela condição na qual a organização está financeiramente equilibrada, sem grandes riscos e com perspectivas futuras. Tal projeto deve ser elencado como um importante diferencial nas organizações, como fonte de inovação e vantagem competitiva, sendo portanto um plano de ação para ser adotado global, nacional e localmente, por organizações que englobam o sistema das Nações Unidas, governos e pela sociedade civil, em todas as áreas em que a ação humana impacta o meio ambiente. Constitui-se na mais abrangente tentativa já imaginada de estabelecer um novo padrão de desenvolvimento para o século XXI, cujo alicerce é a sinergia da sustentabilidade ambiental, social e econômica. O objetivo deste estudo é identificar o nível de incorporação de uma gestão sustentável no Itaú Unibanco, e seus principais desafios.

Palavras-chave: Sustentabilidade, competitividade; gestão; desafios.

1. Introdução

Atualmente, estamos 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. Assim, deverá ser intrínseca em qualquer estratégia de negócio a preocupação com o desenvolvimento sustentável. Em estudo recente, Kurzweil (2007) afirma que a velocidade com que estão ocorrendo as alterações climáticas, o mundo será um lugar muito diferente do que é e essas mudanças estão diretamente ligadas ao fator humano. E o ponto de partida para mudar ou desacelerar os aspectos negativos, como a poluição ambiental e o esgotamento dos recursos naturais é a mudança de valores na cultura empresarial (Andrade, 2000).

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 estar ligado a todas as etapas do planejamento da empresa, onde pequenas ações contribuirão para o crescimento dos negócios alongo 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 todo se 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.

Segundo Almeida (2002), durante a Conferência da ONU em Estocolmo, em 1972, a crescente discussão buscava conciliar a atividade econômica com a preservação do meio ambiente. De acordo com Elkington (2001, p.74), dez anos depois viu-se que somente a resolução de questões ambientais – que tanto afligiam a sociedade e o meio organizacional – não resolveria os problemas de uma economia global sustentável. Seria necessário atingir outros meios para se conseguir a sustentabilidade. “Aqueles que pensam ser a sustentabilidade somente uma questão de controle de poluição não estão vendo o quadro completo”(Hart, 2005, *apud* Elkington, p.74, 2001).

Percebeu-se então que a questão a ser tratada não era somente a ambiental ou econômica, mas sim a questão social.

Hart ainda afirma que “(...) será cada vez mais difícil para as empresas fazerem negócios, tendo em vista o empobrecimento dos clientes, a degradação do meio ambiente, a falência dos sistemas políticos e a dissolução da sociedade” (Hart, 2005 *apud* Elkington, p.75, 2001).

Para a discussão do objetivo deste estudo de identificar o nível de incorporação de uma gestão sustentável e seus principais desafios, foi realizado um estudo de caso com dados de uma instituição financeira, o Itaú Unibanco.

2. Desafios Estratégicos da Sustentabilidade e Competitividade Responsável

O Brasil ainda necessita desenvolver uma consciência mais apurada de sustentabilidade, mas pode-se afirmar que mesmo assim apresentamos 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.

Hitt, Ireland e Hoskisson (2001) realçam dois enfoques diversos e complementares para formular estratégias empresariais, sendo que, em uma delas, a formulação estratégica parte de uma análise do ambiente externo, em que a empresa busca identificar a melhor forma de se posicionar frente ao mercado em que atua, e, a outra, a formulação da estratégia tem início com uma análise do ambiente interno da empresa, na qual se procura identificar os principais recursos e capacidades que possibilitem uma vantagem competitiva sobre a concorrência. A primeira visão proposta pelos autores se apóia nos estudos de sustentabilidade, a segunda é uma abordagem da estratégia e competitividade baseada em recursos, capacidades e competências.

Prahalad e Hamel (1990) estabelecem, através da abordagem baseada em recursos, especialmente, o desenvolvimento de recursos intangíveis. Desse modo, para Prahalad e Hamel (1990, p. 82), as competências essenciais representam “a aprendizagem coletiva da organização, especialmente relacionada a como coordenar diversas habilidades de produção, integrar múltiplos ‘streams’ de tecnologias”, ou então, como posteriormente enunciarão, em contraponto a Hamel e Prahalad (1995, p. 203), mais do que uma habilidade ou tecnologia isoladamente, tem-se que “competências essenciais são o conjunto de habilidades e tecnologias que habilitam uma companhia a proporcionar um benefício particular para os clientes”.

Tachizawa (2002) prevê que no futuro as organizações precisarão desenvolver seus negócios dentro dos princípios 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 ideia do desenvolvimento sustentável é promover a harmonia entre essas partes, de modo a melhorar a qualidade de vida das populações, equilibrar o desenvolvimento socioeconômico entre os países, preservar e conservar o meio ambiente e controlar recursos naturais essenciais, como água e alimentos.

O desenvolvimento e sustentabilidade ambiental requerem o completo replanejamento de organizações e estratégias e para orientar esse planejamento contínuo. 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 vem exigindo produtos “ecológicos”. 3º- A ideia, cada vez mais difundida, de que a natureza tem direito à existência própria cria um imperativo ético. As empresas estão sendo consideradas responsáveis pela minimização de seu impacto sobre o planeta, para que não neguem às 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.

A. Colombo (*apud* Instituto Ethos, p.78, 2006), durante conferência realizada em Chapel Hill, EUA, em 1999, também faz alusão ao conceito de desenvolvimento sustentável, quando menciona que a ele teriam sido adicionadas às questões econômicas e sociais, além da questão ambiental que já estava envolvida no conceito anterior, o que resulta na visão do *Triple Bottom Line*. Diante das considerações acima, pode-se perceber que o conceito de desenvolvimento sustentável evoluiu até que se chegasse à composição de três pilares: social, econômico e ambiental.

2.1 Os Três Pilares

De acordo com Buarque (2004), as ações de desenvolvimento sustentável devem buscar atuar simultaneamente as dimensões econômica, social e ambiental.

Pilar Econômico

De acordo com Elkington (2001, p. 77), na visão convencional, o pilar econômico se resume ao lucro da empresa, portanto, para calculá-lo os contadores utilizam apenas dados numéricos. A abordagem que será feita desse pilar, entretanto, requer uma busca de sustentabilidade econômica da empresa a longo prazo. É preciso entender como as empresas avaliam se suas atividades são economicamente sustentáveis e isso passa necessariamente pela compreensão do significado de capital econômico.

Em uma visão simplista, ainda segundo o autor, o capital de uma empresa é a diferença entre seus ativos e suas obrigações e pode ser encontrado de duas formas principais: capital físico e capital financeiro.

Ao avaliar esse pilar, levando-se em consideração o conceito de desenvolvimento sustentável (DS), será preciso inculcar na ideia de capital econômico os conceitos de capital

humano e intelectual, que, conforme Elkington (2001), foram incorporados gradativamente ao entendimento de capital econômico, sem mencionar os conceitos de capital natural e social, que a longo prazo passam a ser fundamentais para a avaliação desse pilar.

Pilar Social

Para muitos teóricos, questões como a da desigualdade social e da educação, entre outras, não fazem parte do conceito de sustentabilidade, assim como a questão econômica e ambiental. Para esses autores o que realmente importa é que, se o sistema social não estiver equalizado, isto é, estiver progredindo como um todo, a questão ambiental e também a economia não irão progredir da maneira desejada.

De acordo com Elkington (2001) “em parte ela (capital social) considera o capital humano, na forma de saúde, habilidades e educação, mas também deve abranger medidas mais amplas de saúde da sociedade e do potencial de criação de riqueza”.

Fukuyama (1995, p. 47), autor de *Trust: the social virtues and the creation of prosperity*, afirma que “o capital social é uma capacidade que surge da prevalência da confiança em uma sociedade ou em partes dela”. E da “capacidade de as pessoas trabalharem juntas, em grupos ou organizações, para um objetivo comum”. Essa união da sociedade visando o desenvolvimento pode ser benéfica para que o objetivo das ações seja atingido.

O autor ainda menciona que se a sociedade trabalhar junta, em contato com as normas e regras, o objetivo-resultado será atingido de maneira mais facilitada.

A sustentabilidade a longo prazo pode ser verificada por meio da relação entre os membros da organização e os seus consumidores. Essa relação de transparência gera mais resultados para a organização, pois a consciência adquirida pela sociedade atual faz com que a relação entre ambos seja estreita e ainda aumente o anseio de as empresas participarem cada vez mais de ações em prol social e assim aumentar a capacidade de dissipar a desigualdade social.

O próximo pilar a ser tratado será o que se relaciona com a questão social e também com a econômica.

Pilar Ambiental

Segundo Elkington (2001, p. 81), quando se pensa na pobreza, na escravidão e no trabalho infantil, pode-se considerar que as iniciativas sociais tenham uma história mais ampla que as iniciativas ambientais. No entanto, o autor afirma que, apesar de uma série de interesses sobre a questão social e a auditoria na década de 1970, a agenda ambiental deve ganhar destaque na atualidade.

Elkington (2001, p. 83) afirma que as empresas precisam saber avaliar se são ambientalmente sustentáveis e, para isso, é preciso compreender primeiramente o significado da expressão capital natural.

O conceito de riqueza natural não é de fácil definição. Elkington comenta essa dificuldade utilizando o exemplo de uma floresta. Na opinião do autor, não basta contar o número de árvores para se avaliar seu capital natural, é preciso avaliar, entre outros aspectos, a “riqueza natural que sustenta o ecossistema da floresta”, os benefícios por ela gerados, a flora, a fauna e os produtos dela extraídos, que podem ser comercializados.

Elkington (2001, p. 83) defende a existência de duas formas principais de capital natural: O ‘capital natural crítico’, que seria aquele fundamental para a perpetuidade do ecossistema, e o capital natural renovável ou substituível, sendo este, no entendimento do autor, os recursos naturais renováveis, recuperáveis ou substituíveis.

Após a compreensão dos conceitos acima, ainda segundo Elkington (2001), as empresas precisam: identificar quais as formas de capital natural impactadas pelas suas operações, avaliar se elas são sustentáveis, se o nível de estresse causado é sustentável e, finalmente, se o equilíbrio da natureza está sendo afetado de forma significativa.

De acordo com Almeida (2002, p. 64), a maior dificuldade não está em elaborar o conceito de desenvolvimento sustentável, mas sim em colocá-lo em prática.

As empresas devem gerir o desenvolvimento sempre considerando os aspectos ambientais, sociais e econômicos. Segundo o autor, para que o conceito seja colocado em prática é preciso que se estabeleçam como critérios:

- “Democracia e estabilidade política;
- Paz;
- Respeito à lei e à propriedade;
- Respeito aos instrumentos de mercado;
- Ausência de corrupção;
- Transparência e previsibilidade de governos;
- Reversão do atual quadro de concentração da renda em esferas local e global.”

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. Para Boechat (2007, p. 90), 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.

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.

Shrivastava e Hart (1998) ressaltam ainda que as empresas que adotarem as medidas de sustentabilidade, ou seja, o *Triple Bottom Line*, terão recompensas significativas, isto é, garantirão a sobrevivência no próximo século e o privilégio de contribuir para a criação de um mundo sustentável.

Cabe aos profissionais a responsabilidade de promover ações sustentáveis entre as empresas e a comunidade, por meio 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 como pauta nas metas do negócio.

A sustentabilidade da sociedade exige grandes mudanças culturais e econômicas e para que a 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 desses desafios e da identificação das práticas que devem ser ampliadas é possível fazer uma leitura do posicionamento estratégico da empresa quanto à sustentabilidade. 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.

Para preencher sua função básica, uma empresa cria postos de trabalho, paga salários e contribui para a previdência social. Essas são as conseqüências 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. Sua responsabilidade é muito maior que isso, pois a organização deve ter alianças intersetoriais com todo o seu Stakeholders.

Porter e Kramer (2006) situam a sustentabilidade no 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 da estratégica; promover número pequeno de iniciativas cujos benefícios sociais e empresariais são amplos e distintivos.

A divisão dos desafios feita por Porter e Kramer (2006) oferece uma forma concreta de as empresas identificarem as questões sociais que mais as 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

Para a realização deste estudo, buscou-se a utilização de fontes secundárias de informações. A pesquisa secundária se deu sobre as referências mencionadas ao final do trabalho.

Quanto ao plano e instrumentos de coleta de dados, a pesquisa divide-se em duas fases distintas: na primeira com caráter exploratório utilizou-se a fundamentação teórica com a pesquisa bibliográfica em livros, relatórios, revistas e artigos sobre o tema em estudo.

Com relação à 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 a coleta de dados e o pesquisador é o instrumento-chave.

Para Yin (2002, p. 32-33) “Um estudo de caso é uma investigação empírica que: investiga um fenômeno contemporâneo dentro do seu contexto da vida real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não estão claramente definidos” e o autor acrescenta: “A investigação de estudo de caso enfrenta uma situação tecnicamente única em que haverá muito mais variáveis de interesse do que pontos de dados, e, como resultado, baseia-se em várias fontes de evidências, com os dados precisando convergir em um formato de triângulo, e, como outro resultado, beneficia-se do desenvolvimento prévio de proposições teóricas para conduzir a coleta e a análise de dados”.

4. O Caso Itaú Unibanco

Para a compreensão do nível de incorporação de uma gestão sustentável, a seguir são apresentados os dados do Itaú e Unibanco com a estrutura utilizada por essas instituições, bem como seus principais programas e ações. Em seguida, é feita uma análise dos principais desafios para uma efetiva gestão sustentável.

4.1 Itaú: estrutura e principais aspectos da gestão sustentável

O Banco Itaú entende que a educação é o caminho para o desenvolvimento integral e de maneira sustentável do País. Sua atuação no campo social se dá por meio da Fundação Itaú Social, cujas atividades centrais são a formulação, implantação e disseminação de metodologias voltadas para a melhoria de políticas públicas na área educacional e a avaliação de projetos sociais.

Constituída em 2000, a Fundação atua em todo o Brasil em parceria com as três esferas de governo (federal, estadual e municipal), com o setor privado e organizações da sociedade civil.

Diversos departamentos do Itaú fornecem apoio técnico para a viabilização dos programas sociais. A rede de agências e as lojas também têm importante papel na disseminação dos programas, o que estimula a aproximação com as comunidades locais. Essas alianças internas são fortalecidas com o alinhamento conceitual, estratégico e operacional entre a Fundação Itaú Social e as demais áreas internas do Itaú.

O conjunto de ações e programas que a Fundação desenvolve e apóia tem como foco na educação integral, no desenvolvimento da capacidade de leitura e nas competências da escrita, na ampliação das oportunidades de inserção social da juventude e na disseminação da cultura de avaliação econômica de projetos sociais. São parceiros na área educacional, por exemplo, o Fundo das Nações Unidas para a Infância (Unicef), a União Nacional dos Dirigentes Municipais de Educação (Undime) e o Canal Futura. O Centro de Estudos e Pesquisas em Educação, Cultura e Ação Comunitária (Cenpec) realiza a coordenação técnica de diversos projetos.

4.2 Unibanco: estrutura e principais aspectos da gestão sustentável

No final de 2007 foi criada a área de Comunicação e Sustentabilidade do Unibanco, responsável por garantir uma visão integrada do tema no conglomerado, estimulando as ações já existentes e promovendo a sinergia do assunto entre as diversas áreas da organização, contribuindo para assegurar o equilíbrio entre o desempenho econômico, social e ambiental do conglomerado.

O primeiro passo foi a criação de um Comitê de Sustentabilidade, constituído por diretores e superintendentes de áreas necessárias para o desenvolvimento do tema no conglomerado. O Comitê de Sustentabilidade se reporta ao conselho de administração do Unibanco e é responsável por monitorar a aderência dos colaboradores e das áreas às práticas sustentáveis. O fundador, embaixador Walther Moreira Salles, tinha uma expressão que reflete muito bem o posicionamento do Unibanco: “Somos um banco de pessoas atendendo pessoas”. A organização acredita que grandes transformações só são possíveis através das pessoas, atitudes corretas permitem mudar o mundo para melhor, alcançar resultados mais ambiciosos e agregar valor com criatividade, sem perder de vista que a ética é uma condição básica para o sucesso. É investindo nas pessoas que se consegue agregar valor a organização, e assim se diferenciar de seus concorrentes. Evidencia-se que muitas empresas estão realizando treinamentos e adequando suas políticas e procedimentos para que haja uma estratégia em prol da sustentabilidade integrada com a gestão da organização. As instituições financeiras também estão nesse processo de aprendizagem e mudanças, sendo que ano após ano estão melhorando seu desempenho.

Os produtos socioambientais são cada vez mais valorizados pelo consumidor, tanto pela pessoa física quanto pela pessoa jurídica. Olhando a tendência do mercado, é possível dizer que os primeiros produtos socioambientais foram os cartões e os fundos socioambientais que doavam parte de seus rendimentos ou taxas de administração para organizações ou projetos sociais. Produtos muito importantes, pois o consumidor consegue materializar facilmente os benefícios.

Entretanto, está sendo lançada a “segunda geração” dos produtos socioambientais. A doação de recursos não é mais o foco. O que se espera é que os produtos financeiros também estimulem mudanças e as empresas sejam estimuladas a adotar práticas em prol da sustentabilidade. Quanto a Sustentabilidade o Unibanco tem alguns exemplos que podem ilustrar isso como. Duas linhas de crédito que financiam projetos ligados a sustentabilidade. Uma linha é uma parceria com o Banco do Japão para Cooperação Internacional (JBIC) para financiar projetos que envolvem a geração de créditos de carbono no âmbito do Protocolo de Quioto. A linha de financiamento pode ser utilizada para o desenvolvimento de novos projetos (*greenfield*) ou para a implantação de um MDL em projetos já existentes. A outra linha é uma parceria com a *International Finance Corporation* (IFC) para o estabelecimento de crédito voltado a projetos e atividades ligados à sustentabilidade. Há também fundos que investem em ações de empresas com reconhecido comprometimento com a responsabilidade social e a sustentabilidade empresarial e que compõem o Índice de Sustentabilidade Empresarial (ISE), da Bovespa.

A maioria dos grandes bancos está oferecendo esse tipo de fundo e o montante de recursos aplicados cresce a cada ano.

Por outro lado, as pessoas físicas também estão sendo olhadas com atenção. É possível citar o microcrédito e o crédito universitário como produtos socioambientais que efetivamente

trazem benefícios sociais e econômicos. O Unibanco foi o primeiro banco do País a oferecer crédito a empreendedores das camadas menos favorecidas da população com taxas menores que as do mercado.

Já o Crédito Universitário do Unibanco é uma iniciativa recente que, em parceria com universidades, facilita o acesso ao ensino superior e contribui para formar jovens, preparando-os para o mercado de trabalho.

4.3 Desafios da organização

O que vale destacar é que os bancos estão olhando os impactos socioambientais não só como uma forma de mitigar riscos, mas também como oportunidade de negócios. Nesse sentido, as lideranças empresariais deverão ser cada vez mais criativas, oferecendo produtos financeiros que eduquem e fomentem a sustentabilidade. Não podemos esquecer que todos os produtos financeiros, ligados à sustentabilidade ou não, devem ser levados ao consumidor de forma transparente, para que ele possa escolher o que melhor se encaixa em suas necessidades.

O estabelecimento de alianças estratégicas agrega expectativas e olhares diversos, o que contribui para a elaboração conjunta de soluções para as demandas da população, sendo também uma maneira de garantir a perenidade das ações, ganhando escala e alcançando cada vez mais beneficiários.

A coautoria do poder público e demais parceiros garante ao projeto a adesão e identidade local, a potencialização do alcance das ações, a sintonia com a demanda local e a capacidade de influir em políticas públicas. Além disso, sistematizar e socializar os conhecimentos, permitindo a disseminação de metodologias, a transparência e abertura dos trabalhos desenvolvidos e a ampliação do alcance das ações.

As empresas com alto entendimento sobre sustentabilidade não diminuirão seus investimentos nessa direção, pois fica cada vez mais claro que é necessário refletir sobre os modelos de negócios atuais, e que pensar na sustentabilidade é também pensar na perenidade dos negócios.

Considerações Finais

As empresas da amostra participam de um mercado altamente competitivo e especializado. Essa participação pressupõe conhecimentos ou capacidades avançadas em áreas onde há poucos competidores e a entrada de novos competidores é bastante complexa, na ótica de Porter (1986). Na visão de estratégias baseadas em recursos e capacidades, bem como no desenvolvimento de competências essenciais, nota-se que houve um desenvolvimento considerável dos recursos e das capacidades dessas empresas, mas não necessariamente um desenvolvimento de competências essenciais que leva a uma vantagem competitiva sustentável, pois sustentabilidade e gestão socialmente responsável são assuntos bastante debatidos por estudiosos no meio acadêmico, porém ainda não atingiram a mesma proporção entre as empresas. É possível observar certa resistência por parte dos empresários, mas muito se está fazendo para mudar este cenário. Para entender em que nível de gestão sustentável se encontra a empresa pesquisada, foi proposto que a organização se identificasse com o referido grau de importância e quais desafios de sustentabilidade eram incorporados aos seus negócios, com base no modelo desenvolvido por Boechat e Paro

(2007). A pesquisa evidenciou que a empresa se mantém atenta à importância das dimensões tratadas neste estudo, entretanto, nem todos os desafios estão completamente incorporados.

A pesquisa demonstrou que, de forma geral, os desafios abordados são considerados muito importantes pela empresa, de acordo com a realidade da organização, porém não foi possível fazer a mesma analogia quanto ao nível de incorporação, porque a empresa apresenta níveis diferentes de incorporação para os desafios propostos.

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. Conclui-se que aquelas empresas que desenvolverem suficientes capacidades e competências estratégicas tornar-se-ão mais competitivas globalmente, indiferentes a problemas conjunturais. 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 da empresa.

Referências Bibliográficas

- ALMEIDA, F. O bom negócio da sustentabilidade. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 2002.
- Ambiental: Enfoque estratégico aplicado ao desenvolvimento sustentável. São Paulo: Mackron Books, 2000.
- ANDRADE, Rui Otávio Bernardes de; TACHIZAWA, Takesky; CARVALHO, Ana Barreiros de. Gestão
- BOECHAT, Cláudio Bruzzi; BOECHAT, Maria Cecília Bruzzi; PÔSSAS, Paulo Darlen Guedes. Vínculos de negócios sustentáveis no Brasil. Instituto Ethos, São Paulo, 2005
- 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. A sustentabilidade no Brasil. HSM Management, São Paulo, n. 63, p. 88-96, julho-agosto 2007.
- 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.
- 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.
- BRUNDTLAND, Gro Harlem. Nosso futuro comum: Comissão Mundial sobre Meio Ambiente e Desenvolvimento. 2a. ed. Rio de Janeiro: FGV, 1991.
- BUARQUE, S.C.. Construindo o desenvolvimento local sustentável. Rio de Janeiro: Gramond, 2004.
- DOMINGUES, Clayton A. Metodologia de pesquisa. Rio de Janeiro. EsAO, 2005.
- ELKINGTON, J. Canibais com Garfo e Faca. São Paulo: Makron Books, 2001 em: <<http://www.fdc.org.br/pt/programas/dinamica.aspCodEspaco=3&CodPrograma=153&CodMenu=842&CodEspacoPai=0>>. Acessado em: 06 out. 2007.
- ESTENDER, Antonio Carlos; PITTA, Tercia de Tasso Moreira. O Conceito de Desenvolvimento Sustentável. São Paulo: UnG/SP, 2008. Disponível em: www.ung.br. Acessado em 10 set. 2009.
- FRANCA, Renata Penna. Oportunidade Sustentável. Revista Você S/A, São Paulo, n. 111, p.80-82, setembro 2007.
- Fukuyama, Francis. (1995). Trust: the social virtues and the creation of prosperity. New York. The Free Press.

FUNDAÇÃO DOM CABRAL, Gestão Responsável para a Sustentabilidade. Fundação Dom Cabral, Minas Gerais, 2006. Disponível

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.

HAMEL. G. e PRAHALAD, C.K. Competindo pelo futuro: estratégias inovadoras para obter o controle do seu setor e criar os mercados de amanhã. Rio de Janeiro: Campus, 1995. 377p.

HITT, M.A., IRELAND, R.D. e HOSKISSON, R.E., Strategic Management: competitiveness and globalization: concepts. Austrália: South-Western College. 2001, 550p.

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.

PORTER, M., Estratégia Competitiva: Técnicas para Análise de Indústrias e da Concorrência, Rio de Janeiro: Campus, 1986.

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, 2002. Fonte: Slack *et al.* (1999).