

# Sustentabilidade. O Ciclo do Sucesso: Responsabilidade Social, Econômica e Ambiental Como Vantagem Competitiva

## Sustainability. The Success Cycle: Social Responsibility, Economic and Environmental How Competitive Advantage

Rafael Henrique Martins Antonio Daniel<sup>a\*</sup>; Kátia Cristina Alberto Aguiar<sup>a</sup>

<sup>a</sup>Faculdade Anhanguera de Sumaré, SP, Brasil

\*E-mail: rafaelhmartins@live.com

---

### Resumo

Atualmente no mercado a competitividade é grande e qualquer diferencial é fator decisivo. Além de gerar empregos e contribuir para o crescimento regional, as empresas cada vez mais possuem papel fundamental no desenvolvimento sociocultural, onde muitas delas elencam dentro de seus organogramas setores distintos, que cuidam da responsabilidade social e ambiental da empresa para com a comunidade, de forma que esse compromisso torne-se um diferencial competitivo. Além da crescente preocupação quanto aos recursos naturais e a coexistência das necessidades humanas com o meio ambiente, o mercado exige cada vez mais que empresas destinem investimentos com reutilização e preservação. As certificações são o selo que a empresa cumpre seu papel social para com a comunidade. Portanto, é fator de publicidade que seus feitos para o bem comum elevem suas vendas e sua imagem, como empresa responsável e presente na preservação ambiental, social e cultural no desenvolvimento econômico.

**Palavras-chave:** Sustentabilidade. Vantagem. Competitiva. Ambiental.

### Abstract

*Currently competitiveness on the market is great and any differential is deciding factor. Besides generating jobs and contribute to regional growth, companies increasingly play a fundamental role in the socio-cultural development, where many of them have within your organization, sectors that take care of social and environmental responsibility of the company to the community, so that this commitment becomes - a competitive edge. In addition to increasing concern about the natural resources and the coexistence of human needs with the environment, the market increasingly demands that companies with investments intended reuse and preservation. Certifications are the seal that the company fulfills its social role in the community. So is advertising factor that it's made for the common good raise your sales and your image as a responsible company and present in environmental preservation, social and cultural economic development.*

*Keywords:* Sustainability. Advantage. Competitive. Environmental.

---

### 1 Introdução

São inúmeros e constantes os desafios dentro de uma empresa. Independente do segmento de produção ou prestação de serviços, a sobrevivência dentro do mercado é a maior preocupação de todas as organizações, sem que se considere sua participação ou influência nele, aprimorando sua capacidade de atender seus clientes de forma eficaz e competitiva, fidelizando sua marca e conquistando o mercado. Para isso é necessário criatividade, inovação, capacidade empreendedora e funcionários sempre motivados.

Empresas são como organismos vivos, que precisam crescer, evoluir e explorar seu potencial para cumprir sua missão (MARCONDES; BACARJI, 2012).

Com as inovações, produtos cada vez melhores, qualidade, diferencial e inúmeros outros fatores que aceleram a massa ao consumo somados ao grande crescimento populacional oriundo também da melhoria de vida das pessoas no mundo todo, trouxe um desafio ainda maior e uma nova vantagem competitiva para as empresas: a sustentabilidade; uma palavra grande, de muitos significados, mas que não deve meter medo em ninguém. A primeira vez que se ouviu falar

em sustentabilidade foi em 1986, quando a Organização das Nações Unidas (ONU) fez uma encomenda a um grupo de cientistas e especialistas, liderados pela médica Gro Brundtland, que havia sido primeira ministra da Noruega. O objetivo era entender como as atividades humanas estavam impactando a vida na Terra. Esse estudo resultou no *Relatório Brundtland*, documento que mais tarde veio a ser publicado em um livro chamado *Nosso Futuro Comum* onde, pela primeira vez, tivemos uma definição bastante aceita do que seja a sustentabilidade. É preciso que a economia humana seja capaz de suprir as necessidades das gerações presentes, sem comprometer a capacidade de as gerações futuras atenderem às suas próprias necessidades.

A Comissão Mundial sobre Meio Ambiente e Desenvolvimento das Nações Unidas adotou então, em 1987, o conceito extraído do relatório *Brundtland*, que discutia o futuro comum dos habitantes da Terra. Durante a Eco-92, Conferência das Nações Unidas sobre Meio Ambiente e Desenvolvimento, ocorrida no Rio de Janeiro (Brasil), o conceito tornou-se princípio fundamental e parâmetro para a Agenda 21, uma série de metas, aprovadas pelos mais de 160

países participantes.

Foi a primeira vez que um estudo patrocinado pela ONU concluiu que os recursos naturais do planeta Terra são limitados e devem ser explorados tendo em vista a existência de gerações futuras e não apenas a satisfação de necessidades do presente. A partir desse conceito, John Elkington, um empresário norte-americano, fundador de uma ONG chamada Sustainability, criou uma nova maneira de se entender a sustentabilidade nos negócios: É preciso que os negócios sejam feitos levando-se em conta o equilíbrio entre os fatores ambientais, sociais e econômicos e os resultados das empresas precisam refletir esse equilíbrio.

## 2 Desenvolvimento

### 2.1 Sustentabilidade

Entende-se que o conceito da sustentabilidade está ligado à compreensão de recursos naturais, levando em conta que o desenvolvimento sustentável prioriza a preservação do meio ambiente juntamente com a valorização do ser humano como ser sociável capaz de desenvolver-se sem agredir o meio em que vive. E no âmbito empresarial, que consegue dimensionar o objetivo global, que é a obtenção de lucros, somado ao social e ambiental. Segundo Barbieri (2007), os recursos naturais são bens e serviços originais ou primários dos quais todos os demais dependem. Envolve elementos ou partes do ambiente físico e biológico que podem ser úteis ou acessíveis à produção da subsistência humana. Assim são recursos naturais renováveis aqueles que podem ser obtidos indefinidamente de uma mesma fonte. E recursos naturais não renováveis são aqueles que estão em uma quantidade finita, que em algum momento irá se esgotar se for continuamente explorada.

Então, entende-se que o desenvolvimento sustentável é a capacidade de suprir as necessidades da geração atual, sem

comprometer a capacidade de atender as necessidades das futuras gerações. Não é similar ao conceito do desenvolvimento econômico, pois o desenvolvimento sustentável não provoca o esgotamento dos recursos naturais, enquanto o desenvolvimento econômico utiliza crescentemente energia e recursos naturais, tornando-o insustentável.

Na percepção da crise ecológica que crescia abruptamente junto com a globalização, configurou-se um contexto de ambiente como uma necessidade do desenvolvimento humano que reintegra os valores e potenciais da natureza, as externalidades sociais, os saberes subjulgados e a complexidade do mundo, negados pela racionalidade mecanicista, simplificadora, unidimensional e fragmentadora que conduziu o processo de modernização. O ambiente emerge como um saber reintegrador da diversidade, de novos valores éticos e estéticos e dos potenciais gerados pela articulação de processos ecológicos, tecnológicos e culturais. As ações práticas desenvolvidas pela sociedade humana, no futuro serão orientadas por uma utopia: a construção de um mundo sustentável, democrático, igualitário e diverso. O segredo desse novo modelo de economia é: nosso futuro real está em construir empresas sustentáveis e uma realidade econômica que conecte indústria, sociedade e meio ambiente. Sendo assim temos a seguir as três dimensões da sustentabilidade empresarial explicadas detalhadamente.

### 2.2 O tripé da sustentabilidade (*Triple Bottom Line*)

Baseado nos estudos de John Elkington, deu-se o nome de *Triple Bottom Line* a esse conceito de sustentabilidade empresarial que surgia – que é representado em português pelo *Tripé da Sustentabilidade* – onde de modo ilustrativo, pode-se dizer que a sustentabilidade é a intersecção do cenário ambiental, do social e do econômico que funcionem em equilíbrio no resultado das empresas.

Figura 1: Tripé da Sustentabilidade.



No tripé estão contidos os fatores econômicos, ambientais e sociais, que interagem de forma harmônica, para satisfazer o

conceito. Pelo parâmetro anterior, uma empresa era sustentável se tivesse economicamente saudável, ou seja, tivesse um

bom patrimônio e um lucro sempre crescente, mesmo que houvesse dívidas. A perna ecológica do tripé trouxe, então, um problema e uma constatação. Se os empresários e os governantes não cuidassem do aspecto ambiental podiam ficar em maus lençóis sem matéria-prima e talvez, sem consumidor, além do fantasma da devastação que viria com o constante desmatamento do Planeta.

Assim, o *Triple Bottom Line* ficou também conhecido como os 3 P's (People, Planet and Profit, ou, em português, PPL - Pessoas, Planeta e Lucro).

**People (Pessoas):** Refere-se ao tratamento do capital humano de uma empresa ou sociedade. Além de salários justos e estar adequado à legislação trabalhista, é preciso pensar em outros aspectos como o bem estar dos seus funcionários, propiciando, por exemplo, um ambiente de trabalho agradável, pensando na saúde do trabalhador e da sua família. Além disso, é imprescindível ver como a atividade econômica afeta as comunidades ao redor. Não adianta, por exemplo, pagar bem seus funcionários, se ela não presta nenhuma assistência para as pessoas que são afetadas indiretamente com a exploração gerada com sua atuação, como uma comunidade que é vizinha do empreendimento e que é afetada social, econômica e culturalmente pela presença do empreendimento. Nesse item, estão contidos também problemas gerais da sociedade como educação, violência e até o lazer.

**Planet (Planeta):** Refere-se ao capital natural de uma empresa ou sociedade. É a perna responsável pelo setor ambiental do tripé. Aqui, assim como nos outros itens, é importante pensar no pequeno, médio e longo prazo. A princípio, praticamente toda atividade econômica tem impacto ambiental negativo. Nesse aspecto, a empresa ou a sociedade deve pensar nas formas de amenizar esses impactos e compensar o que não é possível amenizar. Assim uma empresa que usa determinada matéria-prima deve planejar formas de repor os recursos ou, se não é possível, diminuir o máximo possível o uso desse material, assim como saber medir as emissões de carbono do seu processo produtivo, que, em outras palavras, quer dizer a quantidade de CO<sub>2</sub> emitido pelas suas ações. Além disso, obviamente, deve estar em adequação à legislação ambiental.

**Profit (Lucro):** Trata-se do lucro. Não é muito difícil entender o que é o conceito. É resultado econômico positivo de uma empresa. Quando se leva em conta o *Triple Bottom Line*, essa perna do tripé deve levar em conta os outros dois aspectos. Ou seja, não adianta lucrar devastando, por exemplo.

### 2.3 O que torna o sistema sustentável?

Fora os aspectos ambientais, sociais e econômicos do tripé, o desenvolvimento sustentável deve ser pensando por meio de outros aspectos. Trata-se de questões políticas e culturais. Eles são importantes para qualquer tipo de análise do tripé já que leva em conta a premissa de que tudo está interligado. Os aspectos políticos têm a ver com a coerência entre o que é esperado do desenvolvimento sustentável em

relação às práticas adotadas. Assim, não dá para falar na aplicabilidade do tripé se a empresa, por exemplo, adota uma política inflexível de negociação com os funcionários ou não acompanha a legislação ambiental condizente.

Por conta disso que as questões subjetivas apresentadas somadas aos aspectos culturais devem ser levadas em conta o tempo todo. Quando a empresa está inserida em uma determinada localidade, ela deve saber as limitações e vantagens culturais da sociedade que a envolve. O exemplo mais gritante é o da empresa que não se relaciona harmoniosamente com a comunidade ao redor de sua área. Se ao lado de uma planta industrial existe uma favela, por exemplo, por que não absorver seus moradores na fábrica, com oficinas e cursos profissionalizantes que ensinem aos moradores uma profissão, possibilitando que eles ingressem como colaboradores, contribuindo para o desenvolvimento regional de onde está inserida, ao invés de aumentar investimentos em segurança particular? Além disso, a cultura de determinada localidade pode ser útil para entender melhor a dinâmica da biodiversidade local, por exemplo.

### 2.4 Responsabilidade social

De acordo com Eon (2014) a responsabilidade social é quando empresas, de forma voluntária, adotam posturas, comportamentos e ações que promovam o bem-estar dos seus públicos: interno e externo. Ou seja, uma prática voluntária, pois não deve ser confundida exclusivamente por ações compulsórias impostas pelo governo ou por quaisquer incentivos externos (como fiscais, por exemplo). O conceito, nessa visão, envolve o benefício da coletividade, seja ela relativa ao público interno (funcionários, acionistas, etc) ou atores externos (comunidade, parceiros, meio ambiente, etc.).

Com o passar do tempo, tal concepção originou algumas variantes ou nuances. Assim, conceitos novos – muitas vezes complementares, distintos ou redundantes – são usados para definir responsabilidade social, entre eles: Responsabilidade Social Corporativa (RSC), Responsabilidade Social Empresarial (RSE) e Responsabilidade Social Ambiental (RSA).

Responsabilidade Social Corporativa (RSC). A chamada Responsabilidade Social Corporativa (RSC) é, na maioria dos casos, conceito usado na literatura especializada sobretudo para empresas, principalmente de grande porte, com preocupações sociais voltadas ao seu ambiente de negócios ou ao seu quadro de funcionários.

O conceito de Responsabilidade Social Empresarial (SER), ainda que no entendimento de alguns seja muito similar ao conceito da Responsabilidade Social Corporativa (RSC), tende a envolver um espectro mais amplo de beneficiários (stakeholders), envolvendo aí a qualidade de vida e bem-estar do público interno da empresa, mas também a redução de impactos negativos de sua atividade na comunidade e meio ambiente. Na maioria das vezes tais ações são acompanhadas pela adoção de uma mudança comportamental e de gestão que

envolve maior transparência, ética e valores na relação com seus parceiros.

Responsabilidade Social Ambiental (RSA). Por fim, o conceito de Responsabilidade Social Ambiental (RSA), talvez mais atual e abrangente, ilustra não apenas o compromisso de empresas com pessoas e valores humanos, mas também preocupações genuínas com o meio ambiente. Independentemente de que linha ou conceituação utilizar, fica evidente que empresas variam bastante – o que muitas vezes é natural e reflete sua vocação como negócio – na prioridade a ser dada a questões socioambientais, às vezes focando em certos públicos em detrimento de outras ações sociais igualmente relevantes.

#### 2.4.1 Críticas em relação ao papel das empresas na Responsabilidade Social

Ainda no raciocínio de Eon (2014), é importante frisar que o conceito não deve ser confundido com filantropia ou simples assistência social. Aqui, na lógica do é melhor ensinar a pescar, do que dar o peixe, entende-se responsabilidade social como um processo contínuo e de melhoria da empresa na sua relação com seus funcionários, comunidades e parceiros. Não há viés assistencialista uma vez que há uma lógica embutida de desenvolvimento sustentável e crescimento responsável. A maior parte das empresas que adotam posturas socialmente responsáveis auferem um crescimento mais sustentável, ganhos de imagem e visibilidade e são menos propícias a litígios ou problemas judiciais.

Apesar disso, não são poucos os críticos ou céticos desse movimento, que ganhou força principalmente nos anos 70 e 80 após uma série de escândalos de imagem e uma sucessão de problemas corporativos num ambiente de capitalismo predatório e desumanizado. Um dos maiores críticos a esse engajamento crescente das empresas em causas sociais foi o economista Milton Friedman o qual sempre defendeu que o propósito de qualquer empresa é a “maximização do lucro” e geração de empregos, não devendo, todavia, substituir atribuições do Estado. Sendo ou não de fato que o conceito foi excessivamente explorado em campanhas publicitárias ou em projetos de questionável impacto social, a questão aqui tangencia unicamente que as empresas a necessitam ainda aprimorar sua relação com a sociedade de maneira a promover um desenvolvimento baseado na ideia que envolve o meio ambiente, a economia e o social.

#### 2.4.2 Certificados socioambientais

No intuito de estimular a responsabilidade social empresarial, instrumentos de certificação foram criados nos últimos anos. O apelo relacionado a esses selos ou certificados é de fácil compreensão: estimular a aplicabilidade das medidas sustentáveis nas empresas, de forma que isso seja auditado e regularizado, tornando-se um diferencial competitivo. Num mundo cada vez mais competitivo, empresas vêm vantagens

comparativas em adquirir certificações que atestem sua boa prática empresarial. A pressão por produtos e serviços socialmente corretos faz com que empresas adotem processos de reformulação interna para se adequarem às normas impostas pelas entidades certificadoras. Entre algumas das certificações mais cobiçadas atualmente, as seguintes:

**Selo Empresa Amiga da Criança:** Selo criado pela Fundação Abrinq para empresas que não utilizem mão-de-obra infantil e contribuam para a melhoria das condições de vida de crianças e adolescentes.

**ISO 14000:** O ISO 14000 é apenas mais uma das certificações criadas pela *International Organization for Standardization* (ISO). O ISO 14000, parente do ISO 9000 (que se refere à qualidade dos produtos e serviços oferecidos), dá destaque às ações ambientais da empresa merecedora da certificação.

**AA1000:** Foi criada em 1996 pelo *Institute of Social and Ethical Accountability*. Esta certificação de cunho social enfoca principalmente a relação da empresa com seus diversos parceiros, ou *stakeholders*. Uma de suas principais características é o caráter evolutivo já que é uma avaliação regular (anual).

**SA8000:** A *Social Accountability 8000* é uma das normas internacionais mais conhecidas. Criada em 1997 pelo *Council on Economic Priorities Accreditation Agency* (CEPAA), o SA8000 enfoca, primordialmente, relações trabalhistas e visa assegurar que não existam ações antissociais ao longo da cadeia produtiva, como trabalho infantil, trabalho escravo ou discriminação.

**ABNT-ISO 26000:** No dia 1º de novembro de 2010, foi publicada a Norma Internacional ISO 26000 – Diretrizes sobre Responsabilidade Social, cujo lançamento foi em Genebra, na Suíça. No Brasil, no dia 8 de dezembro de 2010, a versão em português da norma, a ABNT NBR ISO 26000, foi lançada em São Paulo. A norma é de grande utilidade a empresas interessadas em adotar programas de Responsabilidade Social, uma vez que oferece orientações relacionadas a sete princípios norteadores:

- ✓ “*Accountability*”: Ato de responsabilizar-se pelas consequências de suas ações e decisões, respondendo pelos seus impactos na sociedade, na economia e no meio ambiente, prestando contas aos órgãos de governança e demais partes interessadas declarando os seus erros e as medidas cabíveis para remediá-los.
- ✓ **Transparência:** Fornecer às partes interessadas de forma acessível, clara, compreensível e em prazos adequados todas as informações sobre os fatos que possam afetá-las.
- ✓ **Comportamento ético:** Agir de modo aceito como correto pela sociedade – com base nos valores da honestidade, equidade e integridade, perante as pessoas e a natureza – e de forma consistente com as normas internacionais de comportamento.
- ✓ **Respeito pelos interesses das partes interessadas**

(*stakeholders*): Ouvir, considerar e responder aos interesses das pessoas ou grupos que tenham interesses nas atividades da organização ou por ela possam ser afetados.

- ✓ Respeito pelo Estado de Direito: O ponto de partida mínimo da responsabilidade social é cumprir integralmente as leis do local onde está operando.
- ✓ Respeito pelas Normas Internacionais de Comportamento: Adotar prescrições de tratados e acordos internacionais favoráveis à responsabilidade social, mesmo que não haja obrigação legal.
- ✓ Direito aos humanos: Reconhecer a importância e a universalidade dos direitos humanos, cuidando para que as atividades da organização não os agridam direta ou indiretamente, zelando pelo ambiente econômico, social e natural que requerem

## 2.5 Sustentabilidade como vantagem competitiva

De acordo com Diekmann e Henzel (2010), as mais diversas práticas sustentáveis nos setores da sociedade também envolve o setor corporativo. No cenário econômico as organizações exercem um importante papel nas práticas para preservação do meio ambiente e para a qualidade de vida de seus funcionários e da comunidade em geral. A criação de indicadores de desenvolvimento sustentável no meio empresarial transcende da necessidade de se identificar o grau de importância que as organizações trabalham os mesmos, conforme Azevedo (2006, p. 04) é importante que as empresas divulguem seus dados em relação a suas ações afinadas com os princípios da sustentabilidade sob a forma de indicadores que sejam passíveis de comparação. No entanto, vale chamar a atenção para o fato de que não basta apenas haver uma padronização entre as empresas, os indicadores usados devem ser apropriados, para que se possa avaliar da melhor forma possível às práticas empresariais segundo os preceitos do desenvolvimento sustentável.

Campos e Melo (2008) introduzem a ideia de que um indicador é a ferramenta que permite a obtenção de informações sobre uma dada realidade, tendo como característica principal poder sintetizar diversas informações, retendo apenas o significado essencial dos aspectos analisados. O objetivo dos indicadores é analisar, simplificar, quantificar e comunicar. Desse modo os fatos mais complexos tornam-se quantitativos e compreensíveis por várias frações da sociedade, através dos indicadores.

Segue as dos indicadores de sustentabilidade do CEBDS - Conselho Empresarial Brasileiro para o Desenvolvimento Sustentável – a qual considera dados relevantes para avaliar o grau de envolvimento das empresas com o desenvolvimento sustentável.

- ✓ Indicadores econômicos: produção; volume total de vendas; exportação (volume exportado em relação à produção); participação no PIB; faturamento bruto; receita líquida (faturamento bruto menos impostos e

contribuições, devoluções, abatimentos e descontos comerciais); lucro operacional; valor agregado (vendas líquidas menos custo dos insumos); folha de pagamento bruta (total das remunerações; pagamento a prestadores de serviço) e tributos (excluídos encargos sociais).

- ✓ Indicadores ambientais:
  - a) Consumo de energia: por tipo de combustíveis fósseis (carvão, gás natural, combustível, óleo diesel etc.); por fonte (renováveis e não renováveis): quantidade de energia gerada na própria unidade, se aplicável (descrever fonte). Iniciativas em eficiência energética e na substituição de combustíveis fósseis; emissões de gases; benefício econômico (R\$) em relação ao investimento realizado (R\$).
  - b) Consumo de materiais: total: excluindo combustíveis e água; por tipo: matérias-primas, materiais secundários ou auxiliares; por fonte: renováveis, não-renováveis, reciclados, de embalagens; por características: materiais/produtos químicos perigosos; substituição de materiais: descrição de objetivos, programas e metas (exemplo: troca de produtos químicos perigosos por alternativas menos perigosas); benefício econômico (R\$) em relação ao investimento realizado (R\$).
  - c) Consumo de recursos naturais total: água, madeira, minerais, outros; por fonte (renováveis e não renováveis); uso do solo (exemplo: hectares para conservação da biodiversidade), água (exemplo: consumo como utilidade, no produto). Iniciativas para reduzir o consumo.
  - d) Geração de emissões, efluentes e resíduos: emissões atmosféricas; efluentes líquidos; resíduos totais (toneladas de resíduos perigosos e não-perigosos). Tratamento e destinação; Benefício econômico com sistemas de reciclagem e comercialização.
  - e) Acidentes ambientais (número de ocorrências);
  - f) Produtos e serviços: características (exemplo: reaproveitamento, reciclagem, biodegradabilidade, durabilidade, segurança/risco); resíduo de embalagem (toneladas vendidas - exemplo: material reciclado ou não); consumo de energia – no uso.
- ✓ Indicadores sociais:
  - a) Indicadores funcionais: geração de empregos diretos; responsabilidade pelos dependentes de empregados; admissões no período; mulheres empregadas na empresa; cargos de chefia ocupados por mulheres; índice de desligamento: em relação ao efetivo; nível de formação do quadro funcional (superior, técnico, médio, sem formação específica) em relação ao número de empregos diretos gerados; salário base anual médio (R\$/empregado), em nível gerencial e em nível operacional; produtividade geral; taxa de absenteísmo: em relação ao número de horas passíveis de trabalho; horas extras

trabalhadas.

- b) Indicadores laborais: encargos sociais; previdência privada: planos especiais de aposentadoria; fundações previdenciárias; complementações de benefícios aos aposentados e seus dependentes; programas de saúde: planos de saúde; assistência médica; programas de medicina preventiva; programas de qualidade de vida e outros gastos com saúde, inclusive dos aposentados; frequência de exames periódicos; readaptações funcionais; segurança no trabalho: valores gastos, especificando equipamentos de proteção individual e coletiva. Acidentes de trabalho com afastamento (nº) e acidentes de trabalho sem afastamento (nº); educação: treinamentos; programas de estágios (excluídos salários); reembolso de educação; bolsas escolares; assinaturas de revistas; gastos com biblioteca (excluído pessoal); outros gastos com educação e treinamento de funcionários; capacitação e treinamento (nº de horas/empregado/ano e porcentagem das horas trabalhadas/empregado/ano); alimentação: restaurante, vale-refeição, lanches, cestas básicas e outros; participação dos empregados nos lucros; outros benefícios: seguros (parcela paga pela empresa), empréstimo (só o custo), gastos com atividades recreativas, transportes, creches/auxílio creche, moradia e outros.
- c) Indicadores sociais na comunidade: educação e cultura; saúde e saneamento; habitação; esporte e lazer; alimentação; outros. Através da análise dos indicadores de sustentabilidade as empresas poderão quantificar seu nível de sustentabilidade, possibilitando assim desenvolver as melhores práticas na busca do desenvolvimento sustentável. A partir daí evolui-se para um novo processo de sistematização de conceitos e estabelecimento de padrões. Da experiência de cada um dos atores desse processo e da troca de informações entre todos, virão às respostas que faltam.

Segundo Nogueira (2014), a identificação das oportunidades que a organização priorizará, na alocação de recursos e desenvolvimento das capacidades para explorar e defender essas oportunidades através de iniciativas que gerem diferenciais e vantagem competitiva em relação aos concorrentes é a essência do processo estratégico. O desenvolvimento de uma estratégia competitiva é, em essência, o desenvolvimento de uma fórmula ampla para o modo como uma empresa irá competir, quais deveriam ser as suas metas e quais as políticas necessárias para levar-se a cabo estas metas (PORTER, 1986).

A concepção tradicional de formulação estratégica, baseada em recursos (*Resource-Based View of the Firm*), defende a busca de vantagens competitivas sustentáveis, que

qualifiquem a empresa para obter retornos consistentes a longo prazo ao explorar e defender suas posições das investidas dos concorrentes.

Nesta concepção, as vantagens competitivas decorrem tanto da exploração de oportunidades de mercado como do desenvolvimento de competências organizacionais. As competências organizacionais, por sua vez, são fruto da sinergia que ocorre quando os recursos da empresa são catalisados pelas capacidades das pessoas. Tais capacidades são formadas pelo conjunto de conhecimentos, habilidades e comportamentos que uma organização possui e consegue manifestar de forma integrada na sua atuação, causando impacto no seu desempenho e contribuindo para gerar resultados superiores e diferenciais competitivos.

Para serem sustentáveis, as competências organizacionais devem atender aos seguintes pré-requisitos (VRIO):

- ✓ Valor: Os recursos e capacidades da empresa contribuem para aproveitar as oportunidades e minimizar as ameaças do ambiente?
- ✓ Raridade: Um determinado recurso ou capacidade é controlado apenas por um pequeno número de empresas concorrentes?
- ✓ Imitabilidade: Empresas que não possuem determinado recurso ou capacidade enfrentam desvantagens de custo para obtê-lo ou desenvolvê-lo?
- ✓ Organização: As políticas e procedimentos da empresa são organizados para explorar seus recursos e capacidades valiosos, raros e caros de imitar?

Assim, segundo esta abordagem, para manter vantagem competitiva sustentável e duradoura, a pauta estratégica dos executivos deve contemplar as seguintes atividades-chaves:

- ✓ Identificar as competências essenciais que serão desenvolvidas para explorar as oportunidades de mercado selecionadas, gerando diferenciais e vantagem competitiva em relação aos concorrentes;
- ✓ Definir uma agenda de aquisição de novas competências organizacionais que fortaleçam os diferenciais competitivos da empresa;
- ✓ Desenvolver continuamente as competências essenciais priorizadas de forma a garantir a liderança em relação aos concorrentes nestes atributos;
- ✓ Distribuir as competências essenciais internamente pela organização garantindo que capacidades e habilidades chaves não sejam dependentes de um ou poucos colaboradores;
- ✓ Proteger e defender a liderança das competências essenciais em relação aos concorrentes, objetivando manter os diferenciais e a vantagem competitiva.
- ✓ Embora existam inúmeros exemplos de empresas que consigam construir e defender uma forte posição de mercado por longos períodos, esta realidade vem se tornando cada vez menos frequente. Cada vez mais, as organizações operam em ambientes de descontinuidade, onde a vantagem competitiva evapora rapidamente em

decorrência de forças como: a revolução tecnológica, a globalização, a diminuição das barreiras à entrada de novos concorrentes, a destruição e criação de novos setores, a proliferação de produtos substitutos, mudanças culturais, entre outros fatores.

### 3 Conclusão

As organizações têm tomado consciência de que o crescimento econômico, sem uma preocupação com a reposição dos recursos naturais, não tem sido favorável a nenhuma das partes e que, sem a reposição ou mesmo um consumo mais consciente, esses recursos estão fadados a um fim e conseqüentemente não haverá matéria prima para sua produção. A população também, de maneira abrangente, tem cobrado das empresas e optado por produtos que são fabricados de forma a minimizar a degradação do meio ambiente e, se possível, os produtos que têm a matéria prima reposta na natureza, como é o caso de empresas que fazem o replantio após a colheita. O sistema formal de ensino, em especial as faculdades, centros universitários e universidades, também têm se preocupado em formar administradores mais conscientes com o meio ambiente, ensinando a fazer um crescimento econômico de forma a diminuir o desequilíbrio que as organizações possam causar na natureza, mas ainda está longe do ideal.

A grande responsável pela manutenção e aplicabilidade da Gestão da Sustentabilidade dentro das empresas é a Responsabilidade Social, que com seus diversos segmentos, monitora e torna viáveis os aspectos sociais, econômicos e ambientais, de modo que as empresas se preocupem com a viabilidade da produção ou prestação de serviços, dependendo o segmento comercial que atue, com a comunidade ao redor das suas plantas industriais e com a garantia dos bens de consumo para a continuidade da qualidade no que se oferece (como matéria-prima e outros recursos naturais).

Entende-se então que a empresa alcança a vantagem competitiva com a prática da responsabilidade social, fazendo assim que o tripé da sustentabilidade funcione. Justifica-se uma vez que, de forma definitiva, responsabilidade social e sustentabilidade entraram na pauta de discussão da esfera política, nas ações dos empresários e, principalmente, tornou-se um assunto de interesse do cidadão comum. Responsabilidade social e sustentabilidade são temas que suscitam discussões, quer sejam no campo teórico-acadêmico, quer sejam no mundo empresarial, tanto por falta de clarificação dos termos, como também por dificuldades diversas, entre elas, a aplicação prática: dificuldade de ações planejadas e de indicadores confiáveis de resultados.

### Referências

- BARBIERI, J.C. Gestão ambiental empresarial: conceitos, modelos e instrumentos. São Paulo: Saraiva, 2007.
- CAMPOS, L.M.S.; MELO, D.A. Indicadores de desempenho dos Sistemas de Gestão Ambiental (SGA): uma pesquisa teórica. *Produção*, v.18, n.3, p.540-555, 2008.
- DIEKMANN, A.C.E.; HENZEL, M.E. Sustentabilidade como vantagem competitiva nas organizações. In: ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, 30.,2010. São Carlos. *Anais...* São Carlos. ENEGEP, 2010, p.1-14.
- EON, F. O que é responsabilidade social? *Revista Responsabilidade Social.com*. 2014. Disponível em <<http://www.responsabilidadesocial.com/o-que-e-responsabilidade-social/>>. Acesso em: 27 mar.2015.
- MARCONDES, A.W.; BACARJI, C.D. ISE: sustentabilidade no mercados de capitais. São Paulo: Report, 2012.
- NOGUEIRA, A. Vantagem competitiva: sustentável ou transitória? *Hoper Educação*. 2014. Disponível em: <<http://www.hoper.com.br/#!VANTAGEM-COMPETITIVA-SUSTENT%C3%81VEL-OU-TRANSIT%C3%93RIA/cupd/05567D69-E56D-492C-A78A-C1F75C952F45>>. Acesso em: 23 mar. 2015.
- PORTER, M. *Estratégia competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência*. Rio de Janeiro: Campus, 1986.