

UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO
INSTITUTO DE ELETROTÉCNICA E ENERGIA

CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO EM GESTÃO AMBIENTAL E NEGÓCIOS
NO SETOR ENERGÉTICO

COMPETITIVIDADE E SUSTENTABILIDADE: COMO AS EMPRESAS
ATINGEM MELHOR DESEMPENHO NOS NEGÓCIOS ATRAVÉS DE
ESTRATÉGIAS EM SUSTENTABILIDADE

ELIZABETH JASKOW MAC NICOL

SÃO PAULO
2010

ELIZABETH JASKOW MAC NICOL

COMPETITIVIDADE E SUSTENTABILIDADE: COMO AS EMPRESAS ATINGEM
MELHOR DESEMPENHO NOS NEGÓCIOS ATRAVÉS DE ESTRATÉGIAS EM
SUSTENTABILIDADE

Monografia para conclusão do Curso de Especialização
em Gestão Ambiental e Negócios no Setor Energético do
Instituto de Eletrotécnica e Energia da Universidade de
São Paulo.

Orientador: Prof. Marcelo Abrantes Linguitte

SÃO PAULO

2010

AUTORIZO A REPRODUÇÃO E DIVULGAÇÃO TOTAL OU PARCIAL DESTE TRABALHO, POR QUALQUER MEIO CONVENCIONAL OU ELETRÔNICO, PARA FINS DE ESTUDO E PESQUISA, DESDE QUE CITADA A FONTE.

FICHA CATALOGRÁFICA

Mac Nicol, Elizabeth Jaskow.

Competividade e sustentabilidade: como as empresas atingem melhor desempenho nos negócios através de estratégias em sustentabilidade. / Elizabeth Jaskow Mac Nicol; orientador Marcelo Abrantes Linguitte.-São Paulo, 2010.

42pp.. il.; 30cm.

Monografia (Curso de Especialização Gestão Ambiental e Negócios no setor energético) Instituto de Eletrotécnica e Energia Universidade de São Paulo.

1. Sustentabilidade 2. Desenvolvimento sustentável. I. Título.



**CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO EM GESTÃO AMBIENTAL E NEGÓCIOS NO SETOR
ENERGÉTICO**

ATA DE DEFESA – MONOGRAFIA

CANDIDATO: Elizabeth Jaskow Mac Nicol

Aos quatorze dias do mês de setembro de 2010, às 18h, realizou-se no Instituto de Eletrotécnica e Energia da Universidade de São Paulo a defesa de monografia da aluna Elizabeth Jaskow Mac Nicol, nível especialização, intitulado: "Competitividade e sustentabilidade: como as empresas atingem melhor desempenho nos negócios através de estratégias em sustentabilidade", sendo a banca constituída pelos Professores: Marcelo Abrantes Linguitte – Orientador e Presidente da Comissão Examinadora e Patrícia Guardabassi (IEE/USP).

Manifestação dos membros da banca:

Assinatura

Conceito

Prof. Marcelo Abrantes Linguitte

(APROVADO)

Prof. Patrícia Guardabassi

(Aprovado)

Os candidatos foram considerados (Aprovados / Reprovados)

(Aprovado)

AGRADECIMENTO

Agradeço ao meu marido, ainda namorado durante o período de aulas, por entender a importância do curso e estar sempre ao meu lado.

À minha mãe pelo apoio e por me esperar para jantar, mesmo após as 22:30hs!

Aos meus colegas de trabalho, que respeitaram esta minha fase de estudos e entenderam todas as vezes que eu não pude ficar no escritório até mais tarde para ir à USP.

Ao meu professor orientador Marcelo Linguitte, pelos ensinamentos sobre a importância da sustentabilidade empresarial.

RESUMO

MAC NICOL, E. J.; **Competitividade e Sustentabilidade: Como as Empresas Atingem Melhor Desempenho nos Negócios Através de Estratégias em Sustentabilidade**. 2010. 42 p. Monografia de especialização – Curso de Especialização em Gestão Ambiental e Negócios no Setor Energético do Instituto de Eletrotécnica e Energia da Universidade de São Paulo.

Estudo sobre a importância da sustentabilidade como fator competitivo para as empresas. Com base nos conceitos atuais sobre o setor e após análise da evolução histórica da sustentabilidade empresarial, é possível afirmar que ela está cada vez mais presente nas empresas e agora como um fator de competitividade, vista como estratégia para alavancar lucros, melhorar a imagem de suas marcas e evitar impactos ambientais e sociais de sua produção. Mesmo em momentos de crise é importante continuar investindo em sustentabilidade e o setor energético é um dos bons exemplos no Brasil.

Palavras-chave: Sustentabilidade. Competitividade. Crise. Stakeholder. Desenvolvimento Sustentável.

ABSTRACT

MAC NICOL, E. J.; **Competitiveness and Sustainability: How Companies Perform Better in Business Through Sustainable Strategies**. 2010. 42 p. Specialization monography – Environmental Management and Energy Sector Businesses of the Instituto de Eletrotécnica e Energia of Universidade de São Paulo.

Study about the importance of sustainability as a competitive factor for the companies. Based on the actual concepts and after analyzing the historical evolution of the theme, it is possible to affirm that sustainability is becoming more and more present at the companies nowadays and as a competitiveness factor, thus bringing profits, improving their brands and avoiding social and environmental impacts of their production. It is important to continue investing in sustainability even during the crises and the power sector is one of the great examples in Brazil.

Keywords: Sustainability. Competitiveness. Crises. Stakeholder. Sustainable development.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1: Matriz de Ambiente de Negócios para a Sustentabilidade	9
Figura 2: Resumo comparativo entre competitividade tradicional e competitividade sustentável.	12
Figura 3: Gráfico comparativo dos índices DJSI e MSCI.....	13
Figura 4: Gráfico comparativo dos índices ISE e IBovespa.....	14
Figura 5: Linha do tempo da sustentabilidade.....	18
Figura 6: Principais certificações relacionadas à sustentabilidade.....	25
Figura 7: A Curva de Valor e os 4 Movimentos Estratégicos.	26
Figura 8: Matriz elétrica brasileira abril de 2010	33
Figura 9: Mapa da Produção do Setor Sucroenergético no Brasil.....	34

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	8
2. CONCEITOS IMPORTANTES	10
3. EVOLUÇÃO TEMÁTICA: DA FILANTROPIA À SUSTENTABILIDADE EMPRESARIAL	15
4. DIFERENTES VISÕES DE COMO É POSSÍVEL VERIFICAR A COMPETITIVIDADE DE UMA EMPRESA	20
5. SUSTENTABILIDADE E COMPETITIVIDADE: SINERGIA ENTRE DOIS TEMAS...	23
6. COMO A SUSTENTABILIDADE PODE AJUDAR A SOLUCIONAR CRISE GLOBAL.....	28
7. ESTUDO DE CASO DO SETOR ENERGÉTICO: A CANA-DE-AÇÚCAR.....	33
8. CONCLUSÃO	37
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	40

1. INTRODUÇÃO

A sustentabilidade está cada vez mais presente no meio empresarial. A preocupação com os assuntos relacionados à sustentabilidade é crescente e traz benefícios e desafios às empresas. A não aplicação do tema de sustentabilidade nas empresas traz consequências graves para os negócios e para o mundo em geral. E, seu oposto, é que a prática de sustentabilidade traz benefícios tanto para empresas, quanto para as sociedades. Isso porque as empresas assumiram hoje tal importância no ambiente globalizado, que suas ações impactam de forma positiva ou negativa a sociedade. Em tempos de crise, o corte de custos se faz presente e, muitas vezes, é feito através da redução no investimento em sustentabilidade, caso este fator já não esteja totalmente incorporado nas rotinas desta corporação.

O estudo do Instituto Ethos “Criando Valor: o Business Case para Sustentabilidade em Mercados Emergentes”, de 2002, evidencia que a prática de ações voltadas à Sustentabilidade – chamados de Fatores de Sustentabilidade pode produzir resultados importantes para a empresa como mostra a matriz do estudo conforme a figura 1 abaixo. A matriz apresenta uma série de evidências que comprovam que, efetivamente, o tema tornou-se um novo atributo de competitividade.

Se atuar com foco em sustentabilidade não significa garantia de sucesso futuro nos negócios, não atuar de forma sustentável significa que a empresa terá muitos problemas em conduzir suas atividades no longo prazo. Isso porque a sociedade tem demandado cada vez mais das empresas uma postura mais sustentável e trabalhar esse tema significa benefícios como uma melhor imagem pública, o que irá contribuir para o desenvolvimento da organização. Ao observar a matriz, vemos que existe forte evidência que o crescimento da economia local está diretamente relacionado com o crescimento de receitas e acesso ao mercado das empresas que nela atuam. Isso fica claro quando pensamos no mercado de uma forma sistêmica, onde as relações de dependência entre empresa e seus stakeholders (entres elas as comunidades) são cada vez mais fortes. Esta evidência de que sustentabilidade traz resultados positivos para a empresa precisa ser discutida de maneira mais profunda e provada para que, em momentos de crise econômica, como o que estamos terminando de passar, as empresas não deixem de investir e se preocupar com a sustentabilidade, o que, em última análise, tem a ver com a subsistência de seu próprio negócio.

Matriz de ambiente de negócios para a sustentabilidade		Fatores de sustentabilidade					
		Governança e engajamento		Foco Ambiental		Desenvolvimento socioeconômico	
		Governança e gestão	Engajamento dos stakeholders	Melhoria ambiental do processo	Produtos e serviços ambientais	Crescimento da economia local	Desenvolvimento da comunidade
Fatores de sucesso nos negócios	Crescimento de receitas e acesso ao mercado						
	Economia de custos e produtividade						
	Acesso ao capital						
	Gestão de riscos e licença para operar						
	Capital humano						
	Valor da marca e reputação						

Há forte evidência de relação
 Há alguma evidência de relação
 Não há evidência de relação

Figura 1: Matriz de Ambiente de Negócios para a Sustentabilidade

Fonte: Sustainability; IFC; Instituto Ethos, 2002, p.5.

Nesse sentido, o intuito é tentar mostrar como a sustentabilidade contribui para uma maior competitividade empresarial e, portanto, para uma maior perenidade nos negócios. As empresas não são competitivas porque conseguem aumentar suas receitas. A competitividade empresarial engloba aspectos mais complexos, como ganhos em termos de produtividade, reduções de custos de produção, acesso a novos mercados etc. Sendo assim, as ações de sustentabilidade empresariais não têm que apresentar um viés “filantrópico”, o que é importante para empresas e sociedades, mas sim uma conexão concreta com os negócios.

2. CONCEITOS IMPORTANTES

Sustentabilidade

A definição de sustentabilidade mais difundida e utilizada é aquela expressa pelo documento intitulado “Nosso Futuro Comum”, mais conhecido como Relatório Brundtland, que define Desenvolvimento Sustentável como o desenvolvimento que busca satisfazer as necessidades da presente geração sem comprometer a capacidade das futuras gerações de satisfazer as suas futuras necessidades (BRUNTLAND, 1987). A sustentabilidade também é chamada muitas vezes por “responsabilidade social” ou “cidadania corporativa” e, embora não tenham o mesmo significado exato, apresentam diversos pontos conceituais comuns por cobrirem, em termos gerais, os mesmos aspectos dos negócios, como a gestão, as relações de trabalho, impacto ambiental e relacionamento com a comunidade.

Triple Bottom Line

A sustentabilidade é composta de três grandes pilares, os fatores econômicos, sociais e ambientais, que podem ser traduzidos simplesmente em lucros, pessoas e o planeta. Para buscar o equilíbrio entre estes três aspectos, é utilizado o conceito do Triple Bottom Line, que é o gerenciamento integrado destes três focos.

Mercados Emergentes

São economias, dentro da lista de países em desenvolvimento, cujo rendimento é considerado de médio para alto e, portanto atraentes para o mercado financeiro internacional. O Produto Nacional Bruto (PNB) deve ser de até US\$9.265 per capita.¹

Stakeholder

Termo comum ao se falar de sustentabilidade, stakeholder é qualquer pessoa ou grupo que possa afetar ou ser afetado por determinada organização ou projeto, de maneira positiva ou negativa. Os stakeholders são também conhecidos como atores locais, e podem ser o funcionário da empresa, seu familiar, representante de classe ou do governo, uma organização não governamental com atuação na região do projeto ou organização, os líderes tradicionais,

¹ Definido pelo Banco Mundial

concorrentes, acionistas, etc. Atualmente os stakeholders têm o importante papel de legitimar as ações de determinada empresa ou projeto, como em um processo democrático, que busca satisfazer as necessidades da maioria e interferir negativamente o mínimo possível.

Governança Corporativa

É a maneira como as empresas são controladas e dirigidas. Para uma empresa ter governança corporativa, ela deve adequar sua estrutura e processos para melhor seu desempenho e ser transparente perante seus stakeholders, principalmente no que diz respeito à melhoria de procedimentos para torná-la mais facilmente compreendida pelos seus acionistas.

Competitividade

É a capacidade de determinada organização em cumprir seus objetivos de maneira mais eficiente que seus concorrentes diretos. No Capítulo 4, o tema será tratado de forma mais aprofundada.

Competitividade Responsável

É melhorar a sua produtividade através de práticas e estratégias de negócios, no contexto de sua operação, com assunção de responsabilidade explícita sobre os impactos econômicos, sociais e ambientais que provoca.

Existem correlações diretas entre os conceitos abordados. A sustentabilidade engloba a competitividade, conforme demonstrado no quadro a seguir:

Competitividade Tradicional		Competitividade Sustentável
Fatores econômicos e operacionais	Base	Fatores econômicos, sociais e ecológicos
Restrita: empresa contra as forças competitivas	Visão de mundo	Mais ampla: parcerias para obter vantagens competitivas
Aumento dos custos de produção	Legislação ambiental	Oportunidade de inovação
Tradicional	Uso de tecnologias	Limpas
Geralmente vistas como ameaças	Questões do meio ambiente natural	Geralmente vistas como novas oportunidades
Redução de custos e eficiência operacional	Principal foco	Inovação
Individualista – visão dualista: eu CONTRA os outros	Posição	Cooperação – visão integral: eu E os outros

Figura 2: Resumo comparativo entre competitividade tradicional e competitividade sustentável.

Os indicadores de sustentabilidade corporativa mais comumente utilizados (Ethos, GRI e Dow Jones Sustainability Index - DJSI) têm como objetivo avaliar a atividade empresarial sob a ótica da sustentabilidade, devendo estes ser baseados nos conceitos elucidados anteriormente. Entretanto, percebe-se que há diferenças no enfoque de cada abordagem: o DJSI é voltado à criação de valor ao acionista (shareholders); o GRI foca a criação de valor aos stakeholders; enquanto o Instituto Ethos trata de temas de interesse aos stakeholders, mas sua ênfase principal é a responsabilidade social empresarial.

Uma vez que a sustentabilidade engloba a competitividade, apesar de todas estas iniciativas serem conhecidas como “indicadores de sustentabilidade corporativa”, nota-se que estão em estágios diferenciados, convergindo mais, ou menos, aos preceitos do desenvolvimento sustentável.

A abordagem do Instituto Ethos trata basicamente da dimensão social das empresas. Questões relativas à competitividade não são levantadas, pois a ênfase está na avaliação da atuação empresarial quanto à sua responsabilidade social perante a sociedade. Assim, o Instituto Ethos procura atender aos anseios dos stakeholders, mas os interesses dos acionistas ficam relegados a um plano secundário. Apesar dos questionamentos referentes à responsabilidade social e ambiental das empresas participantes no DJSI, que indicam uma preocupação com o contexto da sustentabilidade anteriormente esquecido nos modelos tradicionais de gestão estratégica, os indicadores desta iniciativa possuem um objetivo claro de diferenciar as empresas com sua performance voltada à sustentabilidade para atrair mais

investimentos, o que ocorre de forma efetiva como podemos ver na figura 3 abaixo, que demonstra a evolução comparativa do DJSI com o Morgan Stanley Capital International (MSCI), índice que acompanha o desempenho das bolsas de valores. Desta forma, a finalidade do DJSI é criar valor ao acionista, caracterizando-o mais para um contexto de competitividade do que de sustentabilidade.

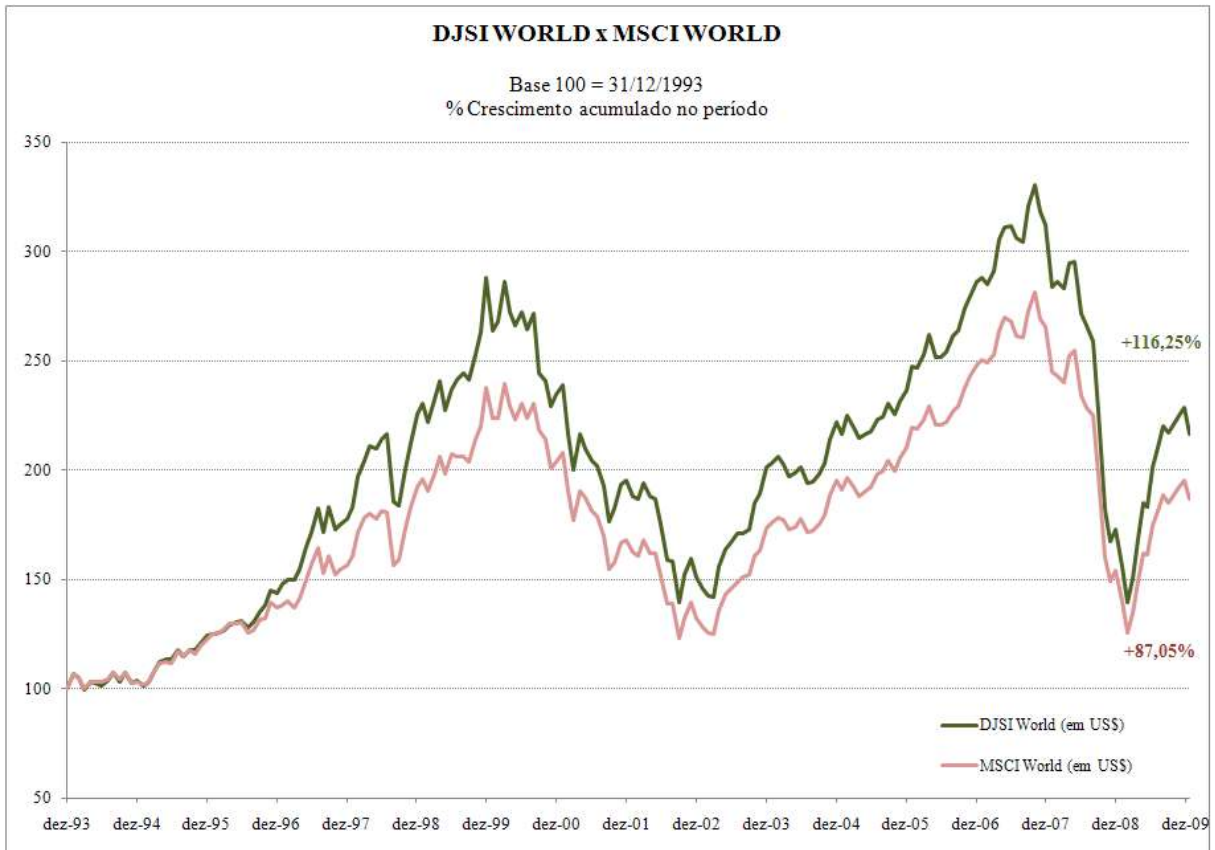


Figura 3: Gráfico comparativo dos índices DJSI e MSCI

Fonte: BM&FBovespa²

Da mesma maneira que existe o DJSI, temos o Índice de Sustentabilidade Empresarial (ISE) da BM&FBovespa no Brasil. Criado pela Bovespa em parceria com diversas instituições, o ISE foi lançado em 2005 com o objetivo de ser um referencial para investimentos socialmente responsáveis e estimular boas práticas. Apesar da variação do ISE não mostrar um alto descolamento do IBovespa, ele ao menos o acompanha e isso já pode ser considerado uma forte tendência em um mercado emergente. A figura abaixo demonstra o comparativo dos índices desde a criação do ISE.

² Informações fornecidas pelo setor de Índices de Preços de Ações da BM&FBovespa em maio de 2010

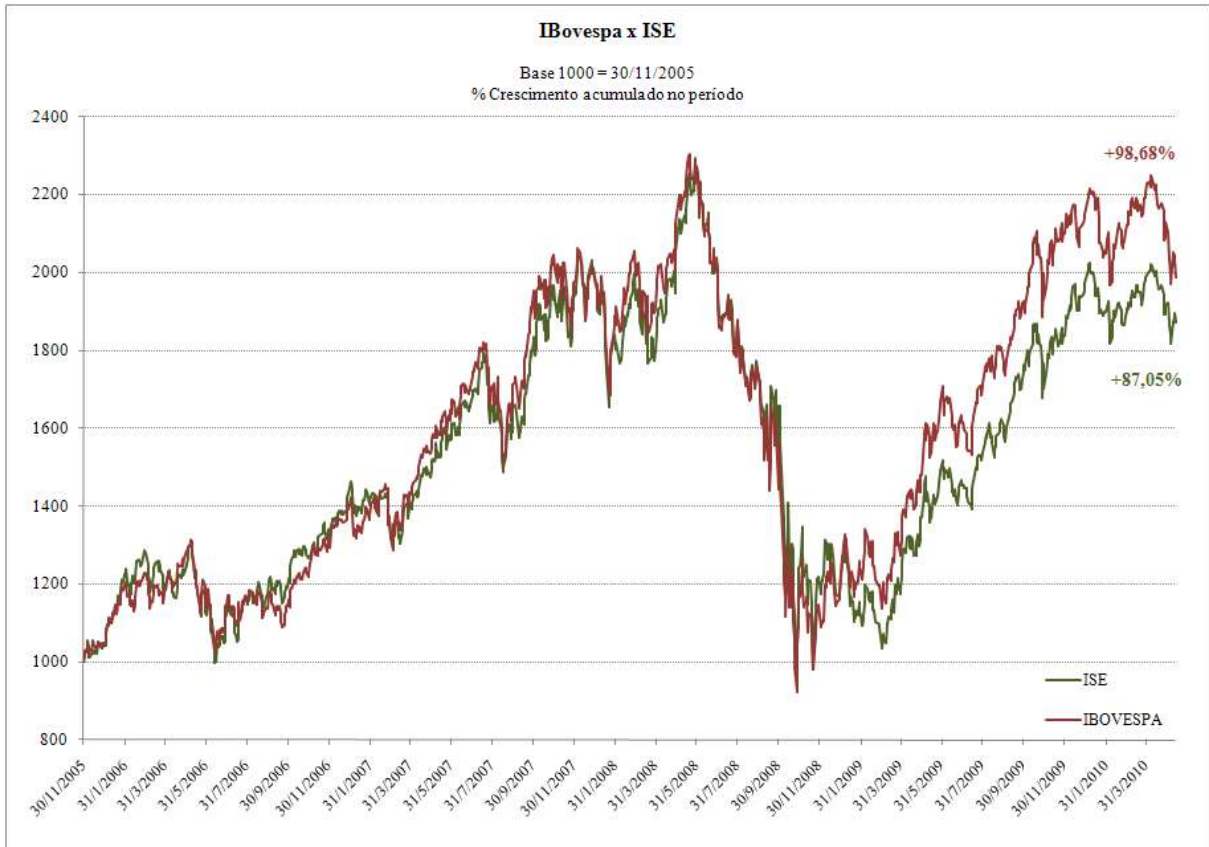


Figura 4: Gráfico comparativo dos índices ISE e IBOvespa
Fonte: BM&FBovespa³

O GRI, por sua vez, tem por objetivo criar valor aos stakeholders. Possui maior abrangência que os demais, apesar de não incluir critérios financeiros, aplicando-se a empresas que pretendem avaliar suas atividades sob a ótica da sustentabilidade segundo preceitos do Relatório Brundtland. Das iniciativas apresentadas é a que mais contribui, portanto, com os conceitos de desenvolvimento sustentável e competitividade associados.

³ Informações fornecidas pelo setor de Índices de Preços de Ações da BM&FBovespa em maio de 2010

3. EVOLUÇÃO TEMÁTICA: DA FILANTROPIA À SUSTENTABILIDADE EMPRESARIAL

A filantropia pode ser considerada o marco inicial rumo à responsabilidade social e a sustentabilidade empresarial. A sua evolução denota a mudança entre os conceitos, mas não exige a importância de nenhum deles. As ações filantrópicas, como doações e outros gestos meramente caridosos, são normalmente motivadas por razões humanitárias, enquanto a sustentabilidade engloba muitos outros fatores. Em suma, a responsabilidade social é mais ampla que a filantropia, pois contém ações integradas e proativas, inseridas na cultura organizacional e envolvem todos os stakeholders.

A diferença entre as duas, segundo o Instituto Ethos de Empresas e Responsabilidade Social, instituição brasileira que se dedica a disseminar a prática da responsabilidade social empresarial, é a de que, enquanto a responsabilidade social faz parte do planejamento estratégico, trata diretamente dos negócios da empresa e de como ela os conduz e é instrumento de gestão, a filantropia é apenas relação social da organização para com a comunidade. (SANTOS, 2004, n. 9, p. 32)

O conceito de sustentabilidade apareceu com mais força nos anos 1980, quando, a pedido da ONU, a primeira ministra da Noruega, Gro Brundtland, publicou um estudo denominado "Nosso Futuro Comum", que ficou também conhecido como "Relatório Brundtland". Este estudo trouxe um conceito de sustentabilidade⁴ tão claro e objetivo, que foi pela primeira vez, mundialmente aceito e segue atual até hoje. Este estudo foi também inédito pelo fato da ONU trazer à tona a necessidade das sociedades em mudarem seus padrões de produção e consumo.

Desde então, iniciou-se um grande movimento dos setores público e privado e também da sociedade civil em buscar parâmetros para o tão desejável desenvolvimento sustentável. No final da década de 1990 outros fatos importantes marcaram a evolução do tema, como a publicação de um artigo escrito pelo sociólogo inglês John Elkington⁵ em 1998, que embora só fosse absorvida pelas corporações anos mais tarde, já lançava a idéia do Triple Bottom Line, com a tese de que os negócios devem buscar equilíbrio entre as ações e resultados

⁴ Conceito de sustentabilidade descrito no capítulo 2 deste trabalho.

⁵ Mais informações sobre o autor em www.johnelkington.com

econômicos, ambientais e sociais, e não somente financeiros. No Brasil, neste mesmo ano, foi criado o Instituto Ethos⁶, com 11 empresas fundadoras. Em seguida foram lançados pela ONU outros dois marcos nessa evolução, o Pacto Global⁷ em 1999 e as Metas de Desenvolvimento do Milênio⁸ em 2000, ambos com compromissos de desenvolvimento sustentável e contribuíram para que governos e empresas se dedicassem mais à sustentabilidade dali para a frente.

Ser sustentável é, portanto, o exercício cotidiano da responsabilidade e a busca permanente por menos e menores riscos e externalidades negativas. E esta forma de gestão deixa de ser apenas uma busca da satisfação dos acionistas, para colocar a organização em uma nova trajetória, uma onde sua ação passa a ser parte do processo civilizatório que deverá levar a sociedade humana a ter mais e melhor qualidade de vida nos próximos séculos. (MARCONDES, 2007)

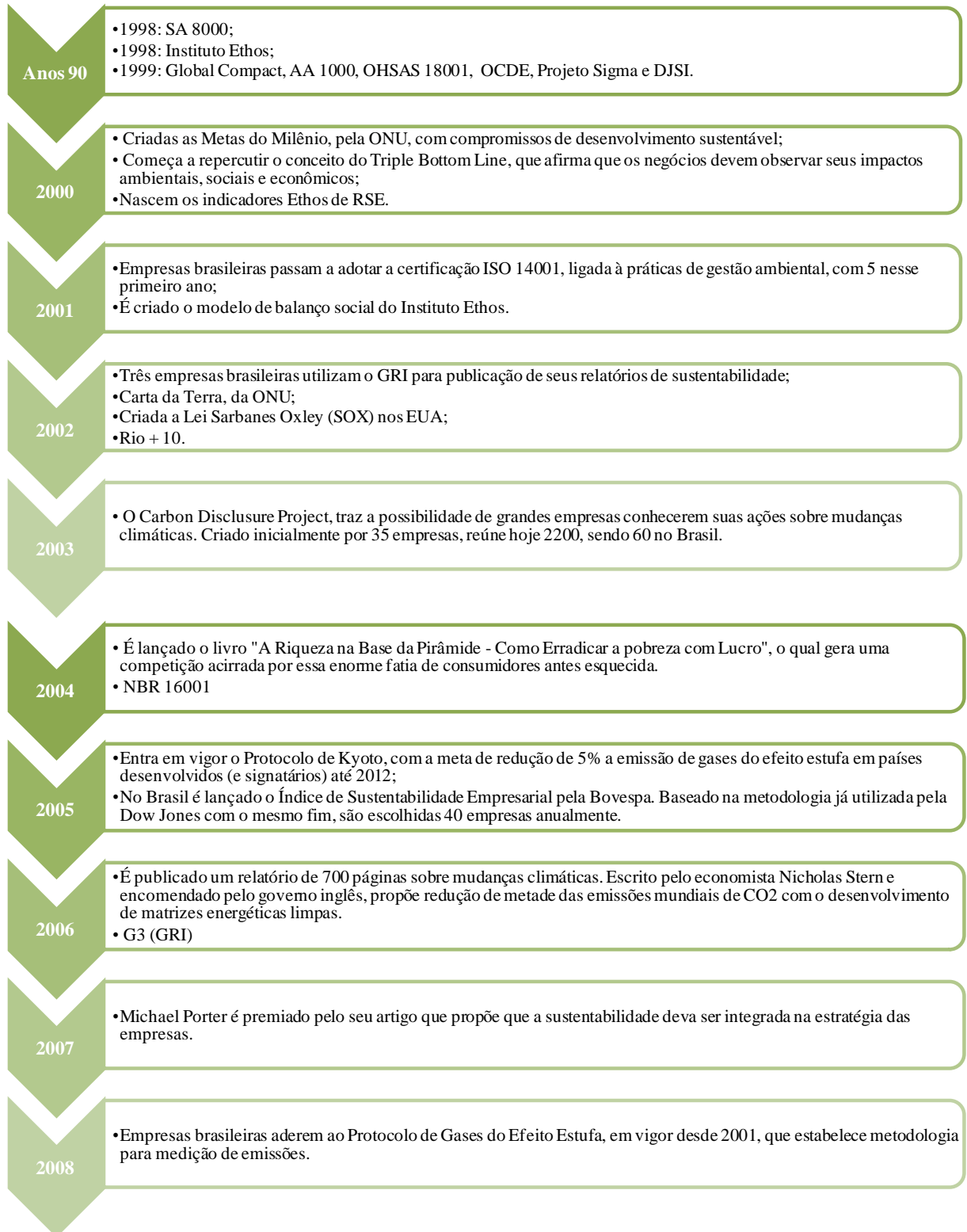
Pode-se afirmar que as ações semeadas nas décadas de 1980 e 1990 começaram a dar frutos nos anos 2000. No mundo o conceito de responsabilidade corporativa avançou muito, mas também no Brasil, como demonstra a figura abaixo.



⁶ Mais informações sobre o instituto em www.ethos.org.br

⁷ Pacto Global é uma iniciativa da ONU para mobilizar a comunidade empresarial internacional para a prática em seus negócios de conceitos de direitos humanos, meio ambiente, relações de trabalho e combate a corrupção.

⁸ São 8 metas concretas e mensuráveis: Erradicar a pobreza extrema e a fome; atingir o ensino básico universal; promover a igualdade entre os sexos e a autonomia das mulheres; reduzir a mortalidade infantil; melhorar a saúde materna; combater o HIV/Aids, a malária e outras doenças; garantir a sustentabilidade ambiental; e estabelecer uma parceria mundial para o desenvolvimento.



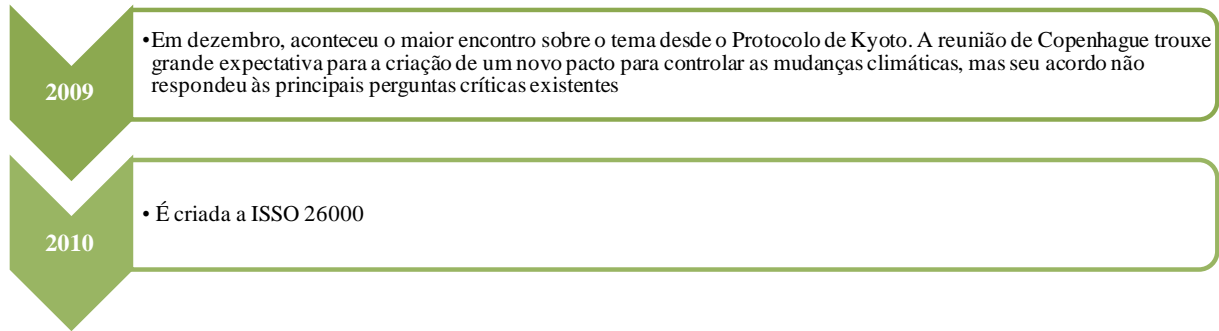


Figura 5: Linha do tempo da sustentabilidade

Fonte: Guia Exame de Sustentabilidade, Novembro 2009, p. 28-31.

Diversas ações pontuais foram marcantes e incentivadoras para os mercados. As empresas passaram a se preocupar mais com a sustentabilidade, por causa do olhar mais atento de seus consumidores, mas o grande marco da década foi a publicação do Relatório Stern, sobre as mudanças climáticas e a sua correlação com economia global, em 2006. Nicholas Stern⁹ escreveu mais de 700 páginas com conclusões alarmantes sobre o clima no planeta se os níveis de emissão de CO₂ continuarem a crescer no ritmo das últimas décadas.

Algumas empresas, as mais engajadas, já haviam se antecipado ao relatório de Stern e suas conclusões, porém muitas passaram a rever suas estratégias somente após a sua publicação. Concomitantemente, Michael Porter¹⁰ escreveu que a sustentabilidade é uma oportunidade de negócio e deve estar no centro das estratégias das empresas. Atualmente muitas empresas envolvem seus stakeholders na elaboração de suas estratégias de sustentabilidade e conseqüentemente em suas estratégias gerais.

Em dezembro de 2009, aconteceu na Dinamarca a 15^a Convenção-quadro das Nações Unidas sobre Mudanças Climáticas, também conhecida como COP-15. Representantes de governos de 192 países se reuniram entre os dias 7 e 18 para discutir e definir os padrões de emissão de gases de efeito estufa após 2012, quando termina o primeiro período determinado pelo Protocolo de Kyoto. Tal reunião criou muita expectativa, por se tratar de um tema tão relevante e também por ser o maior encontro do gênero desde a reunião que definiu o Protocolo de Kyoto. Porém sua conclusão foi parte decepcionante, pois após dias de debates, as principais perguntas não foram respondidas objetivamente no seu relatório final. O acordo

⁹ Economista e acadêmico inglês, foi vice-presidente e economista chefe do Banco Mundial entre 2000 e 2003, além de professor da London School of Economics.

¹⁰ Michael Porter é americano e considerado um dos maiores especialistas em estratégia empresarial atualmente. Escreveu o artigo *Strategy and Society: The Link Between Competitive Advantage and Corporate Social Responsibility*, publicado pela Harvard Business Review em dezembro 2006, o qual foi premiado em 2007.

não contempla as metas de redução de emissão recomendadas pelos cientistas dos países desenvolvidos, tão pouco o objetivo de longo prazo para todo o planeta.

Embora a COP-15 não tenha contribuído efetivamente para o avanço nas questões climáticas, é irrefutável o fato inédito de haverem tantos países e chefes de estado discutindo o meio ambiente de maneira tão séria. Os interesses comerciais ainda falam mais alto em alguns casos, principalmente para políticos de países desenvolvidos que não querem ceder em troca de uma desaceleração econômica e consequente perda de poder político, mas a sustentabilidade já está inserida estrategicamente em muitas corporações importantes e só tende a conquistar mais adeptos, na medida em que o consumidor se torna mais crítico.

4. DIFERENTES VISÕES DE COMO É POSSÍVEL VERIFICAR A COMPETITIVIDADE DE UMA EMPRESA

Uma empresa é competitiva quando consegue diferenciar-se em um determinado mercado, obtendo retornos acima da média para o capital investido, ou seja, frente às regras estabelecidas pela indústria, consegue se colocar numa situação de vantagem diante de seus concorrentes.

Competitividade é geralmente entendida como a habilidade de uma empresa em aumentar seu tamanho, fatia de mercado e lucratividade (CLARK & GUY, 1998), ou, ainda, como a capacidade da empresa de formular e implementar estratégias concorrenciais que lhe permitam conservar, de forma duradoura, uma posição sustentável no mercado (COUTINHO; FERRAZ, 1994). No entanto, não basta conseguir uma posição de vantagem, é preciso mantê-la ao longo do tempo. Assim, para que uma posição de vantagem possa ser sustentada em longo prazo, a empresa necessitará monitorar constantemente as variáveis que afetam sua competitividade e se posicionar de uma forma sempre diferenciada dos seus concorrentes, implementando estratégias que não possam ser facilmente imitadas pelos mesmos.

Uma das maiores contribuições para o entendimento dos fatores que atuam sobre a competitividade de uma empresa numa determinada indústria foi o modelo de análise estrutural das forças competitivas e a cadeia de valor, propostos por Michael Porter na década de 80 (PORTER, 1989). A competição entre empresas que atuam numa indústria é constante, sendo resultado da interação de cinco variáveis: Entrantes em Potencial, Concorrentes na Indústria, Produtos Substitutos, Clientes e Fornecedores. Neste modelo, a competitividade de uma empresa será determinada pela ameaça de entrada de novas empresas na indústria e produtos substitutos, pela rivalidade existente entre os concorrentes atuantes no mercado e pelo poder de negociação que a empresa tem com seus clientes e fornecedores.

A empresa deve conhecer as forças que atuam sobre a sua competitividade para poder atuar sobre as mesmas e elaborar estratégias que permitam ocupar uma posição no mercado que a diferencie de seus concorrentes. A análise estrutural permite que uma empresa organize sua infra-estrutura e administre a sua relação com os atores externos de forma a obter uma posição de vantagem em uma determinada indústria.

Existe uma diferença entre ser competitivo, isto é, ter os meios necessários para competir, e ter vantagem competitiva, que significa estar na frente de seus concorrentes,

diferenciar-se, ser líder em determinado setor ou processo. Da mesma forma, as empresas não mais atuam numa única região ou país, mas num mercado globalizado, onde as regras de competição são muito mais complexas.

Assim, no novo ambiente competitivo do século XXI, é importante ressaltar alguns fatores determinantes da competitividade das organizações (CLARK & GUY, 1998, ESSER et al, 1994), como eficiência, qualidade, flexibilidade, rapidez, sinergia de relacionamentos, capacidade de pesquisa e desenvolvimento, tecnologia, recursos humanos, e gestão da inovação.

A sustentação de uma vantagem competitiva vai depender da capacidade da empresa em inovar constantemente, combinando suas competências essenciais de forma que não possa ser imitada no curto prazo por seus concorrentes. A base para esta vantagem é o desenvolvimento de tecnologia e, para isto, a empresa precisará investir em pesquisa e desenvolvimento através de redes de cooperação tecnológica.

No entanto, a visão apresentada sobre competitividade não é a única, podendo haver outras formas de avaliar o tema. Alguns vêm competitividade¹¹ como a capacidade da empresa para disputar o mercado no seu ramo. É a resultante ponderada de vários fatores, que nem sempre têm o mesmo peso nas diversas situações de competição. A grade de competitividade é composta por: (1) qualidade sustentada do bem ou serviço; (2) preço; (3) produtividade; (4) reputação da empresa; (5) marketing; (6) assistência ao consumidor; (7) inovação; (8) modelo de negócio; (9) fidelidade dos clientes; (10) custo da captação financeira; (11) comprometimento do pessoal; (12) responsabilidade social e ambiental corporativa; (13) governança corporativa; (14) sustentabilidade empresarial; (15) marca da empresa; (16) moral e ética corporativa; (17) funcionamento sistêmico da empresa; (18) liderança estratégica; (19) inteligência corporativa; (20) gestão do conhecimento; (21) gestão do risco; (22) estratégia corporativa; (23) flexibilidade para aproveitamento de oportunidades; (24) logística de venda; (25) patrimônio intelectual da empresa.

O termo "competitividade" é geralmente relacionado a questões macroeconômicas (tais como mudanças nas taxas de câmbio ou de salários) ou questões microeconômicas (como a ausência de empreendedorismo e da excessiva burocracia presente na regulamentação que pesa sobre as empresas). Popularmente, soluções, tais como "depreciação da taxa de câmbio" ou "redução da burocracia" são frequentemente sugeridas como uma

¹¹ Ver <<http://www.cepen.org/2009/06/competitividade-empresarial-a-maneira-de-sun-tzu/>>

panacéia para aumentar a competitividade dos negócios. Estes aspectos influenciam claramente a competitividade das empresas, mas eles são insuficientes para lidar com os desafios de uma economia global.

Em termos nacionais, a competitividade é definida pela produtividade com que uma nação utiliza seus recursos humanos, capital e recursos naturais. Para compreender a competitividade, o ponto de partida devem ser as fontes básicas (ou recursos) de uma nação que lhe permitem atingir níveis de prosperidade. O padrão de vida de um país é determinado pela produtividade da sua economia, que é medida pelo valor dos bens e serviços produzidos por unidade de recursos utilizados. A produtividade depende tanto do valor dos produtos de uma nação e de seus serviços - medido pelos preços que eles podem ter em mercados abertos - e pela eficiência com que eles podem ser produzidos. A produtividade é também dependente da capacidade de economia de mobilizar os seus recursos humanos disponíveis.

Assim, a verdadeira competitividade, então, é medida pela produtividade. A produtividade permite a uma nação manter bons salários, retornos atraentes para o capital investido, uma moeda forte - e, com eles, um padrão de vida elevado. O que mais importa não é a exportação, por si só ou se são empresas nacionais ou estrangeiras, mas a natureza e a produtividade das atividades que existem em um determinado país. Indústrias puramente locais também contam para a competitividade, porque a sua produtividade, não apenas define os salários regionais, mas também têm uma grande influência sobre o custo de fazer negócios e do custo de vida no país.

Portanto, quando se fala em competitividade, quase tudo a impacta: boas escolas, a questão da infraestrutura, a questão dos mercados financeiros e a sofisticação dos clientes. Como o tema de competitividade é tão amplo, percebe-se que não existe uma política única ou grande passo que pode criar competitividade, apenas muitas melhorias em áreas específicas que, inevitavelmente, demoram algum tempo para se concretizarem. Segundo Michael Porter, “Melhorar a competitividade é uma maratona, não uma corrida de 100m rasos”, ou seja, é algo constantemente buscado. Assim, manter o impulso e a motivação para melhorar a competitividade ao longo do tempo é um dos maiores desafios para os países e para as empresas.

5. SUSTENTABILIDADE E COMPETITIVIDADE: SINERGIA ENTRE DOIS TEMAS

A competitividade pode ser definida como uma competição pelo mercado de atuação, ou seja, é a capacidade de uma empresa ou nação em oferecer um bem ou serviço de maneira que esta se torne mais atraente aos olhos de seus consumidores efetivos ou potenciais. Ela está presente nos âmbitos externos locais, regionais, nacionais e internacionais de uma empresa, pode ser verificada pelos padrões de competitividade existentes e assim comparada com outros pares ou concorrentes.

Pode ser vista como a produtividade das empresas ligada à capacidade dos governos, ao comportamento da sociedade e aos recursos naturais e construídos, e aferida por indicadores nacionais e internacionais, permitindo conquistar e assegurar fatias do mercado. (COUTINHO; FERRAZ, 1994 apud Arruda, et al., 2008, p.9)

O tema sustentabilidade se tornou um novo atributo de competitividade nas empresas. Atualmente é possível comprovar que existem muitos negócios viáveis ao relacionar aspectos de sustentabilidade a reconhecidos fatores de sucesso nos negócios. Investidores têm se preocupado cada vez mais com questões ligadas à sustentabilidade em diversos mercados, por terem conhecimento que o tema os atinge ou atingirá no curto prazo e não ser sustentável trará apenas desvantagens.

O estudo do Instituto Ethos já citado na anteriormente nesse trabalho, Criando Valor, traz evidências de que aliar práticas sustentáveis aos negócios é criar oportunidades para aumento de lucro nas empresas.

As evidências confirmam que é a motivação comercial que tem levado a tais ações, contradizendo a suposição corrente de que a sustentabilidade é um luxo com o qual os mercados emergentes não podem arcar. (SUSTAINABILITY; IFC; INSTITUTO ETHOS, 2002, p.4)

As oportunidades em se tornar mais competitivo ao melhorar o desempenho ambiental, social ou administrativo da empresa são muitas. Com a diminuição dos impactos ambientais e bom tratamento aos funcionários é possível haver redução de custos. Melhoria do meio ambiente e favorecimento da economia local trazem aumento de receitas. Envolvimento com stakeholders traz redução de riscos. Eficiência ambiental melhora a

imagem da corporação. Uma gestão de recursos humanos mais eficaz é capaz de desenvolver capital humano. E melhores práticas de governança corporativa aumentam o acesso ao capital.

Os exemplos citados acima resumem os benefícios tangíveis que uma empresa pode ter ao praticar a sustentabilidade, embora esse ambiente de negócios varie conforme a sua localização e tamanho.

Ainda que empresas de todos os tipos e de qualquer região possam atingir metas comerciais mensuráveis investindo nos funcionários e nos processos de proteção ambiental, o ambiente de negócios apresenta variações com diferenças interessantes conforme a região, tipo e o porte da organização. (Ibid., p.4)

Este debate tem sido mais presente em países desenvolvidos, embora a preocupação tenha crescido consideravelmente nas últimas décadas nos países emergentes. No caso dos mercados emergentes, os governos precisam também fazer a sua parte de maneira apropriada para criar credibilidade, com boas práticas de governança, padrões regulatórios instrumentos econômicos e ferramentas políticas. O reflexo das ações dos governos pode ser vista diretamente nos negócios das companhias exportadoras e multinacionais presentes em seu território. A competitividade entre nações é também muito grande e a falta de atenção às práticas sustentáveis, mesmo as mais disseminadas, pode acarretar em sanções e prejuízos altos.

Embora a atuação dos governos seja de extrema importância, as empresas também podem utilizar as credenciais socioambientais existentes no mercado global para terem a sua responsabilidade social comprovada. O impacto da obtenção destes selos certificadores nas empresas envolve custo e demanda rigidez e dedicação, porém o custo pode ser considerado um investimento e o processo de certificação pode ajudar na melhoria da gestão empresarial como um todo e aumento de produtividade. Consequentemente estes fatores são também aspectos competitivos para as empresas.

As principais certificações internacionais estão na figura a seguir:



Figura 6: Principais certificações relacionadas à sustentabilidade.
Fonte: Sustainability; IFC; Instituto Ethos, 2002, p.13.

Modelos alternativos de negócios ligados à sustentabilidade também surgiram últimos anos de maneira competitiva e ameaçam mercados tradicionais consolidados. Antigamente a preocupação das empresas era fornecer produtos para outros pares, estas empresas ou consumidores finais, com poder aquisitivo relativamente alto. Esses novos modelos quebraram essa barreira e muitas empresas têm se beneficiado da atuação neste novo nicho de mercado. Existem três categorias gerais de modelos alternativos: empresas que criaram produtos específicos para os pobres, pequenos produtores agora com acesso global devido à produtos diferenciados e distribuídos de maneira não convencional, e organizações sociais, cooperativas ou afins que tenham trouxeram soluções inovadoras para fornecerem benefícios ambientais, sociais ou econômicos.

São soluções financeiramente viáveis que costumam beneficiar sobretudo grupos vulneráveis, os quais, de outra forma, poderiam ser excluídos das atividades econômicas. (Ibid., p.15)

Governança corporativa é também um atributo sustentável que traz competitividade, principalmente quando traz a confiabilidade dos stakeholders. Ao adequar estruturas e processos de governança, a empresa se torna mais transparente aos seus acionistas e stakeholders e também pode melhorar seu desempenho. Relatórios financeiros, auditoria, conselho de diretores e outros pontos englobados na governança fazem com que seus stakeholders conheçam os processos, com suas qualidades e defeitos, mas que acima de tudo tenham conheçam local onde trabalham, moram ou investem seu dinheiro. A contrapartida disso, uma governança fraca, pode inclusive significar prejuízos vindos na forma de redução de investimentos. Para facilitar, organismos internacionais como o Banco Mundial e a OCDE

(Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico) têm desenvolvido sistemas específicos apropriados para cada país.

Para exemplificar esta tese, da parceria importante entre competitividade e sustentabilidade, utilizaremos a curva de valor apresentada por Kaplan e Norton em seu livro “Mapas Estratégicos, para um mercado competitivo e 4 Movimentos Estratégicos – Excelência Operacional, Orientação ao Cliente, Inovação e Sustentabilidade”. (COUTINHO, 2005, p.3)

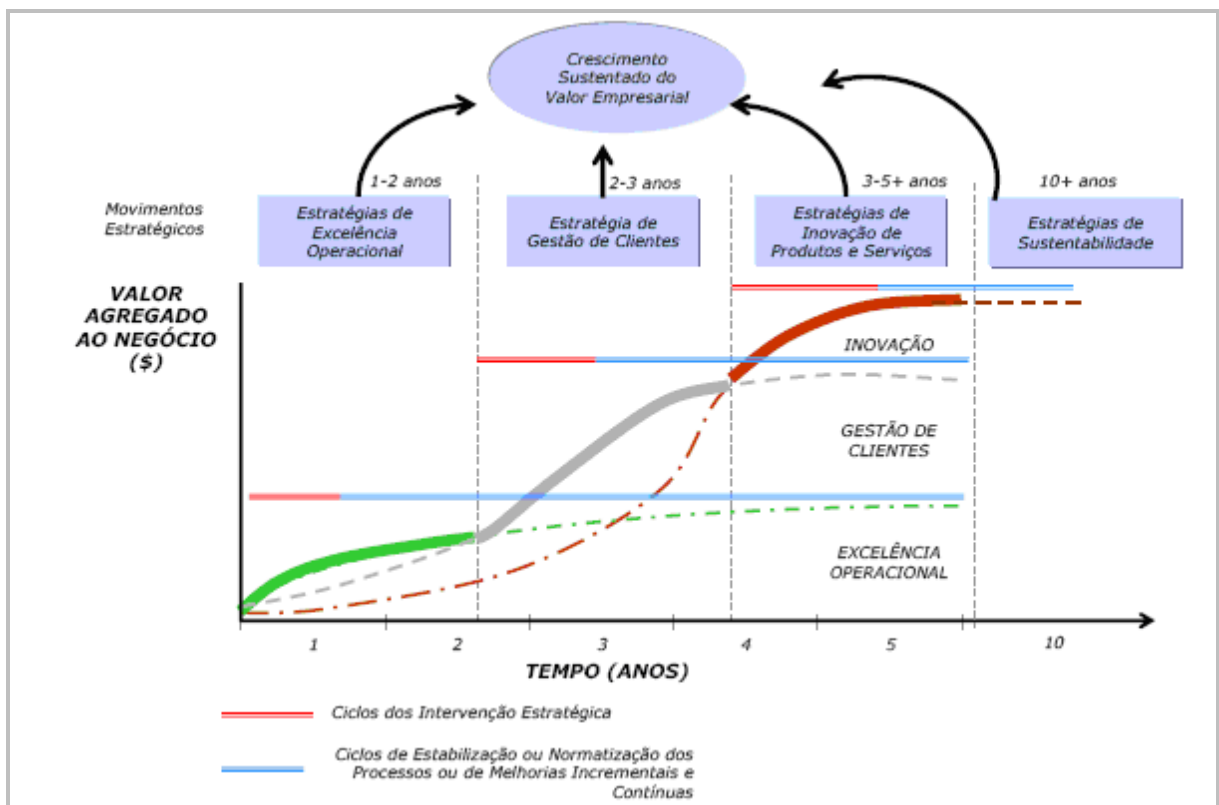


Figura 7: A Curva de Valor e os 4 Movimentos Estratégicos.

Fonte: Coutinho, 2005, p.3.

- 1) Os ganhos substanciais acontecem durante a intervenção estratégica, sendo que após a estabilização dos processos em rotinas, os ganhos passam de substanciais a incrementais.
- 2) Curiosamente, os 4 Movimentos poderão ocorrer simultaneamente nas empresas, sobretudo naquelas organizações que passaram muitos anos sem uma consciência ou diretriz estratégica e torna-se necessário, por uma questão de sobrevivência, queimar etapas no curto e médio prazo. Ciclos de melhoria contínua são resultado de intervenções estratégicas passadas.
- 3) Além disso, a gestão estratégica (quando se buscam ganhos substanciais pela diferenciação) convive simultaneamente por vários períodos com a gestão operacional de processos (quando se obtém melhoria incremental e contínua), a chamada gestão da multiplicidade. (Ibid., p.4-5)

Com base em todos os aspectos citados acima, é possível afirmar que competitividade e sustentabilidade são temas afins, que se relacionam no âmbito empresarial de maneira conjunta em busca de crescimento para as corporações, seja este crescimento expresso em números, valorização da marca ou desenvolvimento humano. Essa parceria pode ser considerada recente, mas apresenta todas as condições para se perpetuar.

6. COMO A SUSTENTABILIDADE PODE AJUDAR A SOLUCIONAR CRISE GLOBAL

A crise econômica que estamos acabando de enfrentar – alguns até dizem que a situação na Europa, principalmente com Grécia, Portugal e Irlanda, mostram que a crise ainda não terminou - estourou em setembro de 2008, com a quebra do tradicional banco de investimentos americano Lehman Brothers, ocorrido em decorrência de uma crise financeira fomentada pela chamada “bolha” hipotecária americana, e por recentes práticas anti-éticas descobertas no âmbito dos mercados financeiros. Após esse banco, algumas instituições financeiras pelo mundo também decretaram falência, enquanto outras enfrentaram grandes prejuízos.

Essa mesma crise que derrubou o mercado financeiro global fez também muitas empresas repensarem suas estratégias de funcionamento, inclusive as ligadas à sustentabilidade. A instabilidade em diversos mercados gerou uma onda de conservadorismo quanto às expectativas de consumo e conseqüentemente investimentos na área sustentável poderiam ter sido deixados de lado em momentos onde são necessários cortes de custos e otimização de processos, permanecendo somente projetos que já estavam enraizados nos valores das corporações. Empresas optam por diminuir ou excluir áreas que não geram receitas, e pelo contrário, apenas geram despesas, como a primeira vista são as áreas de sustentabilidade e responsabilidade social.

Esta seria a lógica de pensamento para a maioria, porém pesquisas mostram que, felizmente, não foi o que aconteceu no Brasil. Segundo o estudo realizado pela UFRJ, o que a mídia e empresas de consultoria constata em 2009 sobre o impacto da crise na agenda da sustentabilidade foi:

Em pesquisa realizada em abril de 2009, a Deloitte constatou que das 115 empresas respondentes, 69% informaram que o atual cenário econômico não havia impactado – ou chegou até a impactar positivamente – os seus investimentos relacionados à sustentabilidade.

Em outro estudo, a A.T.Kearney constatou que, durante o período de crise, as empresas que possuem um compromisso “verdadeiro” com a gestão para a sustentabilidade obtiveram um desempenho financeiro superior à média da indústria. Em geral, as notícias e estudos recentes sobre a postura das empresas neste momento de crise indicam haver uma divisão entre aquelas que diminuiram investimentos

socioambientais e aquelas que, ao contrário, aumentaram seus desembolsos.

Foi o que mostrou a pesquisa realizada pela Revista EXAME e veiculada em 28 de maio de 2009. Se por um lado, 14% das empresas entrevistadas afirmaram ter diminuído a aplicação de recursos em gestão ambiental, por outro lado, 15% aumentaram seus investimentos ambientais durante a crise. (LINS; MORENO; LOMONACO, 2009, p.2)

Isso demonstra o alto grau de responsabilidade do empresariado brasileiro quanto a questão da sustentabilidade. As adequações de custos, nestes casos, têm que ser feitas de maneira uniforme em todas as áreas, e não onerando umas mais do que outras. Além disso, é reflexo da conscientização da importância da sustentabilidade para as corporações atualmente como atores locais e globais, em relação ao mundo em que atuam.

Ao analisar especificamente o impacto da crise global sobre os projetos de sustentabilidade, os resultados foram animadores. As empresas que sinalizaram haver algum tipo de alteração focaram apenas na velocidade de desembolso, ao passo que poucas foram as empresas que afirmaram ter havido algum tipo de redução efetiva ou cancelamento de projetos ou atividades. Vale ressaltar que a maior parte das alterações referiu-se a projetos não estratégicos (gastos em publicidade ou despesas operacionais com terceiros). (Ibid., p.5)

Outra opção é que estas empresas citadas nos estudos e na mídia nas citações acima são de setores que se beneficiam diretamente da sustentabilidade e, portanto tem interesse financeiro direto em continuar praticando-a. É o caso de bancos com a concessão de crédito, empresas que apostam na melhoria de sua imagem ou fornecedores que precisam se adequar para continuar atendendo certas redes.

Nota-se claramente que apenas aqueles setores que percebem benefícios concretos para as empresas atuam de forma sustentável. Seguem alguns exemplos:

Conscientes de que a utilização dos Princípios do Equador pode significar uma importante redução no risco de concessão de crédito – e, em certa medida, na inadimplência – alguns bancos têm adotado esses princípios ou outros critérios socioambientais;

Tendo em vista a percepção de que a sociedade está interessada em aspectos ambientais, várias empresas vinculam sua imagem a estratégias de “comunicação verde”, o que lhes garante um melhor posicionamento de marca. (LINGUITTE, 2009)

Isso não implica que tais empresas pratiquem ações sustentáveis somente por interesse financeiro, sem consciência ambiental e social. A sustentabilidade pode agregar valor para empresas de diversas maneiras, não somente pelo aumento de receitas, mas também por

ajudar a formar capital humano, melhoria da imagem institucional, redução de custos ou riscos operacionais, entre outros.

Em momentos de crise, como o que passamos atualmente, os primeiros reflexos que impactam a sociedade são os cortes de gastos com as demissões aos milhares. Na última semana de janeiro de 2009, gigantes como Sony e Philips anunciaram cortes de 16 mil e 6 mil postos de trabalho, respectivamente. Google fechou suas portas em Austin. 43% das corporações brasileiras previram demissões em 2009, a FIESP chegou a anunciar o maior fechamento de vagas em dezembro de 2008 da série histórica desde 1994.

Só empresas de tecnologia, em janeiro do ano passado, dispensaram 50 mil trabalhadores. Manchetes encontradas em jornais apontaram o seguinte: “SAP anuncia resultados e corte de 3 mil”, “Ericsson anuncia corte de 5 mil”, “Dell Irlanda planeja corte de 1,9 mil”, “Lenovo anuncia corte de 2,5 mil”, “Microsoft anuncia 5 mil demissões”, “IBM cortou mais de 3 mil”. Sem mencionar os cortes de pessoal de instituições financeiras no mundo todo e da indústria automobilística que chocaram a todos no fim de 2008. Mas será esse o melhor caminho para tentar desviar da crise e evitar problemas futuros?

Mais desempregados significa menos poder de compra na sociedade e conseqüentemente um desaquecimento ainda maior da economia. Uma espiral descendente sem grandes perspectivas de rápida estabilização. Buscando outra saída, é possível a discussão da redução de custos e riscos sob outras perspectivas e o empenho pela eficiência dos recursos. É fato que podia se observar um super aquecimento da economia e um descolamento dos preços reais frente aos preços justos, e que as empresas sofreram um inchaço, necessitando agora rever seus números, planejamentos de produção e financeiros. Contudo, é importante olhar além.

Relembrando os quatro quadrantes sugeridos por Stuart Hart para tratar da sustentabilidade como geradora de valor ao acionista, abordaremos o quadrante inferior esquerdo que olha justamente para dentro da organização no dia de hoje. A industrialização trouxe consigo diversos efeitos, sendo muitos deles negativos. O objetivo era a maximização dos fatores naquele momento, e vimos um início que deixou as “cidades cinza” de poluição. A fauna dos rios que por ali passavam sendo exterminadas, novas doenças respiratórias surgindo, clima e biodiversidade profundamente afetados. Consumo desenfreado de matérias-primas, extração predatória, consumo crescente de combustíveis fósseis. Simplesmente, um modelo insustentável, destrutivo.

Como essas medidas são muitas vezes as mais baratas no curto prazo, muitas empresas continuam adotando-as e contribuindo para a degradação do planeta. Deparamo-nos assim

com uma oportunidade imensa de gerar aumento nos lucros e reduzir os riscos do negócio através do combate à poluição, por exemplo. Como aborda Stuart Hart, o combate à poluição está diretamente ligado à melhoria da eficiência ambiental dos produtos e processos. Essa melhoria e eficiência se traduzem em uma menor utilização de insumos e otimização dos processos para menores emissões de poluentes ou desperdícios na produção. Isso é impactado diretamente no fluxo de caixa da empresa com menos custos de matérias-primas e depósitos de resíduos. Investimentos em inovação de produtos e processos, treinamento para desenvolvimento do potencial dos colaboradores internos rumo às melhorias contínuas e qualidade total, são investimentos pequenos frente a muitas outras ações, trazem resultados eficazes e retornos crescentes. A adoção de princípios da qualidade total, a obtenção dos ISOs (principalmente o ISO 14.000 voltado para gestão do meio ambiente) são fatores que também contribuem para a diminuição da percepção de risco dos acionistas, sociedade e demais stakeholders.

Para tornar o assunto mais real, lembremos do caso da 3M com seu programa pioneiro “Combate à Poluição Compensa” (3P). Entre 1975 e 1990, a redução de poluição total foi algo em torno de 530 mil toneladas, que equivalia a 50% no total de emissões. A economia foi de quase US\$500 milhões através da diminuição de custos de matéria-prima, conformidades, eliminação de lixo e passivos legais (multas, por exemplo). Mas isso não foi tudo. Em 1990 foi implantado o 3M+, programa que objetivava reduzir os resíduos e emissões que ainda persistiam em 90%, buscando realmente eliminar a emissão de poluição. Muitos estudos e trabalhos comprovam empiricamente que o combate à poluição e as estratégias de redução de resíduos realmente reduzem custos e elevam os lucros. Lembrando que esses programas devem contemplar um conjunto de habilidades e capacitações para que sejam efetivos, como por exemplo envolvimento dos colaboradores e foco em melhorias contínuas. A própria Bosch é um ótimo exemplo, com foco tanto no desenvolvimento de tecnologias sustentáveis, como também em processos eficientes, no desenvolvimento e engajamento dos colaboradores internos e envolvimento da cadeia de suprimento em torno das diretrizes de responsabilidade social empresarial deixadas por seu fundador. Algumas de suas práticas são citadas no caso de fevereiro da Mundo InNova e podem ser encontradas no Balanço Social da empresa publicado no *site*.

Vale deixar aqui o desafio para que os paradigmas empresariais nestes momentos de crise sejam mais uma vez revistos e quebrados, se for o caso. Que neste momento de redução de orçamentos (empresariais e pessoais), a busca pela eficiência dos recursos, redução da poluição e desperdícios sejam os primeiros tópicos da lista a serem considerados. E que se

fomente a inovação para novos produtos e processos que agreguem valor às empresas, à sociedade e ao meio ambiente.

Resta apenas que a sociedade como um todo, e isso implica na visibilidade dada ao tema pelas ONGs atuantes no setor e empresas de consultoria, entenda que a sustentabilidade não traz benefícios somente ao meio ambiente e ao meio social, mas também para as empresas que a praticam. Em momentos de crise, os empresários precisam saber que tais áreas são benéficas para os negócios e não onerosas, para não olharem para elas como as “gorduras” das organizações. A sustentabilidade tem que ser aplicada para a redução de impactos ambientais, melhoria das condições sócias, mas também voltada para resultados. Somente assim será atrativa para a grande maioria empresarial.

Richard Nixon, ex-presidente dos Estados Unidos, disse: "Em uma crise, esteja consciente do perigo, mas identifique a oportunidade." Isso é aplicável à sustentabilidade.

7. ESTUDO DE CASO DO SETOR ENERGÉTICO: A CANA-DE-AÇÚCAR

O setor energético é foco de atenção mundial no fator sustentabilidade, por ser um grande emissor de gases de efeito estufa e também por estar presente na cadeia de produção de praticamente todos os bens de consumo. A energia é necessária para todas as etapas de produção industrial e para a sobrevivência de grande parte da população. Sendo assim, a geração de energia é fator estratégico para a autossuficiência dos países e pauta de discussões atuais sobre o aquecimento global, suas consequências e eficiência energética.

Ao ser gerada com base em combustíveis renováveis, a energia já traz para o seu processo industrial e para o de seus consumidores, sejam eles residenciais ou industriais, impactos ambientais reduzidos. Assim, muitas empresas geradoras de energia agem de maneira a contribuir com a redução da emissão de gases do efeito estufa e também com o desenvolvimento sustentável. Neste âmbito, o Brasil se destaca entre as economias industrializadas pela elevada participação das fontes renováveis em sua matriz energética. Isso se explica por alguns privilégios da natureza, como uma grande bacia hidrográfica adequada para geração de energia e pelo fato de ser o maior país tropical do mundo, e assim conter um diferencial positivo para a produção de energia de biomassa. A figura abaixo traz a divisão da matriz elétrica brasileira, por fonte de combustível.

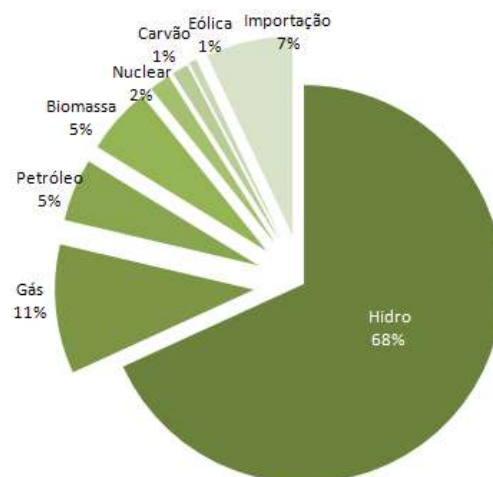


Figura 8: Matriz elétrica brasileira abril de 2010

Fonte: Aneel¹²

¹² Disponível em <<http://www.aneel.gov.br/aplicacoes/capacidadebrasil/OperacaoCapacidadeBrasil.asp>> Acesso em 05/04/2010.

Devido à crise mundial do petróleo e por conter um grande potencial agroindustrial, o governo brasileiro criou em 1975 o Programa Nacional do Álcool (Proálcool), que diversificou a atuação da indústria açucareira através de grandes investimentos apoiados pelo Banco Mundial, possibilitando assim a ampliação da área plantada de cana-de-açúcar e a implantação de destilarias de álcool. A iniciativa diminuiu a vulnerabilidade energética do país e fez o álcool ser utilizado em larga escala. Nestes mais de 30 anos desde sua criação, o Brasil desenvolveu tecnologia de motores e logística sem precedentes no mundo, com uma rede de mais de 28 mil postos com bombas de álcool hidratado.

O plantio da cana-de-açúcar ocupa cerca de 7 milhões de hectares (2% de toda a terra agricultável) no Brasil, que é atualmente o maior produtor mundial, seguido por Índia, Tailândia e Austrália. As regiões de plantio são Sul, Sudeste, Centro-Oeste, e Nordeste, como mostra a figura abaixo, permitindo duas safras por ano. Portanto, durante todo o ano o Brasil produz açúcar e etanol para os mercados interno e externo.

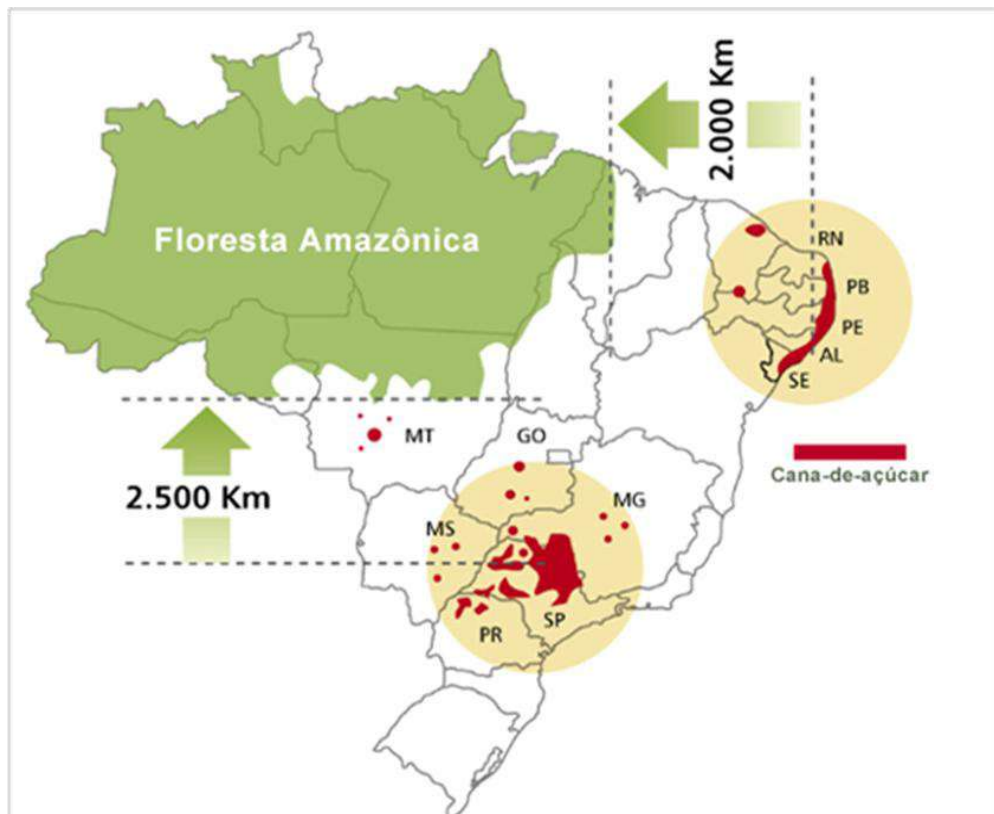


Figura 9: Mapa da Produção do Setor Sucroenergético no Brasil
Fonte: NIPE-Unicamp, IBGE, CTC¹³

¹³ Disponível no endereço abaixo, acesso em 31 de maio de 2010.

<

A demanda externa pelo etanol brasileiro fez o setor se adaptar para tornar-se mais competitivo. O Estado de São Paulo saiu na frente nesta iniciativa. Até 2014, a queima da cana será gradativamente proibida de acordo com a assinatura do Protocolo Agroambiental¹⁴, que envolve plantadores de cana, governo e sociedade civil, ocasionando uma mecanização da colheita. Apesar da mecanização no campo trazer um enorme corte de empregos (estima-se cerca de 50%), haverá uma grande queda na poluição local gerada por estas queimadas e também aumento da disponibilidade de biomassa. Além disso, a eficiência e sofisticação dos equipamentos utilizados é altíssima e será preciso requalificar a mão de obra restante para operá-la. A melhor solução, porém, seria a implantação de políticas públicas para manter as pessoas nos seus estados de origem. A UNICA, União da Agroindústria Canavieira do Estado de São Paulo, através de suas empresas associadas, vêm desenvolvendo ações para essa capacitação profissional e já conta com mais de 150 iniciativas. Sendo assim, o Estado de São Paulo se destaca na produção de cana será ainda mais competitivo em relação à região nordeste do país e também perante o mercado global.

Outro produto da cana-de-açúcar é a eletricidade. O potencial produtivo do país já mencionado anteriormente neste capítulo, assim como o desenvolvimento tecnológico são fatores de impulso a esse setor. As usinas usam a energia gerada pela palha da cana e pelo bagaço para seu próprio consumo, chegando a ser autossuficientes, ou então mesmo vendendo o seu excedente a terceiros (embora ainda existam alguns entraves). Neste aspecto o Brasil também está à frente de seus concorrentes. A Índia, por exemplo, que possui uma produção de cana expressiva e comparável à nossa, não apresenta o mesmo padrão de desenvolvimento industrial e a cultura artesanal em muitos locais ainda impede o avanço no campo da produção de bioenergia. No caso de outros países que possuem a tecnologia, como é o caso da África do Sul, o empecilho fica por conta do volume relativamente pequeno, o que acarreta aumento no custo por unidade de volume.

Este setor exemplifica bem como a sustentabilidade traz benefícios em termos de competitividade. Um dos fatores de maior competitividade, como dissemos, é o próprio Protocolo Agroambiental. Neste ponto, tem havido uma adesão muito grande das usinas e destilarias do interior do Estado, principalmente na Região de Ribeirão Preto e Araraquara, tanto na redução da queimada quanto na recuperação das matas ciliares. O setor canavieiro já

¹⁴ A princípio, a legislação previa que a cana poderia ser queimada até 2021. No entanto, o Protocolo Agroambiental assinado em 2008, entre empresas e Governo do Estado de São Paulo, definiu que as queimadas deverão acabar em 2014. No caso dos pequenos fornecedores de cana, foi solicitado um tempo maior, até 2017. O que se pretende é que as grandes áreas de queimadas desapareçam. Atualmente, as áreas de expansão de cana-de-açúcar só recebem licença ambiental para a colheita crua e não mais para a queima.

identificou 140 mil hectares no Estado de São Paulo em recuperação de mata ciliar e está trabalhando nesse processo. Assim, ao desenvolver projetos ambientais e obedecer aos requisitos ambientais presentes no Protocolo, o setor inicia uma adequação aos elevados padrões de importação da Europa, abrindo portas ao produto nacional no mercado desse continente, porém somente o Protocolo não é garantia efetiva para a venda. . Isso comprova que uma produção sustentável de cana pode trazer ampliação de mercados e maior competitividade. Com isso, o setor continuará a exportar álcool, garantindo que o etanol que sai do Estado é “verde” e, portanto, mais atraente para os mercados mais conscientes, pois não carrega consigo problemas ambientais.

Em suma, a cana-de-açúcar é uma matéria-prima completa, que pode ser transformada em diversos produtos e assim o seu processo produtivo se torna altamente competitivo e sustentável. O plantio gera palha, a produção do açúcar e etanol gera bagaço, que por sua vez são transformados em bioenergia para consumo na própria planta ou venda do excedente, inclusive com geração de crédito carbono para o produtor.

A grande disponibilidade de terras adequadas ao plantio, o domínio da tecnologia, o elevado volume de investimentos - apesar da ausência de política de subsídios por parte do governo - tornam sua competitividade ainda maior, principalmente no esperado cenário de liberação comercial.

8. CONCLUSÃO

A sustentabilidade individualmente não é uma receita para o sucesso. Ela contribui para o sucesso acontecer, mas não compensa más ações tomadas nas demais áreas das empresas consideradas mais tradicionais, como os departamentos de marketing, produção e financeiro. Na mesma linha de pensamento, as atividades empresariais não podem ser encaradas como soluções para os problemas ambientais e sociais e conseqüentemente para o desenvolvimento sustentável.

As empresas podem e devem contribuir, mas essa contribuição deve ser vista como investimento e não custo, com indicadores capazes de avaliar seu retorno. A sustentabilidade corporativa é uma estratégia para lidar com as mudanças externas vivenciadas pelo mundo nas últimas décadas, com o crescimento da preocupação em preservar o planeta e a qualidade de vida. E essa estratégia traz retorno aos acionistas através da melhoria da imagem da empresa, de suas marcas, conseqüente aumento de vendas e receitas, lucro e assim por diante. É um ciclo vicioso que traz benefícios.

Ser sustentável nos dias atuais deixou de ser um diferencial, é uma obrigatoriedade para as corporações sérias que pretendem se manter fortes no mercado global, suscetível à crises e instabilidades constantes. São ações de bem que melhoram as relações como um todo: de empregadores com empregados, das empresas com seus consumidores, de acionistas com seu conselho, dos países com seus cidadãos e acima de tudo, da terra com seus habitantes.

Conforme visto, o desenvolvimento sustentável engloba três princípios básicos: equidade social, crescimento econômico e equilíbrio ambiental. O conceito amplo de sustentabilidade empresarial deve considerar estas três variáveis, e, portanto, uma vez que o crescimento econômico está presente na competitividade, pode-se concluir que a sustentabilidade de uma empresa dependerá de sua competitividade, da sua relação com o meio ambiente natural e de sua responsabilidade social.

Finalmente, percebemos que competitividade definitivamente está implícita em nosso dia-a-dia. Significa competir, a busca simultânea de dois ou mais indivíduos por uma vantagem, uma vitória, um prêmio, uma colocação bem-sucedida. E, sendo assim, a competitividade está presente tanto no trabalho, nos estudos, na carreira, como também nos esportes, no trânsito, no amor, na família, enfim, nas atividades mais corriqueiras de nossa

existência. A competição faz parte da sobrevivência do homem desde seus primórdios e tem feito parte da natureza humana, em seu processo de evolução

Seja no âmbito das grandes empresas multinacionais ou nas pequenas organizações que atuam regionalmente, inevitavelmente a competição está presente no vocabulário de qualquer empresa e muitas vezes disfarçada por outros substantivos que amenizam ou intensificam sua percepção.

O que temos visto na chamada sociedade moderna, é uma busca frenética e muitas vezes exagerada para se conseguir o destaque diferencial. O evento da globalização provocou também uma “evolução” do conceito de ser competitivo onde, do lado humano, vemos pessoas buscando a qualquer custo, uma vantagem própria mesmo que signifique a desvantagem para tantos outros.

No lado das organizações, a competitividade teria outra definição caso estas não fossem geridas por pessoas. O diferencial competitivo de uma organização depende das características de seus produtos e serviços e do cenário econômico, mas vai necessariamente depender do modelo de gestão traçado pelas pessoas que as dirigem. O setor sucroalcooleiro funciona na mesma lógica, mas com todas as vantagens que os diversos produtos gerados a partir da cana de açúcar trazem. E é aqui que entra a sustentabilidade.

O desenvolvimento pessoal e/ou econômico não pode estar atrelado a uma conduta predatória e antiética, caso contrário, estará levando esta “competição” a níveis indesejáveis. Isto significa como bem definiu o físico Fritjof Capra, um ponto de mutação para o planeta, onde uma nova visão da realidade se faz necessária para transformar as forças que estão alterando nosso mundo em um movimento positivo de renovação social.

A diferença básica entre sustentabilidade e competitividade tradicional está na atitude individual. É preciso acreditar na mudança do que parece ser um paradigma e, para isto, cada pessoa precisa entender o importante papel que desempenha na transformação de uma sociedade.

Temos diariamente exemplos do que não deve ser feito. Já sabemos o que constrói e o que destrói. Entendemos na essência do que é certo e do que é errado e necessitamos praticar a competitividade sustentável que, apesar de parecer complicada, é mais simples do que se imagina. Com pequenas ações corriqueiras, devemos exercitar o correto e servir de exemplo no mínimo para nós mesmos. É preciso refletir sobre o que nos leva a fazer e deixar que façam pequenos furos em nosso barco, mesmo sabendo que estamos numa tempestade em alto mar.

Uma constante autocrítica é necessária para focar no que é possível melhorar em nossas atitudes, pois a existência de grandes delitos éticos e morais em nossa sociedade, não podem justificar os “inofensivos” delitos do cotidiano. Enganamo-nos ao esquecer que o todo é composto de pequenas partes. Nossas crianças e jovens aprendem da convivência social, da cidadania e se espelham em seus pais, assim como a comunidade é um reflexo de seus líderes.

Serão os pequenos e positivos atos individuais que se transformarão num grande movimento de mobilização e conscientização sobre o poder que temos de nos adaptar a esta nova realidade. Uma realidade que pode e deve ser competitiva, mas não predatória e egoísta, afinal, de nada adianta chegarmos vitoriosos ao final desta competição sem os outros competidores e, pior, sem público para aplaudir.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ACCOUNTABILITY. **Responsible Competitiveness – Reshaping Global Markets Through Responsible Business Practices**. Londres, Inglaterra, 2005.

ARRUDA, C.; ARAÚJO, M.; ROSSI, A.; RIVERA, J. **A relação entre crescimento econômico e competitividade: um estudo da capacidade de previsão do Global Competitiveness Report**. Belo horizonte, Brasil, 2008.

CAPRA, F. **A teia da vida: Uma nova compreensão científica dos sistemas vivos**. São Paulo: Editora Cultrix, 2006.

CAPRA, F. **As conexões ocultas: ciência para uma vida sustentável**. São Paulo: Editora Cultrix, 2002.

CLARK, J. & GUY, K.; Innovation and Competitiveness: a review. **Technology Analysis & Strategic Management**. Vol. 10, n. 3, 1998.

COMISSÃO MUNDIAL SOBRE MEIO AMBIENTE E DESENVOLVIMENTO. **Nosso Futuro Comum**. 2 ed. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1991.

COUTINHO, A. R. **A busca de Competitividade Empresarial através da Gestão Estratégica**. 2005. Disponível em:

<<http://www.portalmk.org.br/publicacoes/index.php?id=30&tipo=Artigos&pagina=2>>.

Acesso em: 13 fev. 2010

COUTINHO, L.; FERRAZ, J. C. **Estudo da Competitividade da Indústria Brasileira**. Campinas: Papirus, 1994.

DELOITTE TOUCHE TOHMATSU. **A Cadeia da Sustentabilidade**. São Paulo, Brazil, 2009.

HAWKEN, P. **La Ecología del Comercio: Una declaración de Sostenibilidad**. La Habana: Publicaciones Acuario/Centro Félix Varela, 1999.

HENDERSON, H. **Além da Globalização: modelando uma economia global sustentável**. São Paulo: Editora Cultrix, 2003.

INSTITUTO AKATU e INSTITUTO ETHOS. **Sumário das Conclusões: “Responsabilidade Social das Empresas – Percepção do Consumidor Brasileiro - Pesquisa 2006-2007”**. São Paulo, Brasil, 2008.

KLIKSBERG, B. **Hacia una economia con rostro humano**. Buenos Aires: FCE, 2002.

LASZLO, E. **Macrotransição: o desafio para o terceiro milênio**. São Paulo: Axis Mundi Editora, 2001.

LAVILLE, E. **A empresa verde**. São Paulo: ÓTE, 2009.

LINGUITTE, M. A. **Sustentabilidade e a Crise Global**. São Paulo: Terra Matter Empreendimentos Sustentáveis, 2009. Disponível em:
<http://www.tmater.com.br/na_midia_artigo_7.html> Acesso em 05 abr 2010.

LINS, C.; MORENO, F.; LOMONACO, I. **Os impactos da crise econômico-financeira global na agenda de sustentabilidade corporativa: um estudo de empresas brasileiras líderes em sustentabilidade**. Rio de Janeiro: FBDS, 2009.

MARCONDES, A. W. **A trilha da sustentabilidade**. In: Revista Digital Envolverde. São Paulo: Agência Envolverde, 2007. Disponível em:
<<http://www.envolverde.com.br/materia.php?cod=41567&edt=29>> Acesso em 05 abr 2010.

MCINTOSH, M. LEIPZIGER, D. JONES, K. COLEMAN, G. **Corporate Citizenship: Successful strategies for responsables companies.** London, England: Financial Times/Pitman Publishing, 1998.

PORTER, M. E. **A Vantagem Competitiva das nações.** Rio Janeiro: Campus, 1989

PORTER, M. E.; KRAMER, M. R. **Strategy and society: the link between competitive advantage and corporate social responsibility.** Harvard Business Review, Dezembro, 2006.

SANTOS, E. R. **Responsabilidade social.** Revista Fae-Business, nº 9, 2004.

SEVERINO, A. J. **Metodologia do trabalho científico.** 23. ed. ver. e atualizada – São Paulo: Cortez, 2007.

SUSTAINABILITY. **Brazil – Country of Diversities and Inequalities.** London, England, 2006.

SUSTAINABILITY and INTERNATIONAL FINANCE CORPORATION (IFC). **Developing Value – the Business Case for Sustainability in Emerging Markets.** London, England, 2002.

SUSTAINABILITY e INTERNATIONAL FINANCE CORPORATION (IFC) e INSTITUTO ETHOS. **Criando Valor: O business Case para Sustentabilidade em Mercados Emergentes.** São Paulo, 2002.

WORLD ECONOMIC FORUM and FUNDAÇÃO DOM CABRAL. **Brazil Competitiveness Report 2009.** Geneva, Switzerland, 2009.