

DESAFIOS PARA O DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL: UM ESTUDO DE CASO¹

CHALLENGES TO SUSTAINABLE DEVELOPMENT: A CASE STUDY

Marceli Cardoso² e Greice de Bem Noro³

RESUMO

Um fator em evidência no atual contexto relaciona-se às questões ligadas à sustentabilidade, sendo que tais questões necessitam ser elencadas como um importante diferencial para as organizações como fonte de inovação e vantagem competitiva. Nesse sentido, no presente trabalho, objetivou-se identificar o grau de importância e de incorporação dos desafios de sustentabilidade integrantes no contexto competitivo, em uma empresa do setor de Indústria de Bebidas do Rio Grande do Sul. Como procedimentos metodológicos, a presente pesquisa classifica-se por ser de natureza qualitativa, descritiva e realizados por meio de um estudo de caso. Quanto aos desafios propostos neste estudo, observa-se que a empresa entende o quão importante são os desafios da sustentabilidade elencados nesta pesquisa, entretanto os níveis de incorporação encontram-se divididos entre não incorporados e totalmente incorporados.

Palavras-chave: competitividade, gestão, desafios.

ABSTRACT

One factor in evidence in the present context relates to issues of sustainability, and these issues need to be listed as a key differentiator for organizations as a source of innovation and competitive advantage. In this sense, the present study aims to identify the degree of importance and incorporation of sustainability challenges which belong to the competitive context, in a beverage company in Rio

¹ Trabalho Final de Graduação - UNIFRA.

² Acadêmica do Curso de Administração - UNIFRA.

³ Orientadora - UNIFRA.

Grande do Sul. This is a qualitative and descriptive research of a case study. It is observed that the company understands how important sustainability challenges are, however the levels of incorporation are divided between unincorporated and fully incorporated.

Keywords: *competitiveness, management, challenge.*

INTRODUÇÃO

Atualmente, está vivenciando-se constantes mudanças na forma de ver o mundo, com o aumento de informação e estudos científicos sobre os impactos dos meios de produção no meio ambiente, sobretudo, no futuro, deverá estar intrínseco em suas estratégias de negócio a preocupação com o desenvolvimento sustentável. Em estudo recente, Kurzweil (2007) afirma que a velocidade com que estão ocorrendo as alterações climáticas está tão rápida que o mundo será um lugar muito diferente e que estas mudanças estão intrinsecamente ligadas com o fator humano. E o ponto de partida para mudar ou desacelerar os aspectos negativos como a poluição ambiental, o esgotamento dos recursos naturais são as mudanças de valores na cultura empresarial (ANDRADE et al., 2000).

Dessa forma, na presente pesquisa, foi abordado o tema relacionado aos Desafios para o Desenvolvimento Sustentável no Contexto Competitivo, partindo da seguinte problemática: qual é o grau de incorporação dos desafios de sustentabilidade no contexto competitivo, em uma empresa do setor de Indústria de Bebidas do estado do Rio Grande do Sul, tomando como base o modelo de sustentabilidade - mapa de desafios proposto por Porter e Kraemer (2006). Como objetivo, tem-se identificar o nível de importância e de incorporação dos desafios de sustentabilidade propostos por Porter e Kraemer (2006) integrantes no contexto competitivo das empresas, em uma empresa do setor de Indústrias de Bebidas do Rio Grande do Sul.

De acordo com a atual conjuntura econômico ambiental, justifica-se a necessidade de estudos que abordem assuntos de ordem ambiental, voltados para a sustentabilidade. Para as empresas, deve-se alertar sobre a necessidade do desenvolvimento sustentável que deverá estar ligado a todas as etapas do planejamento da empresa, no qual pequenas ações contribuirão para o crescimento dos negócios em longo prazo; para os acadêmicos e futuros profissionais de administração, a informação de que o desenvolvimento sustentável é uma realidade e deve ser entendido em sua amplitude e incorporado em qualquer

organização que venham a atuar; para a sociedade, o esclarecimento de que a preservação não depende apenas de órgãos públicos ou privados, mas que é responsabilidade de todos, de modo que a contribuição deve partir de pequenas atitudes em suas comunidades; e para o meio acadêmico, a orientação de que se deve estimular os acadêmicos a desenvolverem projetos e estudos que abordem o tema sustentabilidade ou desenvolvimento sustentável.

DESAFIOS DA SUSTENTABILIDADE E COMPETITIVIDADE RESPONSÁVEL

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

Tachizawa (2002) prevê que, no futuro, as organizações precisarão desenvolver seus negócios dentro dos limites físicos dos ecossistemas. Aplicar gestão ambiental nas organizações implica em reduzir os impactos ambientais limitando os danos ao meio ambiente causados pelas atividades industriais (SHRIVASTAVA; HART, 1998).

Na concepção de Franca (2007), a ideia do desenvolvimento sustentável é promover a harmonia entre essas partes, de modo a melhorar a qualidade de vida das populações, equilibrar o desenvolvimento socioeconômico entre os países, preservar e conservar o meio ambiente e controlar recursos naturais essenciais, como água e alimentos.

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

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

As atuais percepções sobre a natureza alertam para os riscos de negligenciar a dependência dos seres vivos em relação aos sistemas que permitem a vida no planeta. Não se pode pensar na sustentabilidade de um sistema isolado, uma vez que as dinâmicas evolutivas de mudança se dão em processos interativos e simultâneos. Sob condições do desequilíbrio, os sistemas ecológicos tendem a buscar novo equilíbrio e se reorganizar, não necessariamente preservando as mesmas condições em que o desenvolvimento humano tem se baseado (BOECHAT, 2007, p.90).

Borges, Monteiro e Nogueira (2006) faz distinções sobre os temas e relaciona desenvolvimento sustentável com políticas públicas e sustentabilidade com as demais ações que envolvem as organizações. Assim, o desenvolvimento sustentável se apóia em três grandes questões sociais, ambientais e econômicas.

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

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

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

A sustentabilidade da sociedade exige grandes mudanças culturais e econômicas, para que essa mudança de comportamento e atitudes ocorram faz-se necessário o desenvolvimento de novas regras que regulem o mercado. Para atingir a mudança de forma abrangente e aprofundar o conhecimento, a Fundação Dom

Cabral (2007) desenvolveu um mapa dos desafios da sustentabilidade no Brasil, buscando concretizar o conceito de sustentabilidade. A partir do estudo destes desafios e identificação das práticas que devem ser ampliadas, é possível fazer uma leitura do posicionamento estratégico da empresa quanto à sustentabilidade. Ao identificar quais desafios não estão sendo atingidos pela empresa, que a organização possa configurar suas práticas de forma responsável, visando à sustentabilidade global (BOECHAT, 2007).

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

Ao criar o progresso econômico inventando, desenvolvendo e distribuindo produtos e serviços que gerem lucros que recompense os investidores. Para preencher sua função básica uma empresa cria postos de trabalho, paga salários e contribui para a previdência social. Essas são as conseqüências diretas de seu papel econômico. As companhias podem também melhorar as condições de trabalho, o aprendizado profissional contínuo, a empregabilidade e o desenvolvimento de seus empregados. Sua atuação, porém, não termina aí. Quando governos decidem confiar parte de suas atividades ao setor privado, o papel específico (BOECHAT; BOECHAT; PÔSSAS, 2005, p. 13).

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

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

Porter e Kraemer (2006) propõem um agrupamento para o mapa dos desafios em: (1) questões sociais genéricas: que não são afetadas significativamente pela empresa, nem influenciam sua competitividade ao longo do tempo; (2)

impactos sociais da cadeia de valor: questões afetadas de modo significativo pelas atividades da empresa; e (3) dimensões sociais do contexto competitivo: questões sociais do ambiente externo que afetam a competitividade da empresa. No quadro 1, apresenta-se a divisão indicada pelos autores.

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

Quadro 1 - Agrupamento para o mapa dos desafios da sustentabilidade.

Fonte: Porter e Kraemer (2006).

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

METODOLOGIA

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

No que se refere aos procedimentos técnicos, a pesquisa se configura como um estudo de caso que, segundo a tipologia de Yin (2001), tem como unidade de análise uma empresa no segmento Indústria de Bebidas (DOMINGUES, 2005). Segundo Gil (1999), o estudo de caso quando envolve o estudo profundo e exaustivo de um ou poucos objetos de maneira que se permita o seu amplo e detalhado conhecimento.

Quanto ao plano e instrumentos de coleta de dados, primeiramente utilizou-se da pesquisa bibliográfica para a fundamentação teórica, em livros, relatórios, revistas e artigos sobre o tema em estudo. Sequencialmente, desenvolveu-se, a partir do agrupamento dos desafios da sustentabilidade, neste estudo em específico, os desafios relacionados a dimensões de sustentabilidade de contexto competitivo e de impacto de cadeias de valor na sustentabilidade, proposto por Porter e Kraemer (2006). No quadro 1, apresenta-se um instrumento de coleta, que se configurou em um formulário estruturado com 20 perguntas fechadas, em escala *likert* de 5 pontos de grau de importância (1 - nada importante, 2 - pouco importante, 3 - indiferente, 4 - parcialmente importante, 5 - totalmente importante) e grau de incorporação (1 - não incorporado, 2 - pouco incorporado, 3 - indiferente, 4 - parcialmente incorporado, 5 - totalmente incorporado). O instrumento foi aplicado em forma de entrevista ao profissional da área de sustentabilidade da empresa, responsável pelas informações pertinentes à pesquisa, em uma empresa do setor de Indústria de Bebidas no estado do Rio Grande do Sul.

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

CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA

Esta pesquisa foi aplicada a uma empresa franqueada que atua no setor de indústria de bebidas no estado do Rio Grande do Sul, a qual opera com a produção e distribuição de bebidas que se integra o terceiro maior grupo de bebidas do mundo. A empresa em estudo atua em uma área distinta e fechada, onde possui autonomia para desdobrar seu planejamento, através de estratégias que se adequem às características regionais do negócio. Nesse sentido, a empresa desenvolve um planejamento próprio para execução das orientações estratégicas do franqueador.

Acerca da unidade de análise desta pesquisa, levantou-se que a empresa em estudo atua na região Central e fronteira Oeste do Rio Grande do Sul, com uma unidade fabril na cidade de Santa Maria/RS e dois centros de distribuição, um na cidade de Santa Cruz do Sul e outro em Passo Fundo. Além disso, a organização possui 600 postos de trabalho direto e, aproximadamente, 350 indiretos. No que tange ao investimento fabril, a empresa investiu cerca de R\$ 30 milhões para ampliação da linha de produção e área logística.

ANÁLISE DOS RESULTADOS

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

Alinhado ao conceito de sustentabilidade, nesta parte da pesquisa, visou-se levantar o posicionamento da organização em estudo com relação a importância dos desafios relacionados a dimensões de sustentabilidade de contexto competitivo e de impacto de cadeias de valor na sustentabilidade, proposto por Porter e Kraemer (2006), tendo em vista o foco do seu negócio, como também o grau de incorporação pela empresa, dos desafios elencados, com base nas ações às dimensões propostas.

Nesse sentido, conforme o agrupamento proposto por Porter e Kramer (2006), na tabela 1, observa-se o posicionamento da empresa pesquisada com relação aos desafios de sustentabilidade no contexto competitivo.

Como pode ser observado na tabela 1, no que se refere às dimensões de sustentabilidade no contexto competitivo, pode-se perceber que a Empresa indica que todos os desafios apresentados na pesquisa possuem um elevado grau de importância. Entretanto, quanto ao nível de incorporação dos desafios à empresa, elencou que os desafios relacionados a corrupção e falta de ética, *marketing* e água estão totalmente incorporados pela empresa e que, os desafios relacionados a energia; governança corporativa; concorrência desleal; precariedade dos sistemas de infraestrutura; equilíbrio dos ecossistemas e serviços ambientais; empregabilidade; qualidade de educação básica; educação para a sustentabilidade e mudança climática estão parcialmente incorporados.

Tabela 1 - Comparativo das dimensões de sustentabilidade de contexto competitivo.

Dimensões de sustentabilidade de contexto competitivo	Empresa									
	Incorporação					Importância				
	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
1. Energia		X				X				
2. Corrupção e falta de ética	X					X				
3. Governança corporativa		X				X				
4. Concorrência desleal		X				X				
5. Precariedade dos sistemas de infra-estrutura		X				X				
6. Equilíbrio dos ecossistemas e serviços ambientais		X				X				
7. Empregabilidade		X				X				
8. Qualidade de educação básica		X				X				
9. Educação para a sustentabilidade		X				X				
10. Marketing		X				X				
11. Água		X				X				
12. Mudanças climáticas		X				X				

Fonte: Pesquisa sobre sustentabilidade (2008).

Em análise às variáveis apresentadas na tabela 1, de acordo com a empresa pesquisada, para que os desafios apresentados sejam incorporados, ela necessita possuir, acima de tudo, uma cultura forte, com pessoas, não apenas em nível técnico e específico, mas que primem por um comportamento ético, alinhado aos valores organizacionais. Para tanto, a empresa possui um processo estruturado de diálogo e engajamento das partes interessadas (*stakeholders*) e se observou que prima em estabelecer uma relação aberta com os órgãos sindicais, bem como proporciona a seus colaboradores o envolvimento na gestão da empresa, dispendo de canais de comunicação adequados, tanto internamente com seus colaboradores quanto externamente com o mercado.

Outro importante foco da empresa se relaciona ao planejamento e gerenciamento estratégico de *marketing* que, ao fazer parte de um grande grupo de representatividade nacional e de marcas mundiais, necessita estar amparado em importantes políticas e práticas mercadológicas que garantam a sustentabilidade da organização.

Na concepção da organização em estudo, ao destacar o desafio apresentado relacionado a água, a empresa destaca que este elemento constitui-se no principal fator para a produção de seus produtos finais (bebidas) e, garantir, não só a qualidade e quantidade deste elemento, bem como a sua existência

futura se configura em uma de suas preocupações com as questões ambientais. A empresa destaca que tais questões são amplamente discutidas na empresa e, isto se reflete nas diversas ações desenvolvidas pela mesma, que adota uma postura ativa nas questões socioambientais. Nesse sentido, o entendimento de suas ações ambientais vai além dos impactos da atividade em si, objetivando suas ações para tornar suas práticas de gestão em um modelo de negócio ambientalmente mais sustentável e responsável. A exemplo disso, a empresa destacou que desenvolve um projeto social próprio, que visa auxiliar as entidades participantes a adotar práticas de gestão adequadas, para que possam desenvolver de forma profissional suas atividades sociais e com isso atender melhor a comunidade.

Na concepção de Porter (1989), a cadeia de valores em uma empresa é a reunião de atividades que são executadas para projetar, produzir, comercializar, entregar e sustentar seu produto. Todas essas atividades podem ser representadas fazendo-se uso de uma cadeia de valores. Nesse sentido, na tabela 2, verificam-se os resultados referentes ao posicionamento da empresa pesquisada com relação aos impactos de sua cadeia de valor na sua sustentabilidade.

Tabela 2 - Impactos de cadeias de valor na sustentabilidade.

Dimensões de sustentabilidade de contexto competitivo	Empresa									
	Incorporação					Importância				
	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
1 . Comprometimento com valores e princípios	X					X				
2 . Oportunidade de trabalho e renda		X				X				
3 . Capital social		X				X				
4 . Estresse				X		X				
5 . Ética e sustentabilidade na cadeia produtiva		X				X				
6 . Distribuição de renda				X		X				
7 . Impacto econômico local		X				X				
8 . Precarização de trabalho		X				X				

Fonte: Pesquisa sobre sustentabilidade (2008).

Analisando os dados da tabela 2, pode-se observar o posicionamento da empresa pesquisada no que se refere aos impactos de cadeias de valor na sua sustentabilidade, sendo clara a importância de todos os desafios apresentados e de acordo com a empresa, isto se deve a influência que estes desafios possuem na sua cadeia de valor. Entretanto, quanto ao nível de incorporação dos desafios é possível

perceber que, apenas o desafio relacionado ao comprometimento com valores e princípios se apresentam incorporados totalmente pela empresa, assim como os desafios relacionados a oportunidade de trabalho e renda, capital social, ética e sustentabilidade na cadeia produtiva, impacto econômico local e precarização de trabalho estão parcialmente incorporados. No entanto, atenta-se para os desafios pouco incorporados na empresa, relacionados ao estresse e distribuição de renda.

De acordo com a empresa, a organização em estudo possui processos formais estruturados no que tange a transparência do seu processo remuneratório e de desenvolvimento profissional junto aos funcionários, bem como possui um processo estruturado e periódico de treinamento e desenvolvimento de sua força de trabalho, que se configura em importante ferramenta na geração de oportunidade de melhoria de renda, tendo em vista que, para a empresa, a educação é a melhor forma de ajudar o funcionário a obter melhores oportunidades de trabalho e, para isso, a empresa oferece também inúmeros benefícios, como bolsa de estudos para seus colaboradores. Entretanto, a empresa destaca que, no atual contexto competitivo em que se encontra, a utilização de ferramentas de gestão que auxiliem na administração do estresse se configura em um grande desafio para a empresa.

Outro aspecto elencado pela empresa relacionou-se a busca do comprometimento em todas as suas ações, com os valores e princípios da empresa, os quais são publicados no seu Balanço Social, anualmente, já a seis anos consecutivos. Esta publicação traz informações sobre a situação de cunho econômico, financeiro, sociais e ambientais, sendo que a transparência da empresa com relação as suas práticas de gestão pode ser claramente evidenciada aos valores adotados da empresa.

Ao final da entrevista, a empresa ressaltou que, visando reduzir os impactos econômicos, ambientais e sociais causados pelo ônus do seu negócio, são desenvolvidas ações que buscam envolver a sociedade, tendo em vista que, em sua maioria, os seus postos de trabalhos são ocupados pela comunidade local, gerando melhor qualidade de vida à população local. Com relação aos impactos ambientais, são respeitadas todas as normas e regulamentações ambientais, bem como são adotadas práticas e políticas para sua boa gestão, que visem não agredir o meio ambiente e, assim, minimizar ao máximo os possíveis impactos.

CONCLUSÃO

O tema sustentabilidade e gestão socialmente responsável são assuntos bastante debatidos por estudiosos do meio acadêmico, porém o assunto ainda não atingiu a mesma proporção entre as empresas, tendo em vista que é possível

observar certa resistência por parte dos empresários. O estudo em questão aborda desafios de sustentabilidade e com o objetivo de comparar o nível de importância e de incorporação dos desafios de sustentabilidade propostos por Porter e Kraemer (2006) integrantes no contexto competitivo das empresas, em uma empresa do setor de Indústrias de Bebidas do estado do Rio Grande do Sul.

Para entender em que patamar de gestão sustentável se encontra a empresa pesquisada, foi proposto que a organização se identificasse com o grau de importância e incorporação dos desafios de sustentabilidade aos seus negócios. A pesquisa evidenciou que a empresa se mantém atenta à importância das dimensões tratadas neste estudo, entretanto nem todos os desafios estão completamente incorporados.

Em análise aos desafios das dimensões de sustentabilidade no contexto competitivo, apesar do alto grau de importância atribuído a todos os desafios, os relacionados a corrupção e falta de ética, *marketing* e água estão totalmente incorporado por práticas e políticas internas da empresa, estando os outros desafios desta dimensão parcialmente incorporados.

Pôde-se verificar, nesta pesquisa, a forte importância e influência que todos os desafios da sustentabilidades possuem na sua cadeia de valor e que apenas o desafio relacionado ao comprometimento com valores e princípios se apresentam incorporados totalmente pela empresa, e que os desafios relacionados ao estresse e distribuição de renda se encontram pouco incorporados devido às pressões do contexto competitivo da empresa, por mais que a organização invista em práticas e políticas de recursos humanos.

Em vista do pressuposto de que o tema deste estudo é de suma importância, tanto para o meio acadêmico como para o mercado, foi possível tratá-lo de forma focada, via levantamento do posicionamento da empresa a partir de informações coerentes apresentadas. Entretanto, cabe sugerir a organização, a análise aprofundada do impacto de cada desafio no seu contexto competitivo, para que, desta forma, possa adequar e incorporar políticas e práticas que maximizem seus resultados sustentavelmente.

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

REFERÊNCIAS

ANDRADE, Rui Otávio Bernardes de; TACHIZAWA, Takesky; CARVALHO, Ana Barreiros de. **Gestão Ambiental: enfoque estratégico aplicado ao desenvolvimento sustentável**. São Paulo: Mackron Books, 2000.

BOECHAT, Cláudio Buzzi. A sustentabilidade no Brasil. **HSM Management**, São Paulo, n. 63, p. 88-96, 2007.

BOECHAT, Cláudio Bruzzi; BOECHAT, Maria Cecília Bruzzi; PÔSSAS, Paulo Darlen Guedes. **Vínculos de negócios sustentáveis no Brasil**. São Paulo: Instituto Ethos, 2005.

BORGES, Ana; MONTEIRO, Marion; NOGUEIRA, Ronnie. Sustentabilidade o papel da empresa socialmente responsável em uma sociedade sustentável. **Revista RI**, Rio de Janeiro, n. 100, p. 18-33, 2006.

DOMINGUES, Clayton A. **Metodologia de pesquisa**. Rio de Janeiro: EsAO, 2005.

FRANCA, Renata Penna. Oportunidade Sustentável. **Revista Você S/A**, São Paulo, n. 111, p.80-82, 2007.

FUNDAÇÃO DOM CABRAL, **Gestão Responsável para a Sustentabilidade**. Fundação Dom Cabral, Minas Gerais, 2006. Disponível em:<<http://www.fdc.org.br/pt/programas/dinamica.asp?CodEspaco=3&CodPrograma=153&CodMenu=842&CodEspacoPai=0>>. Acesso em: 06 out. 2007.

GIL, Antônio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. São Paulo: Atlas, 1999.

KURZWEIL, Ray. Solução à Vista. **HSM Management**, São Paulo, n. 63, p. 84-86, 2007.

PORTER, M. E. **Vantagem competitiva: criando e sustentando um desempenho superior**. Rio de Janeiro: Campus, 1989.

PORTER, Michael E.; KRAMER, Mark R. Strategy & Society, The Link Between Competitive Advantage and Corporate Social Responsibility. **Harvard Business Review-HBR**, Boston, december, 2006.

SHRIVASTAVA, Paul; HART, Stuart. Por uma Gestão Ambiental Total. **HSM Management**, São Paulo, n. 6, p. 92-96, 1998.

TACHIZAWA, Takeshy. **Gestão ambiental e responsabilidade social corporativa**: estratégia de negócios focadas na realidade brasileira. São Paulo: Atlas, 2002.

YIN, R. **Estudo de caso**: planejamento e métodos. Porto Alegre: Editora Bookman, 2001.