FUNDAÇÃO PEDRO LEOPOLDO
Priscila Soares dos Santos Araújo

PRÁTICAS DE SUSTENTABILIDADE: ESTUDOS DE CASOS EM EMPRESAS DE MINAS GERAIS

Pedro Leopoldo - MG

2012

Priscila Soares dos Santos Araújo

PRÁTICAS DE SUSTENTABILIDADE: ESTUDOS DE CASOS EM EMPRESAS DE MINAS GERAIS

Dissertação apresentada ao curso de Mestrado Profissional em Administração, como requisito parcial para obtenção do grau de Mestre em Administração.

Área de concentração: Gestão da Inovação e Competitividade.
Linha de pesquisa: Estratégia e Competitividade
Orientador: Prof. Dr. José Antônio de Sousa Neto

Pedro Leopoldo - MG
2012

658.40388 ARAÚJO, Priscila Soares dos Santos
A658p Práticas de sustentabilidade: estudos de caso em
2012 empresas de Minas Gerais.- Pedro Leopoldo: FPL,2012.
110p.

Dissertação: Mestrado Profissional em Administração.
Orientador: Prof. Dr. José Antônio de Sousa Neto.

1. Sustentabilidade Corporativa. 2. Estratégia e Competitividade.

Ficha Catalográfica elaborada por Maria Luiza Diniz Ferreira – CRB-1590

FOLHA DE APROVAÇÃO

Título da Dissertação: Práticas de sustentabilidade: Estudos de Casos em Empresas de MG ".

Nome do aluno: Priscila Soares dos Santos Araújo

Dissertação de mestrado, modalidade Profissionalizante, defendida junto ao Programa de Pós-Graduação em Administração das Faculdades Integradas de Pedro Leopoldo, aprovada pela banca examinadora constituída pelos professores:

Prof. Dr. José Antônio de Sousa Neto- orientador

Prof. Dr. Mauro Calixta Tavares

Prof. Dr. Antônio Batista da Silva Júnior

Pedro Leopoldo (MG), 25 de janeiro de 2012.

Dedico este trabalho em especial ao
Ernane, que me ajudou a descobrir em mim,
o maior e melhor sentimento de todos: o
Amor.

AGRADECIMENTOS

A Deus, pela vida e por me dar forças, sabedoria, fé, luz, saúde, proteção e esperança em todos os momentos da minha existência. Obrigada, Jesus amigo, pelo seu amparo e tantos ensinamentos deixados.

A toda Espiritualidade amiga, pelas boas vibrações.

Ao Ernane, pelo amor, carinho, cuidados, dedicação, compreensão e por sempre ter sido muito mais que um companheiro.

Aos meus pais, pelos cuidados desde criança, pelo amor e por me darem a oportunidade de eu ter chegado até aqui.

A minha irmã Tatiane e meus irmãos Juninho e João Paulo, por estarem ao meu lado e me ajudarem, principalmente no período em que eu desenvolvia este trabalho.

Ao estimadíssimo orientador, amigo e conselheiro, Prof. Dr. José Antônio por me ajudar a realizar este trabalho.

Ao Prof. Dr. Mauro Calixta, pelas valiosas contribuições ao projeto.

Ao Prof. Dr. Ronaldo Locatelli, pela contribuição ao projeto e apoio com o seu conhecimento.

Ao Prof. Dr. Antônio Batista pela participação e ricas contribuições na banca de defesa.

A todos os colegas do mestrado, pela convivência tão boa e alegre.

A Jussara Silva, pela paciência e auxílio na secretaria do mestrado.

Aos colegas de trabalho, Maria Augusta, Leonardo Fernandes e Farney Carvalho, por me ajudarem a fazer a pesquisa dentro da Petronas.

Aos gestores participantes e respondentes desta pesquisa na Andrade Gutierrez, na Cemig, na Copasa e na Mendes Júnior; pela receptividade e pelas importantes contribuições, seja com respostas eficazes aos questionamentos, seja com comentários que contribuíram sobremaneira para a realização deste trabalho.

Não olvides que os talentos de Deus são iguais para todos, competindo a nós outros a solução do problema alusivo à capacidade de recebê-los.
Não te percas, desse modo, na lamentação indébita. Uma hora anulada na queixa é vasto patrimônio perdido no preparo da justa habilitação para a meta a alcançar.
Se te afeiçoas, assim, aos ideais de aprimoramento e progresso, não te afastes do trabalho que renova, do estudo que aperfeiçoa, do perdão que ilumina, do sacrifício que enobrece e da bondade que santifica...
Lembra-te de que o Senhor nos concede tudo aquilo de que necessitamos para comungar-lhe a glória divina, entretanto, não te esqueças de que as dádivas do Criador se fixam, nos seres da Criação, conforme a capacidade de cada um.

FRANCISCO CÂNDIDO XAVIER

RESUMO

Este trabalho teve como objetivo analisar como gestores de grandes empresas, estabelecidas em Minas Gerais, estão avaliando suas práticas dentro de uma gestão sustentável, bem como as ações que estão sendo realizadas com a finalidade de conciliar a busca pelo aumento de valor para o acionista com a busca pela sustentabilidade. Para tanto, utilizaram-se conceitos relacionados à sustentabilidade e criação de valor, bem como de temas que se relacionam diretamente ao principal assunto abordado, como estratégia e competitividade. Trata-se de uma pesquisa descritiva, dado que objetiva identificar como as empresas estão se adequando dentro do conceito de sustentabilidade corporativa. A unidade de análise constituiu-se de grandes empresas, representantes de diferentes setores da economia mineira, estabelecidas em Belo Horizonte e região metropolitana, descritas a seguir: Andrade Gutierrez, Cemig, Copasa, Mendes Júnior e Petronas. Em razão da importância das funções que exercem e, também, pelo critério de acessibilidade, ou seja, de disponibilidade para participação da pesquisa, foi escolhida uma unidade de observação que compreendeu um gestor de cada uma dessa organizações. Os instrumentos de coleta de dados utilizados foram dois questionários, um elaborado pela autora deste trabalho, com perguntas abertas e outro adaptado do artigo *Sustainability: The "Embracers" Size Advantage* publicado pelo *MIT Sloan Management Review and the Group Boston* em 2011. Os resultados da pesquisa permitem concluir que, quanto à relação entre sustentabilidade e rentabilidade, o posicionamento das organizações estudadas é bastante diferente um do outro. Contudo, as empresas que consideram que a sustentabilidade tem adicionado lucro gastam mais com atividades relacionadas, e, consequentemente, aquelas que dizem que a sustentabilidade tem subtraído do lucro, gastam menos. Na prática, o que se percebe é um discurso muito grande em torno do tema, entretanto, há muito o que ser realizado na prática. Considera-se que o objetivo principal da pesquisa, foi atingido a partir do caráter descritivo dos estudos de casos.

Palavras-Chave: Sustentabilidade corporativa, estratégia e competitividade.

ABSTRACT

This dissertation examines how large companies located in Minas Gerais are structured vis-à-vis the concept / principle of sustainable management and their actions to reconcile the pursuit of increased shareholder value with the search for sustainability. For this purpose we used the concepts related to sustainability and value creation, as well as issues that relate directly to the main subject matter, such as strategy and competitiveness. It is a descriptive work, since it aims to identify how companies are adapting to the principles of corporate sustainability. The analysis units consist of large companies representing different sectors of the economy of the State of Minas Gerais and established in the metropolitan area of Belo Horizonte. They were chosen because of their economic representativeness and also by the criterion of accessibility, or availability for participation in the research: Andrade Gutierrez, Cemig, Copasa, Mendes Junior and Petronas. The five observation units are: management wich companies. The data collection instruments used were two questionnaires, one prepared by the author of this work, and the other adapted from the article *Sustainability: The "Embracers" Size Advantage,* published by The MIT Sloan Management Review and the Boston Group in 2011. The survey shows that the relationship between sustainability and profitability of the organizations studied differ significantly from each other. However, companies that consider sustainability as a principle that do add value spend more on related activities and those who do not spend less money on them. In practice, what can be perceived is that the subject is central to how the companies want to be seen by their stakeholders and by the market, but there is much to be done in practice to make the issue of sustainability a practical reality. It is considered that the main objective of the research, was achieved through the descriptive nature of the case studies.

Key-words: Corporate sustainability, strategy and competitiveness.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

FIGURAS

FIGURA 1: Perspectivas de como a estratégia é percebida. 19

FIGURA 2: Reações às ameaças da sustentabilidade.....34

FIGURA 3: Ciclo Sustentável de Geração de Valor 38

FIGURA 4: Criação de Valor Sustentável.....47

FIGURA 5: As lógicas da criação de valor através de alianças.....51

QUADROS

QUADRO 1: Capacidades diferenciadoras e direcionadores de valor 29

QUADRO 2: Estratégias financeiras e direcionadores de valor. 30

QUADRO 3: Criação de Valor e Base da Pirâmide.....52

QUADRO 4: Estratégias de análise de dados.....70

QUADRO 5: Em que medida a Andrade Gutierrez pensa em sustentabilidade.....73

QUADRO 6: Em que medida a Cemig pensa em sustentabilidade.....73

QUADRO 7: Em que medida a Copasa pensa em sustentabilidade.....74

QUADRO 8: Em que medida a Mendes Júnior pensa em sustentabilidade.....75

QUADRO 9: Em que medida a Petronas pensa em sustentabilidade.....75

QUADRO 10: Envolvimento da Andrade Gutierrez com as atividades relacionadas à sustentabilidade 76

QUADRO 11: Envolvimento da Cemig com as atividades relacionadas à sustentabilidade 77

QUADRO 12: Envolvimento da Copasa com as atividades relacionadas à sustentabilidade 78
QUADRO 13: Envolvimento da Mendes Júnior com as atividades relacionadas à sustentabilidade 79
QUADRO 14: Envolvimento da Petronas com as atividades relacionadas à sustentabilidade 80
QUADRO 15: Comprometimento das organizações com a sustentabilidade no último ano em termos de gerência e investimento.....80
QUADRO 16: Comprometimento das organizações com a sustentabilidade previsto para o próximo ano em termos de gerência e investimento.....81
QUADRO 17: Desafios esperados para o principal negócio das organizações nos próximos dois anos 83
QUADRO 18: A empresa está buscando a sustentabilidade por meio de estratégias necessárias para ser competitiva? 84
QUADRO 19: Padrões financeiros que a sua organização considera ao decidir sobre investimentos relacionados com a sustentabilidade.....86
QUADRO 20: Posição competitiva da organização em relação aos seus concorrentes.....86
QUADRO 21: Os maiores benefícios para as organizações ao assegurarem a sustentabilidade 87
QUADRO 22: A sua organização desenvolveu um caso claro de negócios ou proposição de valor comprovado para abordar a sustentabilidade? 88
QUADRO 23: Relevância dos obstáculos na avaliação de negócios sustentáveis relacionados com as estratégias da Andrade Gutierrez.....88

QUADRO 24: Relevância dos obstáculos na avaliação de negócios sustentáveis relacionados com as estratégias da Cemig.....89
QUADRO 25: Relevância dos obstáculos na avaliação de negócios sustentáveis relacionados com as estratégias da Copasa.....89
QUADRO 26: Relevância dos obstáculos na avaliação de negócios sustentáveis relacionados com as estratégias da Mendes Júnior.....90
QUADRO 27: Relevância dos obstáculos na avaliação de negócios sustentáveis relacionados com as estratégias da Petronas.....90
QUADRO 28: Em geral, como você acha que ações/decisões relacionadas com a sustentabilidade de sua organização têm afetado a sua rentabilidade? 91
QUADRO 29: Quanto a sua organização atualmente gasta em atividades relacionadas com a sustentabilidade? 91

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO 12
1.1 Pergunta de Pesquisa 13
1.2 Objetivos 13
1.2.1 Objetivos específicos 14
1.3 Justificativa 14
2. REFERENCIAL TEÓRICO 16
2.1 Estratégia Empresarial 16
2.1.1 Conceitos e Evolução 16
2.1.2 Dimensões da Gestão Estratégica 22
2.2 Competitividade e Geração de Valor 24
2.2.1 Definições e Modelos de Competitividade 25
2.2.2 Movimentos Competitivos e Gestão de Riscos 27
2.2.3 Princípios Fundamentais da Criação de Valor 34
2.3 Sustentabilidade Corporativa 43
2.3.1 Abordagens e Contextualização Histórica da Sustentabilidade Corporativa 45
2.3.2 Criação de Valor Compartilhado 49
2.3.3 Alianças Estratégicas e Geração de Valor 53
2.3.4 Oportunidades e Desafios de uma Gestão Sustentável 54
2.3.5 Contribuição do referencial teórico para a pesquisa de campo 56
3. CARACTERIZAÇÃO DAS EMPRESAS 57
3.1 Andrade Gutierrez 57
3.2 Cemig 59
3.3 Copasa 62

3.4 Mendes Júnior 63

3.5 Petronas 65

4. METODOLOGIA 67

4.1 Caracterização da Pesquisa 67

4.2 Unidade de Análise e Observação, População e Amostra. 68

4.3 Instrumento de Coleta de Dados 68

4.4 Estratégia de Análise de Dados 69

5. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS 72

5.1 Definição dos aspectos principais que devem ser levados em conta numa gestão sustentável..... 72

5.2 Mapeamento das características e especificidades (oportunidades/desafios) da gestão sustentável em grandes empresas estabelecidas em Minas Gerais..... 81

5.3 Identificação de ações ou medidas que estão sendo adotadas, e se é possível identificar reflexos das mesmas na sustentabilidade..... 84

6. CONCLUSÕES, LIMITAÇÕES E SUGESTÕES PARA FUTURAS PESQUISAS..... 93

6.1 Conclusões..... 93

6.2 Limitações da pesquisa..... 96

6.3 Sugestões para futuras pesquisas 96

REFERÊNCIAS..... 97

APÊNDICES 103

1. INTRODUÇÃO

Na atualidade, as organizações estão cada vez mais atentas à importância da sustentabilidade como fator determinante para seu sucesso e perpetuação. E, por isso, inúmeras são as discussões no sentido de planejar o desenvolvimento sustentável dessas empresas com o objetivo de capacitá-las a superar os desafios e aproveitar as oportunidades advindas desse contexto.

As mudanças, ocorridas nos mercados no fim do século passado, tornaram o ambiente de negócio muito mais competitivo e dinâmico. Dentro desse novo cenário, o objetivo maior de toda empresa, que é a criação de valor, passa a ser uma missão cada vez mais complexa (SOUSA NETO; BERGAMINI; OLIVEIRA, 2008).

Segundo Hart & Milstein (2004), o crescimento amplo em investimentos relacionados com a sustentabilidade, verificado é explicado em parte, pelos maiores resultados que estão sendo obtidos. Cada vez mais a sustentabilidade se tornará uma fonte de vantagem, por isso deve ser incorporada estrategicamente em todos os aspectos do negócio e, eventualmente, vai exigir uma mudança radical no comportamento da concorrência.

Uma pesquisa, realizada pelo MIT *(Sloan Management Review),* aponta que, em 2009, cerca de 25% das empresas entrevistadas estavam aumentando seus investimentos em sustentabilidade, e, em 2010, esse percentual se elevou para 59%. Além disso, essa mesma pesquisa mostrou que esse crescimento é verificado em todos os setores, especialmente em *commodities*, produtos químicos, produtos de consumo, indústria de bens e varejo, bem como os conglomerados.

Portanto, observa-se que, de uma maneira ou de outra, as empresas estão objetivando tornar seus negócios mais sustentáveis. Isso está de acordo com o que foi citado por Porter & Kramer (2011), um número crescente de empresas conhecidas pela abordagem pragmática aos negócios – nomes como GE, Google, IBM, Intel, Johnson & Johnson, Nestlé, Unilever e Walmart – já embarcou em iniciativas importantes para gerar valor compartilhado ao redefinir a interseção entre sociedade e desempenho empresarial.

Em meio a essas transformações, torna-se relevante discutir conceitos e práticas relacionados com a estratégia das empresas, bem como seu planejamento para alcançar os objetivos preestabelecidos.

A evolução dos conceitos e práticas relacionados ao planejamento, desde sua abordagem financeira até a administração ou gestão estratégica, está intimamente vinculada com a intensificação do ritmo e da complexidade das mudanças ambientais (TAVARES, 2008).

Diante deste contexto, serão abordadas práticas sustentáveis com ênfase na criação de valor compartilhado.

Ainda, de acordo com Porter & Kramer (2011), uma empresa pode criar valor econômico com a criação de valor social, por meio de três maneiras distintas: reconcebendo produtos e mercados, redefinindo a produtividade na cadeia de valor e montando clusters setoriais de apoio nas localidades da empresa.

1.1 Pergunta de Pesquisa

A abordagem realizada por Hart (2006) sugere que uma concepção estreita do capitalismo pode comprometer o aproveitamento do potencial de uma empresa para enfrentar desafios globais associados à sustentabilidade, considerados sob a ótica dos negócios. A sustentabilidade não é irreconciliável com o crescimento econômico, ao contrário disso, ela pode ser importante fonte de vantagem competitiva e de geração de valor para acionistas e comunidade em geral. Diante disso, torna-se importante questionar: Como gestores de grandes organizações estabelecidas em Minas Gerais, avaliam as suas práticas com relação aos desafios e oportunidades da sustentabilidade?

1.2 Objetivos

O objetivo principal desta dissertação é analisar como gestores de grandes empresas, estabelecidas em Minas Gerais, avaliam as suas práticas com a finalidade de responder aos desafios e oportunidades da

sustentabilidade e, em particular, à conciliação da busca pelo aumento de valor para o acionista com a busca pela sustentabilidade.

1.2.1 Objetivos específicos

- Definir aspectos principais que devem ser levados em conta numa gestão sustentável.
- Mapear as características e especificidades (oportunidades/desafios) da gestão sustentável em grandes empresas estabelecidas em Minas Gerais.
- Identificar ações ou medidas que estão sendo adotadas, e, se possível, identificar reflexos das mesmas na sustentabilidade.

1.3 Justificativa

Em virtude da verificação do crescimento do investimento em sustentabilidade por parte das empresas, esta pesquisa tem sua importância justificada.

O que motivou a realização desta pesquisa foi o interesse da autora do trabalho pela busca da compreensão da sustentabilidade como uma oportunidade de negócios, abrindo caminhos para a diminuição de custos e riscos, e, até mesmo, elevando rendimentos e participação de mercado das empresas por meio da inovação.

Os desafios globais associados à sustentabilidade, vistos sob a ótica dos negócios, podem ajudar a identificar estratégias e práticas que contribuam para um mundo mais sustentável e a, simultaneamente, direcionar valor aos acionistas.

A presente dissertação está organizada em seis capítulos, incluindo esta introdução, em que se apresentaram a pergunta de pesquisa, os objetivos e a justificativa deste trabalho.

No capítulo 2, são abordados os conceitos centrais da pesquisa: estratégia, sustentabilidade corporativa, competitividade e geração de valor.

No capítulo 3, realiza-se uma breve contextualização das empresas que compõem a pesquisa.

No capítulo 4, são apresentados os procedimentos metodológicos adotados pela pesquisa e os instrumentos de coleta de dados.

No capítulo 5, são apresentadas e analisadas as informações coletadas com a pesquisa, bem como a estratégia de análise das mesmas.

No capítulo 6, são apresentadas as conclusões, apontando-se os limites deste estudo e sugestões para futuras pesquisas.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

Este capítulo apresenta as teorias que embasaram a elaboração do referencial teórico e está estruturado em três seções.

Na primeira seção, apresentam-se conceitos, evolução e dimensões da estratégia, contemplando ideias de autores que tratam o tema. Na segunda seção, aborda-se competitividade e geração de valor, apresentando definições e modelos de competitividade, movimentos competitivos, gestão de riscos e princípios fundamentais da geração de valor. Na terceira seção, discute-se sobre a sustentabilidade corporativa trazendo algumas abordagens acerca do tema, enfatizando a importância da criação de valor compartilhado, alianças estratégicas, bem como as oportunidades e desafios de uma gestão sustentável.

2.1 Estratégia Empresarial

Objetiva-se, neste tópico, apresentar algumas das discussões teóricas envolvendo as diversas abordagens que têm guiado os estudos em estratégia empresarial.

2.1.1 Conceitos e Evolução

A forma como a estratégia empresarial está sendo pensada e trabalhada por acadêmicos e gestores vem evoluindo ao longo dos anos, no sentido de considerar, cada vez mais, multidimensões e multi-atores em sua análise. E, nesse sentido, Tavares (2008) aponta que a estratégia depende da combinação entre raciocínio lógico e criatividade para dar suporte à ação.

Andrews, *apud* Ghemawat (2007), expandiu os conceitos acerca do tema estratégia argumentando que toda organização empresarial, toda sub-unidade organizacional e mesmo todo indivíduo deveriam ter um conjunto definido de propósitos ou metas que os mantivesse numa direção deliberadamente escolhida, evitando sua dispersão para direções indesejáveis.

Ansoff (1977) afirma que a estratégia é o resultado de um elo comum entre objetivos e metas e o desempenho real da organização. Para o autor, a

estratégia possuiria quatro componentes que seriam especificações desse elo comum: conjunto de produtos e mercados, vetor de crescimento, vantagem competitiva, sinergia. O primeiro definiria a amplitude da busca que se pretende; o segundo definiria as direções a serem seguidas nessa busca; o terceiro definiria as características das oportunidades mais atraentes; o quarto possibilitaria à organização possuir as competências que são exigidas para a obtenção de sucesso em novos empreendimentos.

Como citado por Tavares (2008), o termo estratégia deriva da expressão *strategos*, que é uma palavra grega, oriunda do século IV a.C., e significa “a arte do general”. Até a época napoleônica, referia-se à arte e à ciência de dirigir forças militares durante um conflito. A partir dessa época, seu significado ampliou-se com a consideração de medidas econômicas e políticas destinadas a aumentar as chances de vitória na guerra.

Já Mintzberg *et al* (2000) apresentam cinco definições distintas para estratégia: a primeira relata que estratégia é um plano, ou algo equivalente, uma direção, um guia ou curso de ação para o futuro; a segunda menciona que estratégia é um padrão, isto é, consistência em comportamento ao longo do tempo; a terceira considera que estratégia é uma posição, ou seja, a localização de determinados produtos em determinados mercados; a quarta refere-se à estratégia como uma perspectiva, ou seja, maneira fundamental de uma organização fazer as coisas. E por fim, a quinta definição argumenta que estratégia é um truque, isso é, uma “manobra” específica para enganar um oponente ou concorrente.

Estratégia é a busca deliberada de um plano de ação para desenvolver e ajustar a vantagem competitiva de uma empresa (MONTGOMERY & PORTER, 1998, p. 5).

Para Chandler, citado por Ghemawat (2007), a estratégia pode ser definida como a determinação de metas e objetivos básicos de longo prazo de um empreendimento e a adoção de cursos de ação e alocação dos recursos necessários para atingi-los.

Pela percepção desses autores citados, as estratégias indicam tanto planos para o futuro, em virtude da necessidade de traçar objetivos, quanto padrões do passado, porque embasam os critérios que são levados em conta na elaboração desses objetivos. Contudo, a empresa precisa se posicionar

dentro de um ambiente competitivo, levando-se em conta variáveis como: clientes, concorrentes, instituições políticas, econômicas e sociais; não se esquecendo de atentar para os movimentos dos concorrentes a cada nova tomada de decisão.

Hamel & Prahalad (1997) chamam a atenção para o fato de chegar ao futuro primeiro é mais uma função da capacidade de dinamizar os recursos do que os recursos em si, enquanto a realidade que se percebe é que, a grande maioria das empresas julga seus concorrentes em termos de recursos de que dispõem e não da capacidade que têm de dinamizar esses mesmos recursos.

TAVARES (2008, p. 274) relata que:

> A incorporação da estratégia à terminologia dos negócios deu-se a partir da década de 60. É possível que sua incorporação nesse novo contexto deva-se, em grande parte, ao fascínio que as obras de estrategistas militares como Miyamoto Musashi, Sun Tzu, Karl Von Clausewitz provocaram nos autores e profissionais da administração. Elas permitiram uma analogia entre a guerra convencional e a "guerra" travada entre as empresas.

Ainda, segundo esse autor, a busca deliberada de alternativas de ação para conquistar e manter vantagem competitiva de uma empresa, também caracteriza a estratégia (TAVARES, 2008, p.275).

Duas perspectivas de entendimento e compreensão da estratégia são apresentados por Hamel & Prahalad (1997), na figura 1, a seguir.

Visão		**Antiga Estratégia**	**Nova Estratégia sugerida**
Longo prazo	=	Retorno distante	Um ponto de vista sobre a evolução do setor e sobre como moldá-lo.
Ambição	=	Riscos	Uma ambição ampla que evita os riscos através das ferramentas de alavancagem de recursos.
Comprometimento	=	Grandes lucros	Um comprometimento intelectual e emocional que garante a consistência e a constância.

Figura 1 – Perspectivas de como a estratégia é percebida

Fonte: Elaborado pela autora a partir de Hamel & Prahalad, 1997: 332.

Após apresentados os conceitos acerca da estratégia, torna-se importante entender mais sobre planejamento estratégico.

Atkinson *et al* (2008, p.566) afirmam que o papel do planejamento estratégico é definir a relação que a empresa desenvolverá com cada um de seus grupos de *stakeholders*.

Hunger & Wheelen (2002) argumentam que uma estratégia é implementada por meio de um processo composto por ideias e ações, baseadas em um programa, orçamentos e procedimentos.

Para Ansoff *et al* (1981), o planejamento estratégico pode ser conceituado como a análise racional das oportunidades oferecidas pelo meio, dos pontos fortes e fracos das empresas e da escolha de um modo de compatibilização entre os dois extremos, que visa satisfazer do melhor modo possível os objetivos da empresa.

De acordo com Garrinson & Noreen (2001, p. 262), planejamento e controle são dois conceitos absolutamente distintos. O planejamento envolve o desenvolvimento de objetivos e a preparação de diversos orçamentos para alcançá-los. O controle envolve os passos empreendidos pela administração para aumentar a possibilidade de os objetivos, estabelecidos no estágio de planejamento, serem alcançados e assegurar que todas as partes da organização funcionem de modo coerente com as políticas da empresa.

Segundo Mintzberg (1998), um dilema fundamental na formulação de uma estratégia é a necessidade de se reconciliarem as forças de estabilidade e de mudança, concentrarem esforços e obterem eficiências operacionais por um lado e, ainda assim, por outro lado, adaptar-se e manter a ligação com um ambiente externo em mutação.

Tavares (2008) cita que a evolução do planejamento teve início a partir da constatação esporádica de sua prática e da contribuição esparsa de teóricos e práticos da administração em sua sistematização. Caracteriza-se por quatro momentos distintos: planejamento financeiro, planejamento a longo prazo, planejamento estratégico e gestão estratégica. Quanto ao planejamento estratégico, este autor afirma que o mesmo procura definir a que tipos de necessidades atender e, principalmente, como atender.

O planejamento consiste em estabelecer com antecedência as ações a serem executadas dentro de cenários e condições preestabelecidos, estimando

os recursos a serem utilizados e atribuindo as responsabilidades para atingir os objetivos fixados (HOJI, 1999, p.325).

De uma forma mais detalhada, Thompson e Strickland (2003) discutem um modelo de planejamento estratégico em cinco tarefas gerenciais:

i. Decidir o negócio da empresa formando uma visão estratégica para onde a mesma será direcionada, traçando suas metas;
ii. Converter a visão e a missão em objetivos mensuráveis;
iii. Elaborar a estratégia a fim de atingir os objetivos propostos;
iv. Implementar e executar a estratégia escolhida;
v. Avaliar o desempenho revisando e ajustando o planejamento estratégico.

Como exposto por Almeida (2003, p.13), o planejamento estratégico pode ser definido como uma técnica administrativa que procura ordenar as ideias das pessoas, de forma que se possa criar uma visão do caminho que se deve seguir.

De acordo com Almeida (2001), as etapas que compõem a implementação de um plano estratégico podem ser elencadas da seguinte maneira:

i. Análise dos aspectos internos, na qual ocorre a conscientização sobre pontos fortes e fracos;
ii. Análise do ambiente, na qual são indicadas as oportunidades e ameaças que serão a base para se chegar à eficácia da entidade;
iii. Comparação da missão ou vocação com o campo de atuação, na qual é verificada a coerência entre aquilo que a entidade se propõe e aquilo que realmente a entidade está fazendo (campo de atuação);
iv. Estabelecimento da estratégia vigente, pois é preciso conhecer a estratégia que vem sendo seguida pela entidade para que não aconteça um prejuízo a ela, em função da falta de continuidade das estratégias que vinham sendo desenvolvidas.

Entretanto, críticas e questionamentos à ideia, de que a estratégia pode ser desenvolvida em um processo estruturado e formulado, foram realizadas por Mintzberg *et al* (2000). Foram apontadas três falácias do planejamento estratégico: da predeterminação, do desligamento e da formalização. Os

autores ampliaram o foco da discussão acerca do planejamento estratégico e exploraram 10 escolas, influenciadas por diversas linhas teóricas e pela estratégia. Para eles, cada uma dessas escolas possuiria características e conceitos de base que permitiriam um olhar diferenciado para a estratégia. Três delas (Escola do Design, Escola do Planejamento, Escola do Posicionamento) são consideradas pelos autores como de natureza mais prescritiva, ou seja, mais preocupadas em prescrever como as estratégias devem ser formuladas do que em como elas realmente são formuladas. Outras seis (Escola Empreendedora, Escola Cognitiva, Escola de Aprendizado, Escola do Poder, Escola Cultural, Escola Ambiental) consideram aspectos mais específicos do processo de formulação de estratégias e têm se preocupado menos com a prescrição do comportamento estratégico ideal, que com a descrição de como as estatégias são de fato formuladas. A última escola seria a da Configuração, que é considerada como que uma combinação das demais, em busca de uma integração para as diferentes perspectivas.

Em concordância com as ideias de Mintzberg *et al* (2000), os conceitos apresentados por Montgomery & Porter (1998) apontam que, no interior das empresas, numerosos sistemas foram desenvolvidos para facilitar o processo de formação da estratégia. Entretanto, esses sistemas não são sempre fiéis aos ideais de suas missões. Muitos sistemas de planejamento estratégico concentram-se particularmente em detalhes operacionais e financeiros e não no posicionamento competitivo, o que leva muitos a perderem de vista as questões críticas de competitividade que deveriam ser abordadas pelo planejamento.

Após a discussão acerca de estratégia e planejamento estratégico, apresentar-se-ão conceitos relativos à gestão estratégica.

O conjunto de atividades intencionais e planejadas, estratégicas, operacionais e organizacionais, que visa adequar e integrar a capacidade interna da organização ao ambiente externo, é o que define uma gestão estratégica, conforme Tavares (2008). Essa gestão tem por objetivo assegurar as mudanças organizacionais necessárias para implementar o planejamento estratégico e a participação de vários níveis organizacionais no processo decisório.

E visando ao longo prazo, Hunger & Wheelen (2002) definem gestão estratégica como o conjunto de ações e decisões que determinam o desempenho de uma corporação no longo prazo, consistindo de quatro etapas: análise sistemática do ambiente, formulação de estratégia, implementação da estratégia e avaliação e controle.

Montgomery & Porter (1998, p. 396) argumentam que:

> Um dos objetivos principais do planejamento estratégico corporativo é criar valor para os acionistas. Este planejamento, pelo foco sistemático na tomada de decisões gerenciais, ajuda a gerência a alocar recursos corporativos, de modo que sejam utilizados da maneira mais produtiva e lucrativa.

A diferença entre planejamento estratégico e gestão estratégica reside no fato de o primeiro ser definido por diversos autores como as etapas para se atingir um determinado objetivo, e a segunda consistir na realização das atividades planejadas.

De acordo com Ansoff & Mcdonnell (1993, p. 289), a atividade de administração estratégica se preocupa com o estabelecimento de objetivos e metas para a organização e com a manutenção de um conjunto de relações entre a organização e o ambiente, (a) que lhe permitam seguir seus objetivos, (b) sejam compatíveis com as potencialidades organizacionais e, (c) lhe possibilitem continuar a ser sensível às exigências do ambiente.

No próximo tópico, serão discutidas algumas dimensões da gestão estratégica, e apresentado o consenso de alguns autores sobre o fato de não existir uma abordagem única de tratar a gestão estratégica.

2.1.2 Dimensões da Gestão Estratégica

Tavares (2008) considera que as dimensões que contemplam a gestão estratégica são: abrangência e conteúdo, implementação e organização para o planejamento, sendo que a abrangência pode se dar no nível da corporação, organização, departamento, projetos. O conteúdo envolve negócio, visão,

missão, competências distintivas, análise do macroambiente, dos relacionamentos da organização, de seu ambiente competitivo, de seu ambiente interno, explicitação de valores, políticas, estratégias, objetivos e ações. A implementação caracteriza-se pelo cumprimento ou reformulação das etapas previstas, avaliação e controle do processo. E por fim, a organização para o planejamento, entre outros fatores, refere-se à criação de mecanismos de apoio, o conhecimento e a intervenção na realidade organizacional.

Não existe uma forma única de abordar a gestão estratégica. Essa deve ser adequada à peculiaridade de cada organização (TAVARES 2008, p. 52). Esse autor afirma, ainda, que a gestão estratégica tem as seguintes funções principais: proporcionar maior interação com seu meio ambiente, estabelecer um foco, determinar instâncias para o processo decisório, definir o escopo competitivo quanto ao delineamento de estratégias, viabilizar o desenvolvimento de modelos organizacionais mais adequados às demandas, entre outras.

Como indicado por Deresky (2004), muitas empresas planejam sua estratégia centrada nos principais pontos fortes ou competências centrais. Não é o que se percebe na prática, embora esses representem importantes recursos corporativos, uma vez que, constituem o aprendizado coletivo na organização, especialmente como coordenar diversas capacidades de produção e integrar múltiplas correntes de tecnologias.

Porter (2004) ressalta que o compartilhamento de uma atividade de valor resultará em vantagem competitiva para a empresa na medida em que esta atividade represente uma fração importante dos custos operacionais e os mesmos possam ser reduzidos por meio do compartilhamento. Da mesma maneira, o compartilhamento de uma atividade que contribui para a diferenciação resultará em vantagem competitiva desde que aumente a singularidade desta atividade ou reduza o custo de ser singular.

MONTGOMERY & PORTER (1998, p. 398) relatam que:

> A análise da abordagem ao planejamento estratégico com base no valor para o acionista envolve as seguintes etapas sequenciais: (a) A estimativa para cada unidade de negócios e para a corporação, do menor retorno operacional sobre o aumento de vendas, antes dos impostos, necessários para criar valor para os acionistas. (b) A

> comparação das taxas mínimas aceitáveis de retorno sobre o incremento de vendas com as taxas observadas nos últimos cinco anos e as projeções iniciais para cada próximo ano e para o plano quinquenal. (c) A estimativa da contribuição ao valor para o acionista de estratégias alternativas em nível corporativo e de unidade de negócios. (d) A avaliação do plano corporativo para determinar se o crescimento projetado é financeiramente viável à luz dos retornos previstos sobre as vendas. (e) Uma auto-avaliação financeira nas unidades de negócios e em nível corporativo.

Considerando que a essência da formulação estratégica é lidar com a competição, como afirma Montgomery & Porter (1998), o próximo tema a ser abordado no presente trabalho é o desafio que as empresas enfrentam, mediante a necessidade de serem competitivas e, ao mesmo tempo, gerarem valor aos acionistas.

2.2 Competitividade e Geração de Valor

A questão da vantagem competitiva pode ser discutida sob os enfoques das teorias de Michael Porter, Peter Druker, Kim e Mauborgne, Doz e Hamel, entre outros.

A base fundamental do desempenho acima da média, em longo prazo, é a vantagem competitiva sustentável (PORTER 1989, p. 9).

Kim e Mauborgne (2005) salientam que as empresas precisam criar seus oceanos azuis, pois dessa forma conquistariam novas oportunidades de crescimento e de lucro. É preciso ir além da competição. Os oceanos azuis abrangem todos os setores não existentes hoje. É o espaço de mercado desconhecido. Caracterizam-se por espaços inexplorados, pela criação de demanda e pelo crescimento altamente lucrativo. Em vez de focar apenas na demanda existente e de seguir ou copiar os concorrentes, a estratégia do oceano azul propõe romper as fronteiras da competição em curso e em expandir a demanda.

Para Montgomery & Porter (1998, p.145), a competitividade de uma nação depende da capacidade de seus setores industriais para inovar e modernizar. As empresas ganham vantagem contra os melhores concorrentes do mundo devido a pressões e desafios.

2.2.1 Definições e Modelos de Competitividade

ROSSETTI (2010, p. 375) expõe que:

> As razões para expansão da competitividade neste final de século, em ritmo mais acelerado que em épocas precedentes, têm a ver com o acirramento da concorrência entre empresas, em praticamente todos os mercados, em escala global. E a concorrência expandida é derivada, entre outros fatores, dos seguintes: multipolarização, macroparcerias, liberalização do comércio mundial, propósitos estratégicos de global-localização de grandes corporações empresariais, aceleração dos processos de inovação e queda das barreiras para entrada de novos competidores.

Porter & Kramer (2011) argumentam que uma empresa obtém vantagem competitiva pelo modo como configura a cadeia de valor, ou a série de atividades envolvidas na criação, produção, venda, entrega e suporte de seus produtos ou serviços.

TAVARES (2008, p. 292) salienta que:

> A vantagem competitiva tem como base as estratégias de como a empresa procura diferenciar-se de seus concorrentes atuais e futuros e como procura ser percebida e compreendida em termos de valor que proporciona para os clientes. É do ponto de vista do consumidor, e tendo-se como referência a concorrência que se define vantagem competitiva.

Para Doz e Hamel (1998), a competição empresarial se desenvolve em distintas direções, entretanto ambas exigem o desenvolvimento de capacidades e infra-estrutura em ciclos temporais cada vez mais curtos. Uma direção está embasada na desregulamentação dos mercados e na integração econômica de países e regiões. A segunda emerge de novas tecnologias que alteram e transformam completamente as indústrias estabelecidas.

Ao enfrentar as cinco forças competitivas, existem três abordagens estratégicas genéricas potencialmente bem sucedidas para superar as outras empresas em uma indústria: liderança no custo total, diferenciação e enfoque (PORTER 2004, p. 36). No entendimento desse autor, a estrutura industrial é regulada por cinco forças competitivas: ameaça dos fornecedores, ameaça dos

compradores, grau de rivalidade dos concorrentes existentes, ameaça dos concorrentes potenciais e dos produtos substitutos.

GHEMAWAT (2007, p. 65) relata que:

> A vantagem competitiva não pode ser entendida olhando-se para uma empresa como um todo. Ela deriva das muitas atividades distintas que uma empresa empreende ao projetar, fabricar, comercializar, entregar e prestar assistência a seu produto. Cada uma dessas atividades pode contribuir para a posição relativa de custo de uma empresa e criar uma base para a diferenciação. A cadeia de valor desagrega uma empresa em suas atividades estrategicamente relevantes, a fim de compreender o comportamento dos custos e as fontes de diferenciação existentes e potenciais.

Para Clark e Guy (1998), *apud* Coral (2002), competitividade pode ser compreendida como a habilidade de uma empresa para aumentar seu tamanho, participação de mercado e lucratividade. Pode, também, ser entendida como a capacidade da empresa de formular e implementar estratégias concorrenciais que lhe permitam conservar, de forma duradoura, uma posição sustentável no mercado.

Montgomery & Porter (1998) definem elementos básicos da competição estratégica: (1) entendimento do comportamento competitivo como um sistema em que clientes, dinheiro, pessoas e recursos interagem continuamente; (2) utilização dessa compreensão para prever como o equilíbrio competitivo pode ser alterado por um movimento estratégico; (3) investimento contínuo de recursos, ainda que os benefícios sejam de longo prazo; (4) previsão de riscos e lucros e (5) disposição para agir. Esses autores ressaltam, ainda, que, como o tempo é uma variável básica de desempenho do negócio, a gerência raramente o monitora explicitamente com a mesma precisão dedicada a vendas e custos; entretanto, o tempo é um padrão de medida de competição mais crítico do que as medições financeiras tradicionais.

A estratégia competitiva deve surgir de uma compreensão sofisticada das regras da concorrência que determinam a atratividade de uma indústria (PORTER 1989, p. 3).

Drucker (1994) salienta que é muito mais difícil, num cenário de incerteza e turbulência, a definição de uma estratégia que torne a empresa mais competitiva.

Para Hart & Milstein (2004), a criação de valor sustentável pressupõe que as empresas considerem quatro ações norteadoras: primeira, a redução do nível de consumo de matéria-prima e de poluição associado com a rápida industrialização; segunda, a operação com níveis mais amplos de transparência e responsabilidade; terceira, desenvolvimento de novas tecnologias que tenham o potencial para reduzir os prejuízos do homem sobre o planeta. E, por fim, o atendimento às necessidades dos que estão localizados no extremo inferior da pirâmide de renda do mundo, e isso de uma forma que facilite a criação e distribuição de renda inclusiva.

Uma vez definidos os modelos de competitividade, é importante entender os movimentos competitivos, bem como a gestão de riscos, por parte das empresas.

2.2.2 Movimentos Competitivos e Gestão de Riscos

No processo de detecção, avaliação, preparação e apresentação de propostas de investimento, as unidades de negócios, divisões ou gerências consomem bastante tempo e esforço à procura de boas oportunidades para a empresa (LAPONI, 2007, p.114).

Ainda de acordo com Laponi (2007), uma forma de a empresa se diferenciar é fornecer produtos ou serviços com um valor percebido maior ou com um preço menor que os dos concorrentes.

As empresas alcançam vantagem competitiva por meio de ações de inovação. Elas abordam a inovação em seu sentido mais amplo, incluindo tanto tecnologias como novos modos de fazer as coisas. Elas percebem uma nova base para competir ou para encontrar melhores formas de competir usando velhos meios (MONTGOMERY & PORTER 1998, p.146).

A globalização, entre muitas outras transformações ocorridas nos últimos anos, inovou a forma de se pensar na gestão estratégica empresarial. O foco deixou de ser as próprias organizações e voltou-se para as relações interempresariais, abrangendo as diversas cadeias produtivas que as formam.

Isso se relaciona com o que Ghemawat (2007) apresenta, ao afirmar que a análise de cenários não está limitada a concorrentes diretos. É preciso olhar para além deles, voltando, também, a atenção para relacionamentos de troca entre fornecedores e compradores.

Um ponto relevante que deve ser considerado nesta análise de cenários é a gestão de riscos, Hoji (1999) comenta duas formas de definir risco. Risco sistemático é qualquer risco que afeta as empresas em geral, tais como: taxas de juros, inflação, enfim, incertezas sobre condições econômicas. Risco não sistemático ou risco específico é um tipo de risco que afeta especificamente uma empresa ou um pequeno grupo de empresas.

Da mesma forma, Assaf (2003) menciona que risco sistemático é inerente a todos os ativos negociados no mercado e é determinado por eventos de natureza política, econômica e social. E o risco não sistemático é identificado nas características do próprio ativo.

Atkinson *et al* (2008, p.598) argumentam que, na atualidade, as empresas enfrentam ambientes complexos e variáveis, que são definidos por seus clientes, proprietários e pela comunidade na qual operam.

Os movimentos competitivos são discutidos por Porter (2004) em um âmbito de um oligopólio, no qual uma empresa depende parcialmente do comportamento de seus rivais, a escolha do movimento competitivo correto é crucial para a estratégia de sucesso dessa empresa, visto que a descoberta de um, cujo resultado seja rapidamente determinado (nenhuma batalha prolongada ou séria ocorre), culmina em foco maior nos interesses da própria empresa.

Assaf Neto (2003) argumenta que as empresas assumem vantagem competitiva e criam maior agregação de valor aos seus proprietários quando possuem estratégias financeiras e capacidades diferenciadoras. Essas capacidades diferenciadoras são entendidas como estratégias adotadas que permitem às empresas atuarem com um nível de diferenciação em relação a seus concorrentes de mercado, e são apresentadas no quadro a seguir:

CAPACIDADES DIFERENCIADORAS	OBJETIVO ESTRATÉGICO	DIRECIONADORES DE VALOR
Relações de negócios	Conhecer a capacidade de relacionamento da empresa com o mercado financeiro, fornecedores, clientes e empregados, como fundamento diferenciador do sucesso empresarial.	Fidelidade dos cientes; Satisfação dos empregados; Atendimento dos fornecedores; Alternativas de financiamento.
Conhecimento do negócio	Ter a visão ampla da empresa, a sinergia do negócio. Visa ao efetivo conhecimento de suas oportunidades e mais eficientes estratégias de agregar valor.	Necessidades dos clientes; Dimensão e potencial do mercado; Ganhos de escala; Ganhos de eficiências operacionais.
Qualidade	Desenvolver o produto que o consumidor deseja adquirir pelo preço que se mostra disposto a pagar.	Produtos com maior giro; Medidas de redução de custos; Satisfação dos clientes com novos produtos.
Inovação	Atuar com vantagem competitiva em mercados de forte concorrência, criando alternativas inovadoras no atendimento, distribuição, vendas, produção, etc.	Rapidez no atendimento; Redução na falta de estoques; Tempo de produção; Valor da marca; Tempo de lançamento de novos produtos.

Quadro 1 – Capacidades diferenciadoras e direcionadores de valor.

Fonte: ASSAF NETO, 2003: 171.

Alguns objetivos estratégicos e direcionadores de valor discutidos por Assaf Neto (2003) são apresentados a seguir, visto que revelam meios de como uma empresa pode assumir vantagem competitiva e criar valor para seus acionistas.

ESTRATÉGIAS FINANCEIRAS	OBJETIVO ESTRATÉGICO	DIRECIONADORES DE VALOR
Operacionais	Maximizar a eficiência das decisões operacionais, estabelecendo políticas de preços, compras, vendas e estoques, etc., voltadas a criar valor.	Crescimento das vendas; Prazos operacionais de cobrança e pagamentos; Giro dos estoques; Margem de lucro.
Financiamento	Minimizar o custo de capital da empresa, promovendo incremento de seu valor de mercado.	Estrutura de capital; Custo do capital próprio; Custo do capital de terceiros; Risco financeiro.
Investimento	Implementar estratégias de investimento voltadas a agregar valor aos acionistas, por meio da obtenção de uma taxa de retorno maior que o custo de capital.	Investimento em capital de giro; Investimento em capital fixo; Oportunidades de investimentos; Análise giro X margem; Risco operacional.

Quadro 2 – Estratégias financeiras e direcionadores de valor.

Fonte: ASSAF NETO, 2003: 172.

Como apresentado por Vasconcellos (2008), as empresas brasileiras vêm desenvolvendo esforços crescentes para vencer desafios da

competitividade num contexto de mercado globalizado, o que vem exigindo mudança completa nos métodos de gerenciamento.

Ghemawat (2007) afirma que o modo mais óbvio de se analisar a dinâmica competitiva entre poucos participantes é a utilização de informações precisas sobre eles no sentido de antecipar o que realizarão, com o objetivo de prevenir movimentos que possam afetar negativamente os interesses de uma empresa e promover aqueles que a ajudarão. Esse autor propõe ainda duas abordagens que viabilizam a análise proposta anteriormente: a teoria dos jogos e a construção do perfil do concorrente. A teoria dos jogos é o estudo das interações entre participantes cujos ganhos dependem das escolhas feitas por uns e outros que reconhecem a interdependência ao tentar maximizar seus respectivos ganhos. A referida teoria permite, ainda, estruturar e estudar as interações estratégicas em um dado tempo. Por meio da construção do perfil do concorrente é possível analisar as predisposições comportamentais e seus efeitos.

De acordo com Kim e Mauborgne (2005), as empresas competem entre si com o objetivo do crescimento sustentável e lucrativo, buscando vantagens competitivas, disputando participação de mercado, não se esquecendo da diferenciação. Todavia, nos aglomerados de concorrentes, a competição direta por resultados é, denominada por eles como um oceano vermelho de rivais que disputam um potencial decrescente de lucro. Esses autores sustentam que, embora a maioria das empresas concorra nesses oceanos vermelhos, torna-se cada vez menor a probabilidade de que a estratégia convencional gere crescimento lucrativo no futuro. Argumentam, ainda, que, no futuro, as empresas dominantes alcançarão o sucesso não combatendo os concorrentes, mas desbravando oceanos azuis de espaços de mercado inexplorados, com grande potencial de crescimento. Esses movimentos estratégicos denominados inovação de valor, agregam muito tanto para a empresa quanto para os clientes.

Dessa forma, a estratégia do oceano azul leva as empresas a superarem os limites e obstáculos que permeiam o oceano vermelho da competição na medida em que tornam a concorrência irrelevante por meio da criação de espaços de mercado. Entretanto é importante salientar que Montgomery & Porter (1998), afirmam que as circunstâncias nacionais e o

contexto criam fortes tendências sobre como as empresas são criadas, organizadas e dirigidas, bem como sobre qual tipo de natureza de rivalidade doméstica ocorrerá. Argumentam, ainda, que o aprendizado coletivo na organização, especialmente como coordenar as diversas habilidades de produção e integrar as múltiplas correntes de tecnologia é uma competência essencial para a competitivade das empresas.

Porter (1989) cita três tipos básicos de vantagem competitiva: liderança de custo e diferenciação. Para esse autor, a vantagem competitiva surge fundamentalmente do valor que uma empresa consegue criar para seus compradores e que ultrapassa o custo de fabricação pela empresa. São discutidos dois tipos de valores: o primeiro, denominado apenas de valor, é aquele que os compradores estão dispostos a pagar; o segundo, chamado de valor superior, é aquele que provém da oferta de preços mais baixos do que os da concorrência por benefícios equivalentes ou do fornecimento de benefícios singulares que mais do que compensam o preço mais alto.

Quando se discute acerca da competitividade que permeia os negócios, é relevante considerar a maneira pela qual as empresas estão gerindo seus riscos, visto que o compartilhamento de riscos pode trazer benefícios às empresas que estabelecem parcerias.

A gestão de riscos inclui todos os esforços empreendidos por um negócio para minimizar e controlar os perigos que ameaçam suas operações. No passado, as incertezas sobre a quantificação do risco levou a dificuldades na avaliação de ameaças percebidas e seu possível impacto nas finanças da empresa, mas novos modelos existentes, estão permitindo que as empresas com maior precisão na medida do risco, ganhem uma vantagem competitiva em eventos nos mercados considerados antes muito arriscados.

Deresky (2004, p. 28) conceitua risco político como qualquer ação governamental e/ou evento politicamente motivado capaz de afetar negativamente a lucratividade ou o valor de longo prazo de uma empresa.

Ghemawat (2008) referencia a importância da normalização ou otimização de risco, e para tanto, sugere que as empresas devem caracterizar o nível e as principais fontes de risco em seu negócio. Por exemplo, intensidade de capital, outros correlatos de irreversibilidade e volatilidade de demanda. As empresas devem reconhecer quaisquer benefícios que possam

advir do aumento de risco. E, finalmente, devem avaliar várias formas de gerenciar a exposição ao risco ou de explorar as opções.

Em concordância com o exposto por Ghemawat (2008), Brealey & Myers (2005) afirmam que os gestores podem, até certo ponto, escolher os riscos que seus negócios assumem.

Em um conceito abrangente, Sanvicente (2010) trata de dois riscos distintos: o risco econômico e o risco financeiro. O risco econômico é caracterizado pela incerteza ou variabilidade relativa dos resultados da empresa em âmbito internacional, nacional, regional ou local, e, também, no momento específico da vida do produto ou serviço básico, bem como da tecnologia a ele associada. O risco financeiro pode ser entendido, como a variabilidade dos retornos para o acionista ordinário, é determinado, além do risco econômico subjacente, pelo uso relativo de capital de terceiros, ou seja, pelo uso de recursos que exigem uma remuneração fixa e prioritária em face da remuneração do capital dos acionistas.

Montgomery & Porter (1998, p.31) argumentam que as vantagens sustentáveis estão incluídas em três categorias: porte no mercado-alvo, acesso superior a recursos ou clientes e restrições a opções dos concorrentes.

Para diagnosticar a sustentabilidade de desempenho superior interno de uma indústria ou setor, Ghemawat (2007) apresenta uma estrutura de quatro riscos: imitação, substituição, violação e lassidão. A imitação dos recursos que sustentam o desempenho superior até o ponto em que não sejam mais suficientemente escassos é uma ameaça direta à capacidade de manutenção de valor agregado. A susbstituição de recursos que sustentam o desempenho superior é uma ameaça indireta à sustentabilidade do valor agregado, estimulada mais pelo deslocamento do que pela duplicação. A violação da relação é uma ameaça à apropriação, ou captura, de um valor agregado sustentável que é, frequentemente, baseada na co-especialização de recursos. A lassidão é uma ameaça interna à apropriação, ou captura de valor, que reflete uma tendência persistente para dissipar o excedente econômico potencial.

Na figura 2, poderão ser verificadas as diversas reações a cada um dos riscos enunciados no parágrafo anterior.

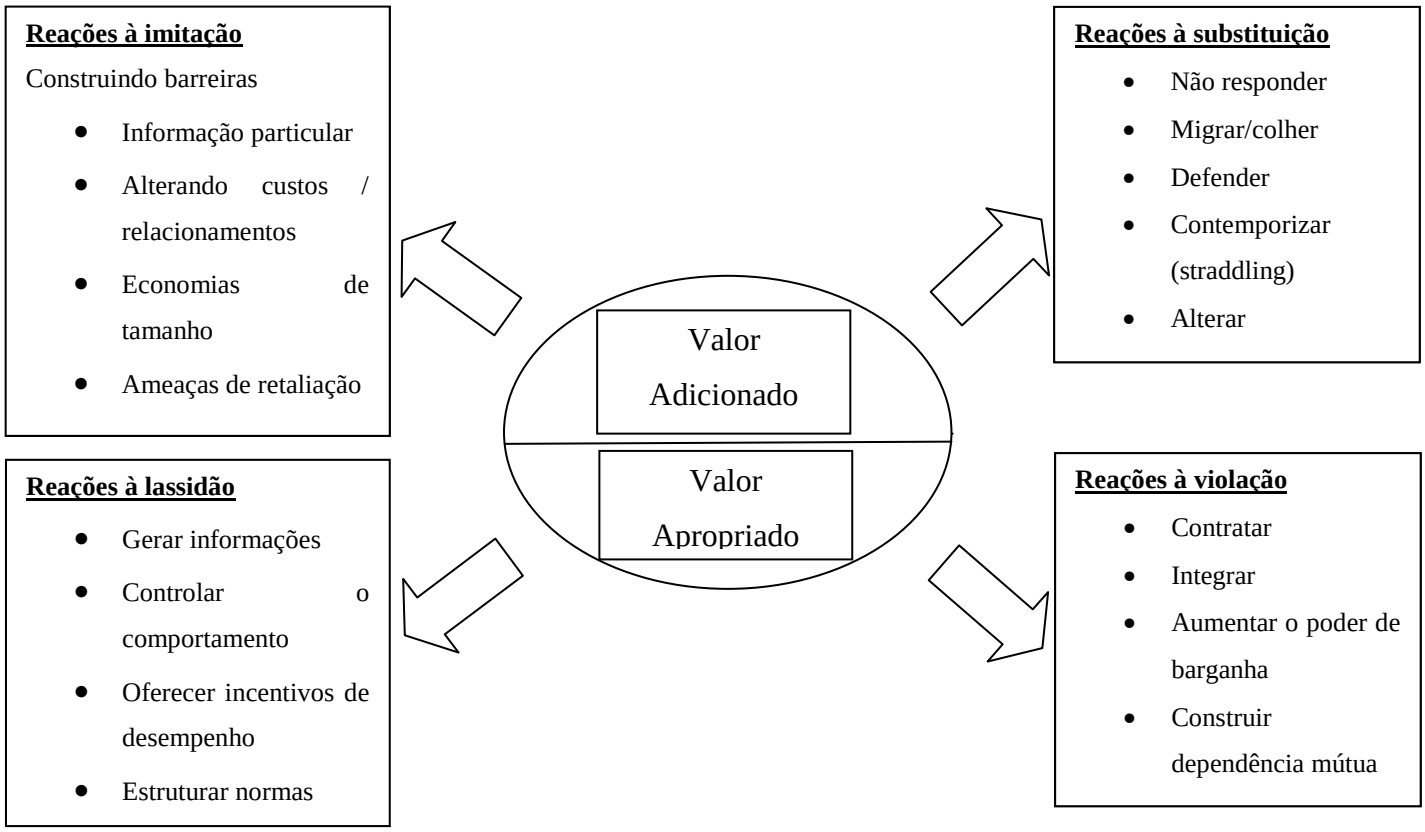

Figura 2 – Reações às ameaças da sustentabilidade.

Fonte: GHEMAWAT, 2007: 137.

Nessa mesma linha de abordagem, Porter (2004, p.19) aponta que a sustentabilidade de uma estratégia genérica exige que uma empresa possua algumas barreiras que dificultem a imitação da estratégia. O autor indica ainda três riscos das estratégias genéricas: riscos na liderança no custo, riscos da diferenciação e riscos de enfoque.

Além de conceitos relativos à competitividade, é preciso enfatizar os princípios fundamentais da criação de valor.

2.2.3 Princípios Fundamentais da Criação de Valor

Conforme exposto por Csillag (1995), há mais de 2.000 anos, Aristóteles descreveu sete classes de valor: econômico, político, social, estético, ético, religioso e judicial. Quando se concentra a atuação no valor econômico, pode-se identificar quatro tipos de valor :

- ✓ Valor de custo, como sendo o total de recursos medido em dinheiro, necessário para produzir/obter um item;
- ✓ Valor de uso, como a medida monetária das propriedades ou qualidades que possibilitam o desempenho de uso, trabalho ou serviço;
- ✓ Valor de estima, como a medida monetária das propriedades, características ou atratividades que tornam desejável sua posse;
- ✓ Valor de troca, como a medida monetária das propriedades ou qualidades de um item que possibilitam sua troca por outra coisa.

Xisto (2007) cita três premissas que sustentam a abordagem de que a competitividade das empresas, a partir da análise do seu desempenho financeiro, é expressa por sua capacidade de criação de valor:

> [...] a atividade empresarial tem como objetivo principal gerar valor (COPELAND; KOLLER; MURRIN, 1995; DAMODARAN, 2002).
> [...] o desempenho da empresa frente aos seus competidores é medido, em última instância, pela geração de valor financeiro da empresa (COPELAND; KOLLER; MURRIN, 1995; DAMODARAN, 2002).
> [...] a geração de valor é criada pela atividade da empresa. O ambiente econômico externo influencia a maneira como a empresa gera valor potencial de geração de valor das empresas (AMBHASTHA; MOMAYA, 2004; CONNOR, 2003; FEURER, CHAHARBAGHI, 1994; GARELLI, 2003; HITT, IRELAND, HOSKINSSON, 2001; PACE, STEPHAN, 1996).

Uma empresa somente agrega valor no caso de oferecer uma expectativa de retorno superior a seu custo de capital (ASSAF NETO, 2003, p.601).

Esse autor comenta que o valor econômico de uma empresa pode ser destruído ou agregado de acordo com modificações em seu custo de capital, formando uma relação do tipo convexa entre as variáveis. Criar valor para uma empresa ultrapassa o objetivo de cobrir custos explícitos identificados nas vendas, incorpora o entendimento e o cálculo da remuneração dos custos implícitos, como o custo de oportunidade do capital investido.

Como exposto por Copeland *et al* (2002), existem cinco lições fundamentais da criação de valor:

i. Cria-se valor por meio da obtenção de retorno sobre o capital investido, quando o mesmo supera o custo de oportunidade estabelecido.
ii. Quanto mais se investe em retornos superiores ao custo de capital, maior é o valor que está sendo criado.
iii. É necessário escolher estratégias que maximizem o valor presente dos fluxos de caixa.
iv. O valor das ações de uma empresa no mercado de capitais é igual ao valor intrínseco baseado nas expectativas que tem o mercado em relação ao desempenho futuro, podendo esta estimativa não ser imparcial.
v. Os retornos obtidos pelos acionistas dependem mais de mudanças quanto às expectativas do que do desempenho efetivo da companhia.

Esses autores afirmam ainda que:

> Tornar-se um administrador de valor não é um processo misterioso, aberto apenas a uns poucos profissionais, mas exige, contudo, uma perspectiva diferente da adotada por muitos administradores. Exige concentração nos retornos de longo prazo em termos de fluxo de caixa, e não em mudanças trimestrais de ganhos por ação. Exige disposição para se adotar uma visão das atividades corporativas desapaixonadas e voltadas para o valor, que enxergue os negócios como o que realmente são – investimentos em nova capacidade produtiva que podem ou não proporcionar retorno além do custo de oportunidade do capital (COPELAND *ET AL*, p. 16).

Allen e Percival (2001) enfatizam que companhias que criam valor o fazem ganhando de forma consistente mais do que o custo de oportunidade de capital, por meio de vários ciclos significativos de alteração no negócio. Para criar valor, todos os administradores devem entender o relacionamento entre estratégias e resultado financeiro.

Para Ghemawat (2007), uma empresa tem valor adicionado quando a rede de clientes, fornecedores e complementadores na qual opera fica melhor com ela do que sem ela, isto é, quando a empresa oferece alguma coisa que é única e valiosa no mercado.

Damodaran (2007) pressupõe que o valor de uma empresa é determinado não só em função de seus investimentos, mas, também, pela combinação de dívida e patrimônio líquido, utilizada para financiar esses investimentos.

Ross *et al* (2009, p.277) argumentam que, para criar valor em decisões de investimentos, a empresa tende a: (1) identificar uma demanda insatisfeita por dado produto ou serviço, (2) criar uma barreira para dificultar a concorrência por outras empresas, (3) oferecer produtos ou serviços a custo mais baixo do que o dos concorrentes e (4) ser a primeira a desenvolver um novo produto.

De acordo com Martin e Petty (2004), a medida contábil de lucros, quando utilizada como base para o gerenciamento do valor ao acionista, é deficiente em alguns aspectos elencados a seguir:

I. lucros contábeis não são iguais ao fluxo de caixa;
II. os números contábeis não refletem o risco;
III. os números contábeis não incluem um custo de oportunidade pelo capital próprio; as práticas contábeis variam de empresa para empresa;
IV. os números contábeis não levam em conta o valor do dinheiro no tempo.

Esses autores discutem, ainda, a importância da sustentabilidade na gestão baseada em valor, pois o valor é criado ao longo do tempo como resultado de um ciclo contínuo de decisões estratégicas e operacionais. E para sustentar o processo de criação de valor, o desempenho da gestão deve ser medido e recompensado utilizando-se métricas que podem ser ligadas diretamente à geração de valor para o acionista.

Esteves (2000) menciona que os resultados financeiros constituem apenas uma das dimensões dos resultados da empresa. As demais dimensões estão ligadas ao exercício dos seus valores nas relações com os seus *stakeholders*.

Diante desse contexto, Marques (2009) relata que alguns autores enfatizam que a gestão baseada em valor é mais do que simplesmente uma ferramenta de desempenho elaborada para superar as deficiências das medidas contábeis. Para ele, medir o desempenho é parte essencial do

controle da gestão de uma organização, uma vez que confirma se os resultados projetados nas ações planejadas foram efetivamente alcançados. Face à atenção que é dada pelos profissionais de uma empresa ao que é medido, o tipo de desempenho que uma organização escolhe para medir motivará atitudes que melhorem essa medida. Tradicionalmente, medidas contábeis básicas, como lucro, receita, custo e despesa foram utilizadas para avaliar o desempenho dos gestores. Porém, diante da realidade competitiva, novas estratégias, com novos planos de ação e novos sistemas de medição de desempenho tornaram-se necessários. Um paradigma fundamental da gestão, baseada em valor, é que as empresas que obtêm taxas de retorno superiores aos seus custos de capital criam valor para o acionista, porém aquelas que não o conseguem, destroem valor.

A figura 3 aponta os principais elementos de um sistema VBM elaborado para construir e suportar um ciclo sustentável de criação de valor.

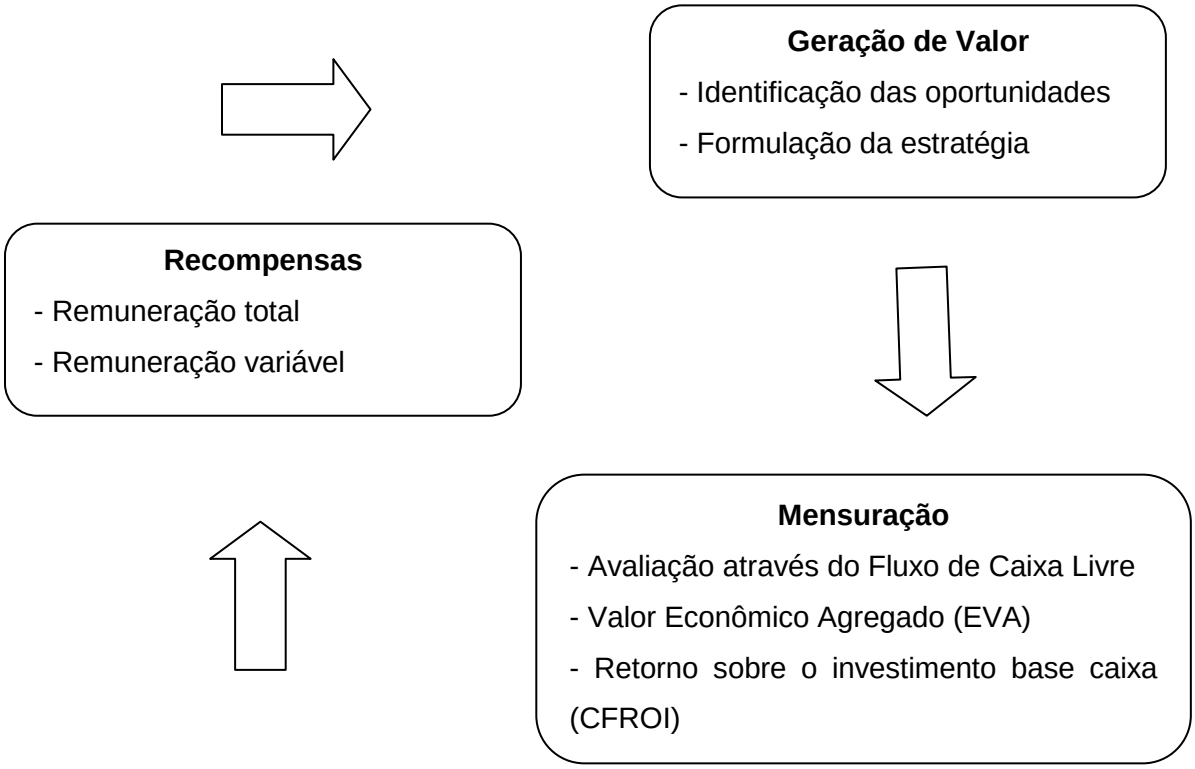

Figura 3 – Ciclo Sustentável de Geração de Valor.

Fonte: MARTIN E PETTY, 2004: adaptado pela autora.

A figura 3 enfatiza a noção de sustentabilidade, pois o valor é criado ao longo do tempo como resultado de um ciclo contínuo de decisões estratégicas

e operacionais. A premissa fundamental que embasa os sistemas VBM é que, para sustentar o processo de criação de valor, o desempenho da gestão deve ser medido e recompensado utilizando-se métricas que podem ser ligadas diretamente à geração de valor para o acionista. Isto é, o princípio por trás da utilização do VBM é medir e recompensar atividades que geram valor para o acionista. Verifica-se, assim, que a VBM é mais do que simplesmente uma ferramenta de desempenho elaborada para superar as deficiências das medidas contábeis tradicionais.

Segundo Copeland *et al* (2000), vários são os motivos que justificam a adoção de um sistema que prioriza o valor para o acionista:

I. o valor é a melhor métrica de desempenho;
II. os acionistas são a única parte interessada que maximiza simultaneamente as reivindicações de todas as outras partes, além das suas próprias;
III. as empresas que não apresentam bom desempenho verão o capital fluir na direção dos concorrentes.

Nessa mesma linha de abordagem, Rocha (2004) argumenta que a gestão baseada em valor é um sistema de gerenciamento que orienta o processo de tomada de decisão com base na geração de valor. Para o autor, a implantação de um sistema com este escopo exige uma nova postura organizacional, desde a presidência até a linha de produção, para que todos tomem suas decisões de forma a gerar valor para os proprietários das firmas.

O conceito de criação de valor aborda variáveis importantes como o valor do dinheiro no tempo, custo de oportunidade, risco do negócio e alguns indicadores de desempenho.

Inicia-se a discussão dessas variáveis com o exposto por Rappaport (2002) ao sugerir que o lucro não é um dado confiável para medição do desempenho, pois, em sua apuração, há diversos métodos alternativos que podem ser empregados; as necessidades de investimentos não são contempladas, e um dos dois princípios fundamentais de finanças, o valor do dinheiro no tempo e o conflito risco *versus* retorno não são considerados. Esse autor aponta ainda uma abordagem do valor para o acionista que estime o valor econômico de um investimento ao descontar os fluxos de caixa previsto pelo custo de capital. Esses fluxos de caixa servem como ponto de partida para

os retornos dos acionistas com base em dividendos e a valorização do preço da ação. Rappaport (2002) comenta, ainda, sobre alguns parâmetros básicos de avaliação ou direcionadores de valor como taxa de crescimento em vendas, margem de lucro operacional, alíquota de imposto de renda, investimentos em capital de giro e ativos permanentes, custo de capital e o próprio horizonte de previsão. Por essa visão, o foco da estimativa de valor de um negócio passaria para a estimativa do valor adicionado de determinada estratégia durante o horizonte de análise.

Isso está de acordo com o exposto por Assaf Neto (2003) ao afirmar que medidas convencionais de avaliação de desempenho, como lucro por ação, crescimento por lucro, e todos os demais indicadores que não levam em consideração o custo de oportunidade do capital investido e o risco da decisão, têm pouca utilidade como critérios de decisão e controle empresariais. Devem, portanto, dar lugar a parâmetros financeiros voltados à criação de valor para os acionistas, coerente sempre com o objetivo de maximização de sua riqueza.

Nesse sentido, Brasil *et al* (2007) apresentam que os condutores de valor se refletem na criação de valor para os proprietários da empresa, por meio do processo decisório. A qualidade das decisões tomadas reflete imediatamente na taxa de crescimento das vendas, na margem bruta operacional, nas variações das necessidades de capital de giro e no custo de capital. Com base no exposto, essas decisões poderão determinar o período de tempo em que haverá crescimento de valor corporativo.

Com relação ao custo de oportunidade, Ross *et al* (2009) o define como sendo as oportunidades alternativas que são perdidas, em virtude da utilização de um determinado ativo em um projeto em detrimento de outros.

Martins (2000, p. 33) destaca que o custo de oportunidade é um dos mais relevantes na economia e nas decisões, não só do homem como de qualquer ser vivo que decide.

Segundo Assaf Neto (2003, p. 165), um custo de oportunidade retrata quanto uma empresa sacrificou de remuneração por ter tomado a decisão de aplicar seus recursos em determinado investimento alternativo, de risco semelhante.

Pindyck & Rubinfeld (1994, p.257) asseveram que os custos associados com as oportunidades que serão deixadas de lado, caso a empresa não

empregue seus recursos em sua utilização de maior valor, é o que define custo de oportunidade.

O custo de oportunidade fundamenta-se na teoria econômica que, segundo Martins (2001, p.186), observa que os gerentes econômicos, ao investirem seus recursos, têm de decidir entre várias oportunidades diferentes de investimento que apresentam características de retorno, prazo e risco variadas. Os agentes, ao decidirem por uma das alternativas, estarão perdendo os benefícios das demais, então, a melhor alternativa é a que aumenta a satisfação.

Como definido por Garrison e Noreen (2000, p. 39), custo de oportunidade é a vantagem potencial de que se abre mão quando uma alternativa é escolhida em vez de outra. Esses autores asseveram ainda que, normalmente o custo de oportunidade não é encontrado nos registros contábeis de uma organização, mas é um custo importante e que deve ser levado em consideração em qualquer tomada de decisão.

Nesse contexto, pode-se entender o custo de capital próprio, como custo de oportunidade do capital do acionista. Araújo, Lima e Assaf Neto (2006, p.1) o definem como custos implícitos que podem ser entendidos como custos de oportunidade, e representam usos alternativos dos fundos.

Segundo Assaf Neto (2004, p.65), a estimação do custo de capital próprio é uma das medidas mais difíceis de se calcular, pois, por representar o custo de oportunidade, não existe uma maneira explícita de indagar diretamente ao acionista qual a taxa mínima de remuneração desejada para aplicação de seus fundos na empresa (aquisição de suas ações).

Em complemento ASSAF NETO (2003, p.167) expõe:

> O valor é criado ao acionista somente quando as receitas operacionais superarem todos os dispêndios (custos e despesas) incorridos, inclusive o custo de oportunidade do capital próprio. Nesse caso, o valor da empresa excederia o de realização de seus ativos (investimentos), indicando esse resultado adicional uma agregação de riqueza pelo mercado conhecida por *Market Vallue Added* (MVA) ou *goodwill*.

Chen e Dodd (1997, p. 320) relatam que como a principal preocupação dos investidores é o valor, seus proponentes afirmam que o EVA é a única

medida de desempenho que está diretamente ligada ao valor intrínseco das ações.

Atkinson *et al* (2008, p. 541) consideram que o valor econômico adicionado é mais apropriado para avaliar projetos já existentes, do que para avaliar a oportunidade de um novo investimento. Esses autores afirmam que a fórmula do valor econômico adicionado está relacionada diretamente ao critério do valor presente líquido. A diferença principal entre os dois é que o valor econômico adicionado inicia seu cálculo com o lucro contábil, que inclui vários acréscimos e alocações, em vez de fluxos de caixa, como faz o valor presente líquido.

O EVA nada mais é do que o lucro operacional menos o custo de todo o capital empregado para produzir aqueles lucros (EHRBAR, 1999).

BERK & DEMARZO (2009, p.189) apresentam que:

> O conceito de lucro econômico foi originalmente sugerido por Alfred Marshall há mais de 100 anos. Foi popularizado recentemente por uma empresa de consultoria, a Stern Stewart, especializada em aumentar a eficiência de empresas. Esta empresa renomeou o conceito de lucro econômico como Valor Econômico Adicionado e chegou até mesmo ao ponto de registrar o acrônimo EVA (no original, *Economic Value Added*) como marca registrada. O EVA não foi originalmente inventado como uma regra de investimento, e mesmo hoje este não é o seu principal uso. No entanto, o EVA se baseia em muitos dos mesmos conceitos que estão por trás do cálculo do NPV.

Joel M. Stern, *apud* Berk & Demarzo (2009, p.190), afirma que para implementar o EVA uma empresa tem que:

i. Medi-lo corretamente, fazendo ajustes para incluir bens intangíveis no balanço patrimonial e aplicar encargos de capital.
ii. Treinar os funcionários sobre EVA e como influenciar o próprio EVA e o sucesso da empresa aperfeiçoando suas próprias eficiências.
iii. Estabelecer as prioridades da empresa, da maior para a menor oportunidade de EVA, de modo que a meta seja aumentá-lo.
iv. Utilizar o EVA como base de remuneração por incentivo, além de desempenho.
v. Comunicar seu sistema de EVA e como ele foi projetado aos mercados.

Assaf Neto (2003) comenta que a atratividade econômica da empresa é admitida quando o *spread*, obtido pela diferença entre o retorno do patrimônio líquido e o custo de oportunidade do acionista for positivo.

Contudo, Ghemawat (2008) faz uma abordagem mais ampla e aponta que o que realmente importa em relação a uma opção estratégica não é se ela irá agregar valor em um determinado momento, e sim se continuará a fazê-lo com o passar do tempo. E para tanto, cita alguns fatores a serem levados em conta: reconhecer que o desempenho superior geralmente tem vida curta, refletir sobre a provável evolução de seu ambiente, prever o comportamento provável de outros participantes de seu sistema de valor, observar até que ponto as ações podem ser imitadas ou neutralizadas e refletir sobre a sequência de ações.

Montgomery & Porter (1998) abordam que a busca pela sustentabilidade envolve decisões sobre o quanto uma empresa está disposta a se comprometer a operar de maneira específica. É essencial escolher a ênfase relativa que sustentará duas vertentes: comprometimento para competir de certa maneira e reter a flexibilidade para competir com eficácia de outras maneiras.

Após serem discutidas teorias acerca da estratégia empresarial, competitividade e geração de valor, serão apresentados a seguir, esclarecimentos sobre a sustentabilidade corporativa.

2.3 Sustentabilidade Corporativa

Para que as organizações sejam sustentáveis, diversos autores têm apontado que estas devem buscar um equilíbrio entre as três dimensões que balizam o conceito de sustentabilidade corporativa: a econômica, a ambiental e a social. Porém, essas dimensões são percebidas pelos gestores como opostas à busca por resultados financeiros imediatos.

No entanto, Werneck (2009) relata que, até o século XIX, a economia estava integrada à vida social e, com o passar dos anos, começaram a ser tratadas como realidades separadas. A mesma apresenta ainda uma cronologia do conceito do desenvolvimento humano sustentável:

- 1986 – Comissão Mundial sobre Meio Ambiente e Desenvolvimento – Desenvolvimento Sustentável
- 1990 – PNUD – Desenvolvimento Humano
- 1994 – ONU – Desenvolvimento Humano Sustentável
- 2000 – Pacto Global – GRLI - PRME

A noção de sustentabilidade surgiu do conceito de desenvolvimento sustentável definido pela Comissão Mundial sobre Meio Ambiente e Desenvolvimento (CMMAD) da organização das Nações Unidas (ONU) e publicado no relatório *Nosso Futuro Comum*, em 1988.

Souza (2000, p.2) define que desenvolvimento sustentável é aquele que atende às necessidades do presente sem comprometer as gerações futuras a atenderem as suas próprias necessidades.

Este é um conceito bastante simples, mas difícil de ser operacionalizado, principalmente pelos muitos fatores ecológicos, tecnológicos, macroeconômicos e outros, que afetam, em grande medida, seus projetos de implementação (BRINKERHOHH & GOLDSMITH, 1992).

Armani (2003) apresenta que a sustentabilidade deve ser entendida sob dois enfoques complementares: um conceito que trata das questões internas das organizações, denominado de enfoque gerencial e outro das questões externas, chamado de enfoque sistêmico. No enfoque sistêmico, os fatores que são levados em conta são a inserção política, a credibilidade e o fortalecimento da base social das organizações. No enfoque gerencial, são considerados relevantes os desafios da gestão e das condições de eficácia e eficiência das organizações.

Muitos conceitos sobre o que é uma organização sustentável são propostos por vários autores. O mais amplamente difundido no meio empresarial baseia-se na ideia de que as empresas devem possuir um *triple bottom*-line. Isso significa que, além de gerar resultados econômico-financeiros, as empresas também devem se engajar em ações sociais e zelar pelo meio ambiente (HART; MILSTEIN, 2004).

De acordo com Lins *et al* (2010), sustentabilidade corporativa não é assistencialismo nem filantropia. Hoje, já se pode afirmar que é uma tendência mundial no mundo dos negócios e que tal agenda sobrevive a crises, por tratar-se de compromisso inexorável. Consumidores, financiadores, acionistas e

potenciais investidores exigem, cada vez mais, compromissos éticos das corporações. Em outros termos, não basta apenas olhar para a linha de resultado econômico-financeiro para avaliar o desempenho de uma organização. Na atualidade, seu desempenho também é avaliado levando-se em conta os resultados para os demais atores da cadeia produtiva – e não apenas acionistas ou proprietários – bem como o impacto nos recursos naturais.

2.3.1 Abordagens e Contextualização Histórica da Sustentabilidade Corporativa

As empresas começaram a perceber que uma organização faz parte de um todo e que deve ser sustentável para poder evoluir. Os consumidores, por sua vez, estão cada vez mais cientes do seu poder de transformação social e começam a demandar mais responsabilidade das empresas no que se refere às questões sociais e ambientais. Assim, surge a sustentabilidade corporativa que trata do compromisso empresarial para com o desenvolvimento sustentável, ou seja, uma forma de conduzir as atividades empresariais pensando nas pessoas, nos lucros e no planeta (INSTITUTO ETHOS, 2003).

Para dar continuidade ao assunto, torna-se relevante apresentar a definição de Esteves (2000) para *stakeholders* "*todos aqueles capazes de influenciar e serem influenciados por um empreendimento"*. São indivíduos, grupos ou organizações que, de alguma forma, desenvolvem algum tipo de vínculo com o empreendimento.

Contudo, como observado por Hamel e Prahalad (1997), as empresas do século XXI estão organizadas em torno de seus processos e centrarão seus esforços em seus clientes. Existe a necessidade de serem ágeis e enxutas, suas tarefas exigirão conhecimento do negócio, autonomia, responsabilidade e habilidade na tomada de decisões. Entende-se que a linha de evolução da estratégia empresarial continua em busca de uma arquitetura empresarial que permita identificar competências amplas a serem desenhadas; as empresas precisam aprender com a experiência: criar alianças, realizar protótipos para teste de mercado, decidir pelo desenvolvimento conjunto com possíveis concorrentes, estudar tecnologias, e assim por diante.

Para Hart (2006), é crucial o entendimento de como as estratégias empresariais relacionadas à sustentabilidade podem beneficiar a posição econômica e competitiva de uma empresa. Em verdade, a não ser que vejam um caminho para a geração de valor, é improvável que gerentes-seniores comprometam os recursos necessários para adotar tais estratégias.

Antunes (2011) acrescenta que a Conferência das Nações Unidas sobre o Homem e o Meio Ambiente e o Relatório de Brundtland foram cruciais ao apontar os impactos sociais e ambientais provocados pelo modelo de desenvolvimento capitalista vigente nas décadas de 70/80. No entanto, foi, principalmente a partir da criação da Agenda 21 na Eco-92, que o assunto se tornou pauta no mundo corporativo. As empresas se baseavam - e ainda se baseiam - na elaboração e execução de projetos de acordo com as demandas dos seus diversos *stakeholders*. Por uma série de fatores, as empresas se deram conta de que mais do que respostas aos *stakeholders*, sustentabilidade poderia ser fonte de boa imagem e retorno rápido. Elaborar e implementar projetos de sustentabilidade já não era suficiente, era preciso divulgar. Assim, a sustentabilidade também passou a fazer parte da estratégia das áreas de comunicação e marketing. A sustentabilidade proposta, nos dias de hoje, tem a ver com um novo modelo de gestão empresarial. Nesse novo modelo, o lucro e a competitividade continuam em primeiro plano, mas diferente do que vem sendo praticado pelo setor privado nas últimas décadas, o lucro a qualquer custo já não tem tanto espaço. Assim, a sustentabilidade sai de uma área periférica e entra no *core business*, modificando processos, transformando valores corporativos e, principalmente, valores pessoais. Ao inserir a sustentabilidade em seus processos, a empresa muda a sua forma de produzir, de comprar, de se relacionar, de negociar, de se comunicar. Sai de uma reação às demandas dos *stakeholders*, para uma gestão proativa, antecipando-se às necessidades do negócio. E isso mostra um grande diferencial em mercados cada vez mais globais.

Para Lins *et al* (2010), as corporações precisam investir de forma consistente na adoção de métodos operacionais e de produção que assegurem a geração de valor não apenas para as empresas, mas, principalmente, para as comunidades das regiões em que atuam. Uma ação, não importa sua dimensão, produzida em qualquer ponto de um dos hemisférios, pode

repercutir no outro – senão em todo o planeta. O empresário deve preocupar-se com o legado que irá deixar. Nesse sentido, é muito importante o investimento na criação de novas tecnologias para que, por meio da pesquisa científica, sejam encontradas soluções originais e efetivas, considerando-se as mais diversas situações e os mais intricados problemas – já existentes ou potenciais.

A figura 4 retrata um esquema de pontos a serem observados na criação de valor sustentável. A maneira pela qual a empresa é administrada. hoje, determinará as oportunidades futuras da mesma.

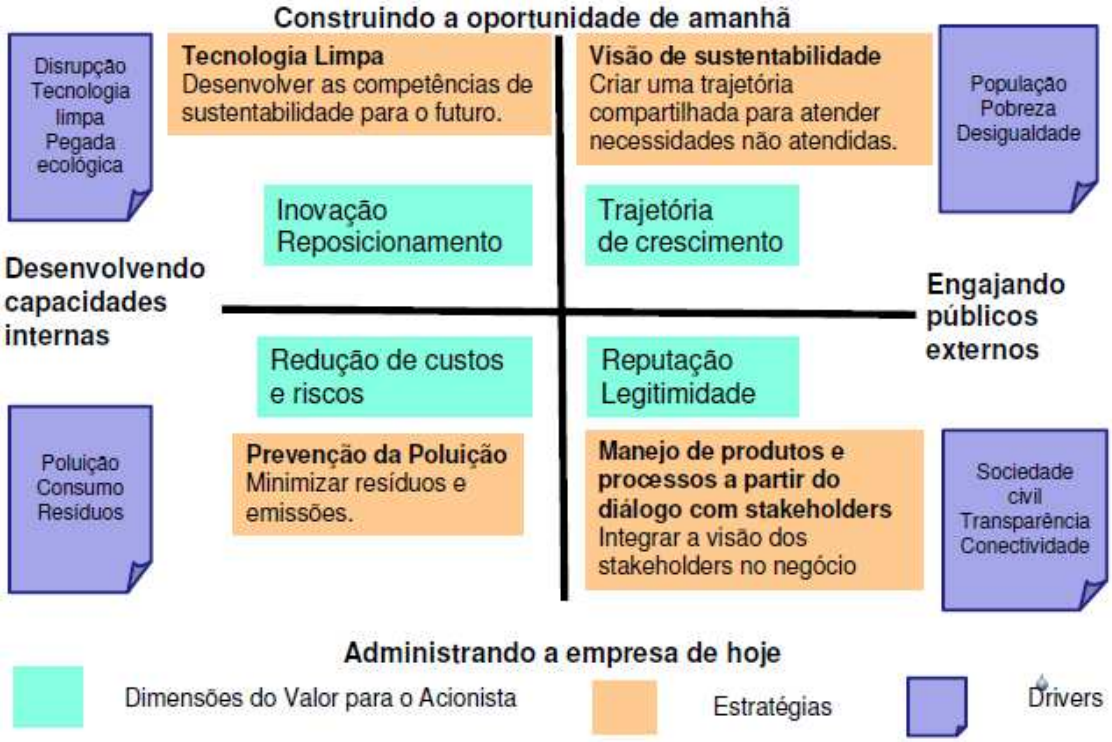

Figura 4 – Criação de Valor Sustentável.

Fonte: Hart, Stuart e M. B. Milstein (2003) - “Creating Sustainable Value”, Academy of Management Executive 17.2:56-69

Um modelo para operacionalizar o desenvolvimento sustentável é apresentado por Boron e Murray (2004). Para tanto, julgaram necessário considerar alguns pontos que possibilitariam aos gestores alcançar os objetivos de uma maneira sustentável:

i. Uma nova percepção dos gestores para a mudança de paradigma proporcionada pelo desenvolvimento sustentável, guiando-os assim, a novos objetivos;

ii. Identificação de questões “não-sustentáveis” nas quais a organização esteja envolvida, como: definir processos produtivos sustentáveis; determinação dos “GAPs de sustentabilidade” da organização, ou seja, aqueles processos nos quais há uma utilização indevida de recursos naturais;

iii. A definição de mapas, apontando caminhos para a implementação das estratégias sustentáveis: criar bancos de dados que mapeiam os fluxos de massas, energia e outros; criar uma lista de requisitos legais, processuais e ambientais; desenvolver e colocar em ação estratégias de desenvolvimento; adoção de um sistema de gestão que será capaz de organizar e monitorar todos esses procedimentos.

Hart (2006) argumenta que a sustentabilidade é um conceito estranho para alguns gerentes das sociedades capitalistas, assim como o lucro era estranho para alguns gerentes da antiga União Soviética.

A sustentabilidade corporativa trata do compromisso empresarial para com o desenvolvimento sustentável. Ter sustentabilidade significa assegurar o sucesso do negócio em longo prazo e, ao mesmo tempo, contribuir para o desenvolvimento econômico e social da comunidade, um meio ambiente saudável e uma sociedade estável, ou seja, encontrar um equilíbrio entre as dimensões econômica, ambiental e social (INSTITUTO ETHOS, 2003).

Diversos autores apontam que a gestão sustentável visa ao longo prazo, o desenvolvimento de competências internas, a diversificação nas formas de gerenciar os riscos envolvidos no negócio, a preocupação com o impacto ecológico das estratégias empreendidas pela organização. A dimensão econômica, com seus objetivos financeiros, também está inserida nessa gestão.

Visando a essa gestão sustentável, foram criados indicadores que têm como base as três dimensões clássicas da sustentabilidade: econômica, social e ambiental. Os principais são: O *Global Reporting Initiative* (GRI), os indicadores desenvolvidos pelo Instituto Ethos e o *Dow Jones Sustainability Index* (DJSI).

Hart (2006, p. 106) lembra que:

> Foster e Kaplan (2001) demonstraram empiricamente que o índice básico da economia vem se acelerando nos últimos 80 anos, com consequências terríveis para os participantes do segmento: o índice de rotatividade para o S&P 500 aumentou de cerca de 1,5% por ano, na década de 1920, para quase 10%, hoje. Isso implica que a média de anos em que uma empresa aparece no índice da Standard and Poor caiu de 65, nas décadas de 1920 e 1930 (S&P 90), para 10, na década de 1990 (S&P 500). Em 2020, dizem eles, "mais de três quartos das empresas do S&P 500 serão de companhias que não conhecemos hoje – companhias novas baseadas no redemoinho da atividade econômica da periferia, emergindo de percepções desconhecidas atualmente.

A sustentabilidade organizacional depende, dentre outros fatores, da plena realização daquilo que a organização se propôs na sua missão. A administração dos impactos causados pela instituição pretende gerenciar as mudanças na realidade trazidas pelas ações que visam cumprir a missão organizacional. Sendo assim, essa área da gestão exerce uma grande importância na capacidade de sustentação das instituições (FOWLER, 2000).

Lins *et al* (2010) acrescentam que as empresas – sejam de pequeno, médio ou grande porte – que não incorporarem em sua estratégia de negócio práticas de sustentabilidade, que se eximirem de sua responsabilidade socioambiental, que se recusarem a parcerias com o poder público e não tiverem a consciência de que lhes cabe uma função que ultrapassa seus próprios muros, correm o sério risco de serem banidas do planeta. O empresário, o cliente, o acionista e o trabalhador estão cada vez mais conscientes de que o desenvolvimento não se faz a qualquer custo e que as ações com finalidades imediatistas, que só visam a resultados de curto prazo, podem sair muito caro e deixar um passivo enorme, que será pago pelas gerações futuras e pela própria empresa.

Questiona-se como extinguir o círculo vicioso de uma abordagem à geração de valor surgida nas últimas décadas. A criação de valor compartilhado pode ser a resposta para essa questão, e assim, será o próximo assunto a ser apresentado neste trabalho.

2.3.2 Criação de Valor Compartilhado

Porter & Kramer (2011) discutem possíveis alternativas de como reiventar o capitalismo, desencadeando um processo de inovação e

crescimento. Para eles o meio empresarial entrou num círculo vicioso, no qual a competitividade e o crescimento econômico estão comprometidos. Uma solução apontada, sugere a união da atividade empresarial com a sociedade; é a geração de valor econômico de forma a criar também valor para a sociedade.

Entende-se que a criação de valor compartilhado atenua conflitos advindos do funcionamento do capitalismo.

> A crise do atual modelo de desenvolvimento capitalista, a ameaça de esgotamento dos recursos naturais do planeta, o crescimento da população e do consumo, os elevados níveis de poluição da atmosfera e das águas referem-se ao abuso capitalista da ciência e da tecnologia, cuja utilização, se fosse correta, significaria a emancipação do homem. Portanto, existe uma forte contradição entre os princípios básicos de funcionamento do capitalismo e a preservação de um equilíbrio do meio ambiente. A ciência moderna, com seus métodos e conceitos, gerou um universo em que a dominação da natureza está estritamente vinculada à dominação dos homens. (BERNARDES E FERREIRA, 2003, p.41 *apud* MULLER *ET AL*)

Como pode ser percebido pelas abordagens desses autores, existem novas direções a serem seguidas pelas empresas que almejam apenas o lucro em si mesmo, não importando a maneira pela qual ele foi conseguido.

PORTER & KRAMER (2011, versão eletrônica) definem que:

> O conceito de valor compartilhado pode ser definido como políticas e práticas operacionais que aumentam a competitividade de uma empresa, ao mesmo tempo que melhoram as condições socioeconômicas nas comunidades em que a empresa atua. O foco da geração de valor compartilhado é identificar e ampliar o elo entre o progresso social e o econômico.

É relevante esclarecer que o propósito da criação de valor compartilhado não consiste em uma redistribuição; mas sim em um aumento nos ganhos que possam atender a todos *stakeholders*.

HART (2006, p.101) lembra que:

> Enquanto a maioria dos economistas do século XX concentrava-se na concorrência sob condições de equilíbrio estático, Schumpeter insistia em que o desequilíbrio era a força condutora do capitalismo. Hoje há poucas dúvidas de que a economia é conduzida por empresas capazes de capitalizar “novas combinações” descritas por Schumpeter: as tecnologias da era do carvão deram lugar às do petróleo, que agora estão cedendo terreno às da era da informação. A cada mudança, a infra-estrutura tecnológica e econômica da sociedade sofre transformações drásticas, com novas instituições, empreendimentos e padrões geográficos de desenvolvimento.

A conjugação dos propósitos básicos das alianças com as demandas competitivas, que se apresentam às empresas, permite a construção não apenas de uma, mas de três lógicas que sublinham a criação de valor, a saber (DOZ e HAMEL, 1998, p. 37):

i. Obtenção de capacidades competitivas através da cooptação;
ii. Alavancagem de recursos co-especializados;
iii. Obtenção de competência através da aprendizagem internalizada.

A figura 5 ilustra os três aspectos de criação de valor a partir das demandas competitivas:

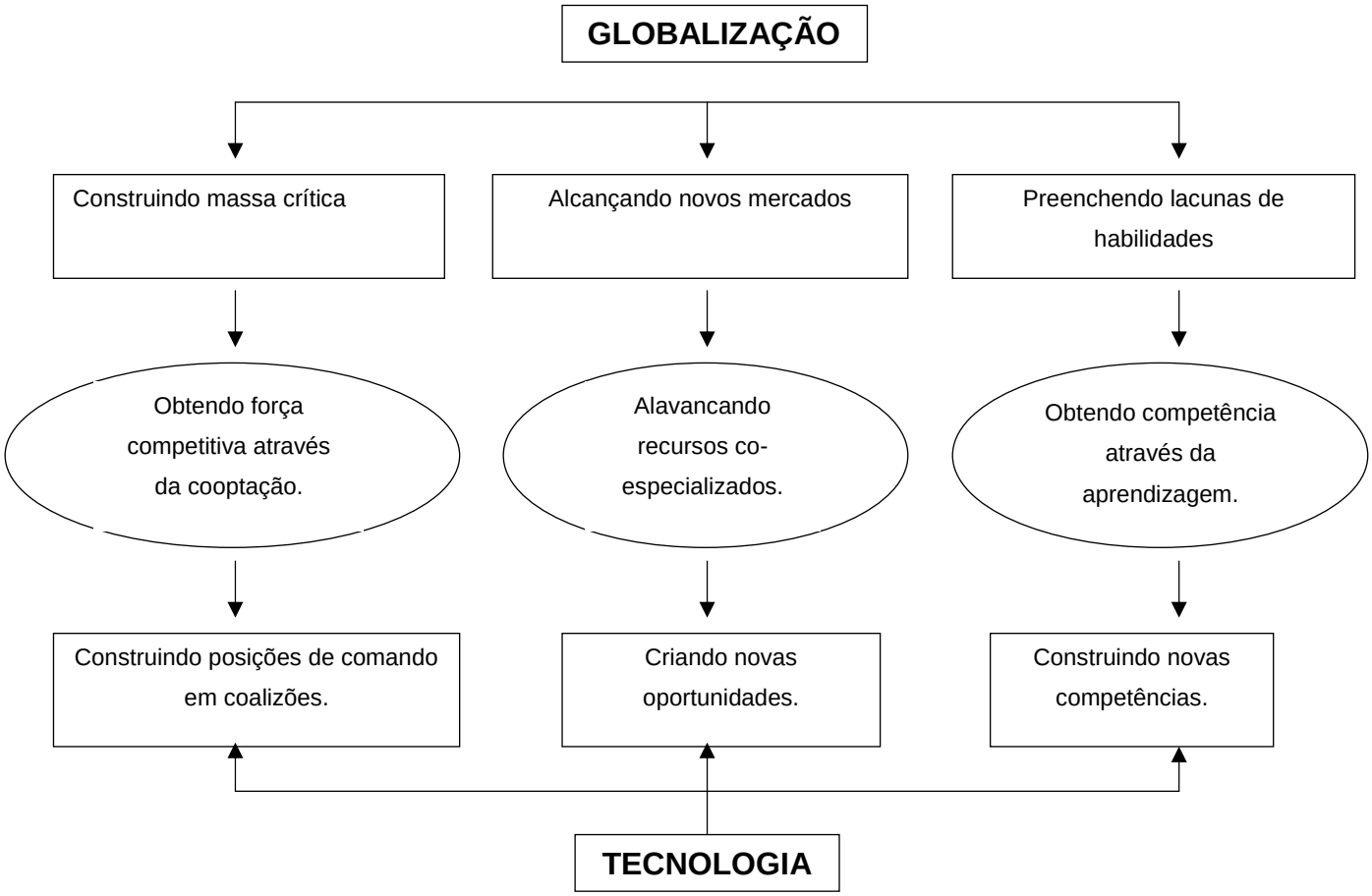

Figura 5 - As lógicas de criação de valor através de alianças.

Fonte: DOZ e HAMEL, 1998: 36.

Embora a grande maioria dos autores aponte o lucro para o acionista, como o maior objetivo da organização, Sahba Sobhani (2008) relata que, nos dias atuais, o lucro torna-se mais um meio do que um objetivo principal. Muitos modelos de negócios inclusivos, como aqueles formados por organizações da

sociedade civil e empreendedores sociais, são projetados principalmente para enfrentar os problemas da sociedade. Ainda assim, a auto-sustentabilidade financeira – obtida através de estratégias empreendedoras e de geração de renda – permite que eles aumentem o seu alcance e impacto.

Porter & Kramer (2011) elencam três maneiras de uma empresa criar valor compartilhado: reconceber produtos e mercados, redefinir a produtividade na cadeia de valor e montar *clusters* setoriais de apoio nas localidades da empresa.

Esses autores evidenciam, ainda, algumas diferenças entre responsabilidade social e criação de valor compartilhado, enquanto a primeira se concentra principalmente na reputação e têm relação limitada com as atividades da empresa; a segunda é parte integral da rentabilidade e da posição competitiva da empresa.

Werneck (2009) apresenta, no quadro abaixo, como a criação de valor e os negócios inclusivos na Base da Pirâmide podem ser relacionados:

Conceito	Foco	Dimensão	Argumento	Exemplo
Mercado	Oportunidade	Econômica	Tamanho do Mercado	C.K.Prahalad e Stuart Hart (2002)
			Terreno produtivo para a Inovação	Clayton Christensen Thomas Craig e Hart (2001)
Sustentabilidade	Necessidade	Ambiental	Impossibilidade de replicar o modo de vida.	
		Social	"Terrorismo"	
			Direito a uma vida melhor	Grupo Nueva-Avina

Quadro 3 – Criação de Valor e Base da Pirâmide.

Fonte: WERNECK, 2009.

PORTER & KRAMER (2011, versão eletrônica) explicitam que:

> A criação de valor econômico compartilhado pressupõe a conformidade com a legislação e com normas éticas, bem como a mitigação de qualquer dano causado pela empresa. [...] A

> oportunidade de gerar valor econômico através da criação de valor social será uma das mais poderosas forças motrizes do crescimento econômico mundial. Essa ideia representa uma nova forma de entender clientes, produtividade e influências externas sobre o sucesso da empresa. Põe em relevo as enormes necessidades humanas a serem satisfeitas, os grandes e novos mercados a servir e os custos internos e os déficits sociais e comunitários, bem como vantagens competitivas a serem obtidas com o seu enfrentamento.

Sahba Sobhani (2008) argumenta que além de criar valores tangíveis, remover limites de conhecimento, habilidades, infra-estrutura e acesso a produtos e serviços financeiros. Pode também, criar valores intangíveis ou de longo prazo – como imagem de marca, moral dos empregados, reputação corporativa e potencial para desenvolver novas capacidades e fortalecer a competitividade nos negócios.

Toda empresa deve analisar decisões e oportunidades pela ótica do valor compartilhado. Isso irá levar a novas abordagens que gerem mais inovação e crescimento para empresas, além de benefícios maiores para a sociedade (PORTER & KRAMER, 2011, versão eletrônica).

Hart (2006) afirma que, cada vez mais, as companhias estarão vendendo soluções para os problemas sociais e ambientais do mundo, e fazendo isso de forma a respeitar a diversidade e as diferenças culturais.

Para que as empresas cheguem às soluções propostas por Hart (2006), é necessário entenderem que a capacidade de formação de parcerias é uma habilidade muito importante para o seu sucesso hoje. E, por isso, o próximo assunto a ser abordado no presente trabalho, trata de alianças estratégicas e geração de valor.

2.3.3 Alianças Estratégicas e Geração de Valor

Em virtude do exposto por Porter (2004), pode-se sugerir que as parcerias entre as empresas se originam a partir de necessidades comuns das mesmas, bem como da viabilidade de redução de custos ou de diferenciação de seus produtos.

A criação de alianças, parcerias ou redes viabiliza o acesso a recursos complementares que a organização precisa, de maneira a permitir a conquista e a manutenção de vantagens competitivas (TAVARES, 2008 p. 101).

Já Ghemawat (2008) discute alianças estratégicas enfatizando que as mesmas podem proporcionar acesso a conhecimentos locais que seriam difíceis de comprar, a conexões na rede local de valor que não seriam acessíveis de outra maneira ou a contatos locais, incluindo os contatos políticos e seus benefícios associados.

DERESKY (2004) afirma que:

> As alianças estratégicas são sociedades entre duas ou mais companhias que chegam à conclusão de que a melhor maneira de atingir seus objetivos mútuos é pela combinação de seus recursos – financeiros, gerenciais e tecnológicos – e também das suas vantagens competitivas mais características. As alianças, muitas vezes chamadas de estratégias de cooperação, são mecanismos de transição que impulsionam a estratégia dos sócios em meio a um ambiente de turbulências com rapidez bem maior do que seria possível a cada companhia isoladamente.

Hart (2006) aponta que há evidências claras de que as estratégias de prevenção de poluição e redução de resíduos realmente reduzem os custos e aumentam os lucros. A prevenção de poluição garante aos gerentes uma forma mais clara e mais rápida de aumentar o valor para os acionistas, melhorando os resultados para os negócios existentes graças à redução de custos e obrigações.

Em complemento a essas ideias, Werneck (2009) discute algumas estratégias que culminam na criação de valor: Redução das margens e custos, alianças e parcerias (proximidade com os *stakeholders*, estabelecimento de relações duráveis, ampliação da base de engajamento), articulação de valor social e valor econômico e inovações co-criadas.

Após discussões sobre abordagens e contextualização histórica da sustentabilidade, criação de valor compartilhado, alianças estratégicas e geração de valor, a seguir, serão apresentados desafios e oportunidades de uma gestão sustentável.

2.3.4 Oportunidades e Desafios de uma Gestão Sustentável

De acordo com Hart (2006), pensar sistematicamente, passando por todo o leque de desafios e oportunidades associado à sustentabilidade, é o

primeiro passo importante que os gerentes podem dar rumo à criação de valor sustentável.

Atkinson *et al* (2008, p.566) definem que:

> Os cinco grupos principais de *stakeholders* de uma empresa – clientes, funcionários, fornecedores, proprietários e a comunidade – definem seus objetivos. Os *stakeholders* são os indivíduos, grupos de indivíduos e instituições que definem o sucesso da empresa ou afetam sua habilidade para alcançar seus objetivos. O desafio para uma empresa vem a ser sua habilidade em definir e administrar suas relações com cada um de seus grupos de *stakeholders* principais.

A busca pela sustentabilidade corporativa apresenta para as empresas uma nova forma de encontrar uma vantagem competitiva sustentável, aumentando a competitividade e agregando valor à organização a partir da melhoria de sua imagem, sendo transparentes com os *stakeholders* e investindo em projetos sociais e ambientais (CAMPOS *ET AL*, 2007).

Hart (2006, p.104) afirma que:

> As companhias visionárias têm uma oportunidade de conduzir a redefinição e o reprojeto de seus segmentos. Aqueles que utilizam muito material e energia considerarão a sustentabilidade global um desafio destruidor de competências, que exige um reposicionamento radical e o desenvolvimento de novas competências. Os segmentos que usam muita informação e serviços considerarão a sustentabilidade global um desafio que aumenta a competência e oferece um potencial significativo para a substituição e a superação das tecnologias insustentáveis existentes.

Com base nos conceitos expostos, verifica-se que são inúmeras e significativas as mudanças com que as empresas terão que lidar.

Tendo uma preocupação mais específica com as questões sociais e ambientais, que envolvem o relacionamento de uma empresa com seus *stakeholders*, Egri e Pinfield (1999) lembram que, em uma organização sustentável, se tem uma preocupação importante com os envolvidos com a organização e com as consequências dos atos organizacionais para esses envolvidos. Ou seja, não se busca simplesmente reconhecer os *stakeholders* para estes, oportunamente, obterem vantagens na relação com eles. Busca-se um crescimento conjunto.

2.3.5 Contribuição do referencial teórico para a pesquisa de campo

Foram apresentados, neste capítulo, diversos conceitos acerca da estratégia empresarial, competitividade, geração de valor e sustentabilidade corporativa, assim como opiniões de diferentes autores que dissertam a respeito desses temas.

Os modelos apresentados e explorados no referencial teórico permitem verificar o quanto as estratégias das empresas afetam sobremaneira sua competitividade, e, com isso, são determinantes para a criação de valor para o acionista. Discutiu-se, também, que, além de criar valor para os acionistas, uma empresa deve fazê-lo de uma forma sustentável.

A partir do entendimento da teoria apresentada no trabalho, foi possível ao pesquisador definir, conforme descrito no capítulo da metodologia, o melhor modelo para desenvolvimento desta pesquisa.

O estudo das definições a respeito da sustentabilidade corporativa, alinhado aos demais conceitos sobre criação de valor compartilhado, também permitiu à pesquisadora consolidar e perceber como gestores de grandes empresas estabelecidas em Minas Gerais estão avaliando as suas práticas de forma a responder aos desafios e oportunidades advindos da sustentabilidade.

Ademais, esse entendimento e a definição de práticas sustentáveis apresentados por Knut *et al* possibilitaram a adaptação do questionário que foi utilizado como instrumento de coleta de dados para a pesquisa junto ao público-alvo, assim como a conclusão a respeito da pergunta e dos objetivos da pesquisa.

3. CARACTERIZAÇÃO DAS EMPRESAS

Neste capítulo, são apresentadas as organizações que fizeram parte desta pesquisa. Essa apresentação, dentre outros detalhes, se constitui da evolução histórica, a visão, a missão, resultados e posição atual de cada uma das organizações nos mercados em que atuam.

3.1 Andrade Gutierrez

De acordo com informações constantes no site da organização, o Grupo Andrade Gutierrez posiciona-se entre os maiores no Brasil e como um dos principais conglomerados de infraestrutura na América Latina. Atua em frentes diversificadas de negócios – Engenharia e Construção, Concessões, Telecomunicações, Energia e Saúde – e acumula 62 anos de experiência, com uma carteira que soma, aproximadamente, 650 projetos e operações comerciais, em 38 países.

A Construtora Andrade Gutierrez é criada, em 2 de setembro de 1948, em Belo Horizonte, por três jovens engenheiros – Flávio Gutierrez e os irmãos Gabriel e Roberto Andrade. Realizava pequenas obras urbanas na capital mineira.

Na década de 1950, executava a BR-3 (atual BR-040) para o DNER, ligando o Rio de Janeiro a Belo Horizonte, e a rodovia entre São Paulo e Curitiba. Abre escritório em São Paulo.

Nos anos de 1960, iniciava a construção da Barragem de Ibirité e constrói a Castello Branco (SP-280) e a BR-319 (Manaus-Porto Velho).

Na década de 70, participou da construção de Itaipu, um marco histórico para a empresa, e iniciava a construção da Linha Norte-Sul do Metrô de São Paulo. Conquistou obras metroviárias no Rio de Janeiro e em Brasília, Belo Horizonte, Salvador e Lisboa. Executa a Rodovia dos Bandeirantes e o sistema viário de São José dos Campos.

Iniciou o processo de internacionalização, nos anos 1980, quando deu os primeiros passos na expansão de suas operações na África, América Latina, Europa e Ásia. A primeira obra internacional foi a rodovia Epena-Impfondo-Dongou, no Congo, na África. Depois, veio o primeiro contrato na América

Latina, uma rodovia na Bolívia. Começou a construção do Aeroporto Internacional de Confins, em Belo Horizonte, e adquiriu a construtora portuguesa Zagope, entrando no mercado europeu. Executou a Ferrovia dos Carajás, o Porto Trombetas, a Hidrelétrica de Três Irmãos e a reurbanização do Vale do Anhangabaú (SP).

Nos anos 1990, apostou na diversificação dos negócios e iniciou bem sucedidos investimentos em Concessões e Telecomunicações. Começou a deter participação em empresas como Oi e Contax (AG Telecom), e Cemig, CCR, Sanepar, Water Port, Quiport e Aeris (AG Concessões).

Na primeira década de 2000, a AG Concessões ingressa na Light (posteriormente negociada) e a AG Telecom deu um salto com a aquisição da Brasil Telecom pela Oi, um dos maiores negócios em telecomunicações no país. Iniciou a Hidrelétrica Santo Antônio, gerenciada pela Santo Antônio Energia, o primeiro negócio em geração e comercialização de energia. Consolida o Sistema de Gestão Integrada (SGI) da Construtora e garantiu as certificações ISSO 9001 (Qualidade), ISSO 14001 (Meio Ambiente), OHSAS 18001 (Saúde e Segurança do Trabalho) e SA 8000 (Responsabilidade Social). Assinou contratos para siderúrgica e estaleiro na Venezuela e ampliou a carteira de projetos na África. A Andrade Gutierrez foi uma das signatárias da Carta Aberta ao Brasil sobre Mudanças Climáticas, um compromisso público para combater as mudanças climáticas.

Novos negócios surgiram na década de 2000, como geração de energia – a empresa participa da Santo Antônio Energia, concessionária responsável pela construção e operação da Hidrelétrica Santo Antônio – e serviços de saúde, por meio da LOGIMED, empresa que gerencia a cadeia logística de fornecimento de materiais e medicamentos a unidades hospitalares.

A Construtora Andrade Gutierrez responde pelos mercados no Brasil e na América Latina. Desenvolveu contratos das mais diversas naturezas, com *know-how* em toda a cadeia de infraestrutura. Está organizada em cinco unidades de negócios: Energia, Industrial, Norte, Sul e América Latina. A Construtora Zagope, sediada em Lisboa e adquirida pelo Grupo em 1987, atua na Europa, na África e na Ásia.

O que a Andrade Gutierrez faz:

- Hidrelétricas, Siderúrgicas, Saneamento e Urbanização;

- Termelétricas, Gasodutos e Barragens;
- Usinas Nucleares, Túneis e Aeroportos;
- Linhas de Transmissão Estaleiros e Rodovias;
- Plantas Industriais e Portos, Ferrovias;
- Refinarias, Metrôs e Construção Civil.

A AG Concessões tem uma carteira diversificada de investimentos em infraestrutura. É sócia na Companhia Energética de Minas Gerais (Cemig) e na CCR, que administra estradas brasileiras e participa da Linha 4 – Amarela do Metrô de São Paulo. Está presente na Sanepar (Companhia de Saneamento do Paraná), na Corporación Quiport e na Aeris, administradoras de aeroportos internacionais no Equador e na Costa Rica, respectivamente. Detém 100% da Water Port, empresa de saneamento no Porto de Santos.

3.2 Cemig

A Companhia Energética de Minas Gerais - Cemig, fundada em 22 de maio de 1952, é uma holding composta de mais de 100 empresas, 15 consórcios e um fundo de participações, com ativos e negócios em 22 estados brasileiros e no Distrito Federal e, também, no Chile. É controlada por uma holding, sediada em Belo Horizonte, MG, com ativos e negócios em 18 estados brasileiros e no Distrito Federal, além do Chile. Possui, também, investimentos em distribuição de gás natural (Gasmig S.A.) e em transmissão de dados (Cemig Telecom).

A Cemig é uma empresa de economia mista controlada pelo Governo de Minas Gerais, que detém 51% de suas ações ordinárias. Além do controlador, a Empresa possui 114,6 mil acionistas de 44 países (dados de 31/12/2010) e ações listadas na BM&FBovespa S.A., Nova York – New York Stock Exchange (NYSE) e Madrid – Mercado de Valores Latino-Americanos (Latibex).

Atua nas áreas de geração, transmissão, distribuição e comercialização de energia elétrica, e ainda, na distribuição de gás natural, por meio da Gasmig, em telecomunicações, por meio da Cemig Telecom, e no uso eficiente de energia, por meio da Efficientia.

Segue um breve histórico extraído do site da Cemig:

Nos anos 70, o país vive a fase do Milagre Econômico, período em que o PIB brasileiro cresceu a uma taxa de 11,1% ao ano. Minas vive um novo ciclo de desenvolvimento e a Cemig se destaca como um de seus principais suportes.

Na década de 80, é criado o Programa Minas-Luz, uma parceria entre Cemig, Eletrobrás e Governo Estadual, visando ampliar o atendimento a populações de baixa renda no campo e nas periferias urbanas, inclusive favelas. Em 1982, é inaugurada a hidrelétrica Emborcação, no Rio Paranaíba, segunda maior da Empresa e vital para o sistema elétrico do País. Juntas, Emborcação e São Simão triplicam a capacidade de geração da Cemig. A Cemig termina a década de 80 como distribuidora atendendo a 96% do território mineiro.

A Empresa torna-se pioneira na construção de hidrelétricas em parceria com a iniciativa privada. Foi assim que surgiu a Usina Hidrelétrica Igarapava, no Triângulo Mineiro, que entrou em operação em 1998.

Nos anos 2000, a Cemig pela primeira vez, no Índice *Dow Jones* de Sustentabilidade, um reconhecimento que se repetiria por mais 11 vezes. No início da década, supera a crise de energia que abalou o País, inaugura a Usina Irapé e constrói simultaneamente as hidrelétricas Porto Estrela, Queimado e Funil.

Na primeira década dos anos 2000, a Companhia inicia o processo de desverticalização e torna-se uma holding, com duas subsidiárias integrais: Cemig Distribuição e Cemig Geração e Transmissão. No cenário econômico, passa a ter suas ações negociadas no pregão de Nova Iorque e na bolsa de Madrid.

No final da década, adquire a Terna Participações S.A, atualmente denominada Transmissora Aliança de Energia Elétrica S.A. (Taesa), tornando-se a 3ª maior transmissora do País. Começa a participar da geração de energia em parques eólicos no Ceará, inicia a construção de uma linha de transmissão no Chile e entra no consórcio empreendedor do projeto de geração Santo Antônio, no Rio Madeira.

Em 2010, Cemig e Light firmam parceria para o desenvolvimento da tecnologia smart grid, redes elétricas inteligentes que irão permitir a melhoria na eficiência operacional e a redução das perdas comerciais. Também,

naquele ano, a Companhia foi selecionada pela sexta vez consecutiva para compor a carteira do Índice de Sustentabilidade Empresarial (ISE) da Bovespa e recebeu, pela segunda vez consecutiva, o status de Prime (B-) pela Oekom-Research, agência alemã de rating de sustentabilidade.

A Cemig é a maior fornecedora de eletricidade para os consumidores livres no país, detendo uma fatia de mais de 20% desse mercado.

Na área de distribuição de energia elétrica, a Cemig é responsável por aproximadamente 12% do mercado brasileiro (mercados cativo e livre). A Companhia possui 475 mil km de linhas de distribuição, atendendo cerca de 18 milhões de pessoas em 774 municípios.

A Visão, a Missão e os Valores da Cemig são os pilares para a condução dos negócios da Companhia.

A Missão da Companhia é “Atuar no setor de energia com rentabilidade, qualidade e responsabilidade social”.

A Visão de Futuro da Companhia, consolidada em 2009, é “Estar, em 2020, entre os dois maiores grupos de energia do Brasil em valor de mercado, com presença relevante nas Américas, e ser líder mundial em sustentabilidade do setor”. Como fruto da Visão de Futuro, foram definidos os direcionadores estratégicos que servirão como base para a definição dos objetivos e iniciativas que a Companhia deverá perseguir. Para alcançar sua Visão de Futuro 2020 e atender ao Plano Diretor 2005–2035, a Cemig segue as seguintes diretrizes:

• buscar a liderança nacional nos seus mercados de atuação, com foco em market share;

• buscar eficiência operacional na gestão de ativos;

• ser uma das empresas mais atrativas para os investidores;

• ser referência em gestão e governança corporativa;

• ser inovadora na busca de soluções tecnológicas para seus negócios;

• ser referência em sustentabilidade: social, ambiental e econômica.

Os Valores da Cemig são os seguintes:

• Integridade – Honrar compromissos e agir com transparência e honestidade.

• Ética – Praticar o bem. Respeitar a dignidade das pessoas.

• Riqueza – Gerar bens e serviços para o bem-estar e a prosperidade dos clientes, acionistas, empregados, fornecedores e sociedade.

• Responsabilidade social – Suprir energia segura, limpa, confiável e efetiva em termos de custo, contribuindo para o desenvolvimento econômico e social.

• Entusiasmo no trabalho – Agir com comprometimento, criatividade e dedicação.

• Espírito empreendedor – Tomar iniciativas, ousar e decidir, observando as diretrizes da Empresa. A Cemig mantém o foco em ampliar sua participação no mercado de energia elétrica e gás no território nacional, dentro dos limites regulatórios, e incrementar o processo de internacionalização.

3.3 Copasa

A Companhia foi fundada, em 1963, pelo Governo do Estado de Minas Gerais, sob a denominação Companhia Mineira de Água e Esgotos (COMAG), com a finalidade de executar a política estadual de saneamento básico à população do Estado. Em 1974, sua denominação foi alterada para Companhia de Saneamento de Minas Gerais (COPASA MG).

Até o ano de 1963, Minas Gerais não tinha uma política de saneamento. As condições dos serviços de abastecimento de água e esgotamento sanitário estavam longe do ideal. Foi nessa época, e com a finalidade de definir e executar essa política, que o Governo do Estado criou a Companhia Mineira de Água e Esgotos – Comag.

Em 1973, mais um importante passo foi dado nessa história: o Governo Federal criou o Plano Nacional de Saneamento – Planasa, que definia metas a serem alcançadas pelo país na área de saneamento e destinava recursos financeiros para a consecução dessa política. O Departamento Municipal de Águas e Esgoto – Demae, que cuidava do saneamento em Belo Horizonte na época, aderiu à Comag, beneficiando-se dos recursos federais a serem repassados através do Planasa.

A adesão do Demae e as modificações introduzidas pelo Planasa, somadas com o incremento do suporte técnico-financeiro ao trabalho desenvolvido pelas empresas estaduais de saneamento, trouxeram um grande impulso à Comag.

A partir daí, a Comag começou a passar por uma série de modificações, dentre elas, a alteração de seu nome para Companhia de Saneamento de Minas Gerais – COPASA MG, através da Lei 6.475, de 14 de novembro de 1974.

Hoje, é um dos exemplos do esforço do Governo de Minas Gerais em melhorar a infra-estrutura e as condições de saúde no Estado, assumindo papel decisivo na retomada do desenvolvimento econômico e social dos mineiros.

A visão da Copasa é ser reconhecida como referencial de excelência empresarial.

A empresa tem como missão prover soluções em abastecimento de água, esgotamento sanitário e resíduos sólidos, contribuindo para o desenvolvimento socioeconômico e ambiental.

3.4 Mendes Júnior

A Mendes Júnior é uma empresa que atua desde 1953 no mercado de construção pesada no Brasil e no exterior, desenvolvendo projetos nos segmentos de construção rodoviária, ferroviária, metroviária, portuária, hidroelétrica, termoelétrica, petróleo e gás, dutos, saneamento urbano, canais de irrigação e manutenção industrial *onshore* e *offshore*.

A missão da Mendes Júnior é ser uma empresa que propicia soluções de excelência em negócios de engenharia.

Sua visão consiste em oferecer soluções de classe mundial em engenharia.

A porta de entrada da Mendes Júnior para a construção de obras de grande porte foi a Usina Hidrelétrica de Furnas. Em 1960, quando construía a barragem de Piumhi em Minas Gerais, a empresa foi convidada pela Central Elétrica de Furnas para erguer o núcleo de argila da barragem antes da cheia do rio Grande. Até então, a empresa havia realizado projetos de pequeno e médio porte. Naquela época, a hidrelétrica era considerada como um empreendimento prioritário para o desenvolvimento energético brasileiro pelo então presidente do Brasil, Juscelino Kubitschek. Através desse projeto, a Mendes Júnior mudou a visão de que apenas as grandes construtoras

estrangeiras eram capazes de executar obras daquele porte, abrindo caminho para outras empresas de engenharia do Brasil. A partir de Furnas, a Mendes Júnior iniciou um forte investimento empresarial e tecnológico.

O processo de desenvolvimento econômico iniciado por Juscelino Kubitscheck, em 1956, que incluía o investimento em industrialização e infraestrutura, foi retomado em 1964. Enquanto isso, a Mendes Júnior buscava seu crescimento e expansão da atuação no mercado. De 1966 a 1972, a empresa construiu as hidrelétricas de Cachoeira Dourada, Rio da Casca III, Jaguara e Boa Esperança. Esta década marcou o início da atuação internacional da Mendes Júnior com a construção da Usina Hidrelétrica de Santa Isabel na cidade de Cochabamba, na Bolívia. De 1962 a 1981 a Bolívia vivia um período de grandes investimentos no setor energético. Construída de 1969 a 1973, Santa Isabel foi um projeto que significou um grande desafio para a Mendes Júnior, pois foi a sua primeira obra fora do país. Além disso, tratava-se de uma construção complexa, pois exigia a escavação de 5.500 metros de túneis sob a Cordilheira dos Andes.

A década de 70 foi um período em que a empresa realizou projetos que consolidaram sua posição no mercado como empresa de engenharia reconhecida internacionalmente. O Brasil vivia um momento em que a iniciativa privada caminhava ao lado do Estado. Os investimentos governamentais se concentravam nas áreas de energia, telecomunicações, rodovias, siderúrgicas e petroquímica. Alguns grandes projetos executados pela Mendes, na época, foram a ponte Rio-Niterói e a Transamazônica, no Brasil, além da rodovia da Esperança, na Mauritânia.

A partir do final da década de 70 e início dos anos 80, a Mendes Júnior deu um importante passo para o crescimento da sua atuação no mercado. Em decorrência da importação do petróleo, a balança comercial Brasil-Iraque estava em desequilíbrio. Para reverter esse cenário, a solução encontrada pelo presidente Ernesto Geisel, na época, foi a venda de serviços brasileiros de engenharia. A Mendes Júnior foi a empresa contratada para a construção da ferrovia Baghdah-Akashat, da rodovia Expressway e de uma estação de bombeamento de água do rio Eufrates (Projeto Sifão). Atuar no Iraque demandava um complexo planejamento logístico de pessoas, materiais e equipamentos.

Em 1983, surgiu a Mendes Júnior Edificações, especializada em construção civil e empreendimentos imobiliários. Foi, também, nesse período que entravam em operação a Siderúrgica Mendes Júnior, as obras do metrô de São Paulo, o Memorial da América Latina, a plataforma de Pampo e o aeroporto de Confins.

Com o objetivo de revigorar o mercado sul-americano, em 1989, a Mendes Júnior iniciou suas operações no Chile. A primeira obra no país foi o projeto de expansão de Los Bronces, uma mina de exploração de cobre a 60 km de Santiago.

A Mendes Júnior acompanha o crescimento do segmento de engenharia e reforça a sua presença em importantes projetos no Brasil, seja em empreendimentos públicos ou privados, estando entre as maiores construtoras do país. Um dos destaques é a atuação no setor petrolífero na manutenção de plataformas marítimas, na expansão de refinarias e na construção de dutos.
Além disso, como o desenvolvimento de um país passa pela infraestrutura, a empresa, também, atua ativamente em projetos como rodovias, metrôs, portos e aeroportos.

Em 2004, a Mendes Júnior implantou o Sistema de Gestão Integrada baseado nas normas de Qualidade, Meio Ambiente, Segurança e Saúde Ocupacional e Responsabilidade Social em todas as unidades, tendo sido a primeira empresa de construção da América Latina certificada nos quatro quesitos. Alguns projetos de destaque são a Ponte Estaiada Octavio Frias de Oliveira (SP), o Boulevard Arrudas (MG), a Expansão III da Rio Paracatu Mineração, a expansão das refinarias Duque de Caxias (RJ), Gabriel Passos (MG), Alberto Pasqualini (RS) e de Paulínia (SP), a expansão da Linha Verde do Metrô de São Paulo, a manutenção de plataformas da Bacia de Campos (RJ) para a Petrobrás, o Gasoduto Cacimbas Catu (BA), o Rodoanel (SP) e o Porto de Maceió (AL).

3.5 Petronas

A história da Petronas Lubrificantes Brasil iniciou-se em 2007 quando o grupo FL Selenia foi adquirido pela Petronas Lubrificants International. Entretanto, sua história iniciou em 1912, na Itália, quando a FL - Fiat

Lubrificanti foi fundada em Torino com o objetivo de fornecer os lubrificantes para os veículos produzidos pela Fiat Automóveis. O ano de 1980 marcou o início da expansão internacional, com o estabelecimento da Tutela Lubrificantes no Brasil. Em 1989 a Magneti Marelli adquiriu o controle acionário Tutela.Já no ano de 1999, a FL Selènia (controladora mundial do grupo FL) foi incorporada pelo fundo de investimentos privados *Doughty-Hanson*, da Inglaterra, passando, então, a uma nova fase. Concentrando suas forças no seu próprio negócio, a empresa ganha mais competitividade e agilidade em suas operações em nível mundial. Em 2000, a *holding* muda de FL Group para FL Selènia, incorporando o nome de seu produto Top mundial.

A Petronas Lubrificants International foi fundada em 1974 e possui os direitos exclusivos para explorar, desenvolver e comercializar recursos petrolíferos (e outros recursos naturais) na Malásia. Hoje expande as suas atividades principalmente na Ásia e África, crescendo também em direção à Europa. Está presente em 33 países e está entre as dez maiores corporações de petróleo do mundo.

Atualmente a Petronas Lubrificantes Brasil atua em todo o território brasileiro, através de filiais, escritórios comerciais e distribuidores; é uma das mais importantes companhias brasileiras de fluidos e lubrificantes e dispõe de linhas completas de lubrificantes para motores a gasolina/álcool, para motores a diesel, para transmissões, graxas e lubrificantes industriais, além de fluidos e produtos especiais.

4. METODOLOGIA

Este capítulo apresenta a metodologia que será utilizada para responder à pergunta orientadora. Para tanto, inicia-se caracterizando a pesquisa quanto aos fins e quanto aos meios. Em seguida, define-se a unidade de análise e unidade de observação. Por fim, comenta-se os instrumentos de coleta de dados que serão utilizados para responder aos objetivos da presente dissertação.

4.1 Caracterização da Pesquisa

Esta pesquisa poderá ser classificada quanto aos fins, como sendo descritiva, dado que, objetiva identificar como as empresas estão se adequando dentro do conceito de sustentabilidade corporativa. Nesse sentido, de acordo com Collis e Hussey (2005), uma pesquisa descritiva descreve o comportamento de fenômenos, e é utilizada para identificar e obter informações sobre as características de uma determinada questão.

Quanto aos meios, a pesquisa poderá ser caracterizada, como múltiplos estudos de casos, em grandes empresas estabelecidas em Minas Gerais.

Collis e Hussey (2005) utilizam o termo *"positivista"* em vez de quantitativo, e *"fenomenológico"* em vez de qualitativo, e apontam que é possível para uma pesquisa positivista produzir dados qualitativos, e vice-versa. Corroborando essa afirmação, nessa pesquisa qualitativa foram utilizados alguns recursos quantitativos.

Richardson (1999, p.70) menciona que a pesquisa qualitativa pode descrever a complexidade de determinado problema, analisar a interação de certas variáveis, compreender e classificar processos dinâmicos vividos por grupos sociais. E, nessa mesma linha de abordagem, Marconi e Lakatos (2004, p. 269), definem que a metodologia qualitativa preocupa-se em analisar e interpretar aspectos, descrevendo a complexidade do comportamento humano.

Scapens (1990), *apud* Collis e Hussey (2005), relata vários tipos de estudos de caso, e, mediante a classificação elencada por esse autor, verifica-se que a presente pesquisa pode ser considerada como estudos de caso

explanatórios, nos quais a teoria existente é usada para entender e explicar o que está acontecendo.

Conforme Yin (2001, p. 33), o estudo de caso como estratégia de pesquisa compreende um método que abrange desde a lógica de planejamento, das técnicas de coleta de dados e das abordagens específicas à análise dos mesmos. Nesse sentido, o estudo de caso não é nem uma tática para a coleta de dados, nem meramente uma característica do planejamento em si, mas uma estratégia de pesquisa abrangente.

Yin(1994), *apud* Collis e Hussey (2005), identifica as seguintes características da pesquisa de estudo de caso:

> O objetivo da pesquisa é, não só explorar certos fenômenos, mas também entendê-los num determinado contexto... a pesquisa não começa com um conjunto de perguntas e noções sobre os limites dentro dos quais o estudo acontecerá... a pesquisa usa métodos múltiplos para coletar dados que podem ser tanto qualitativos quanto quantitativos.

4.2 Unidade De Análise e Observação.

De acordo com Collis e Hussey (2005, p.73), uma unidade de análise é o tipo de caso ao qual as variáveis ou fenômenos estão sendo estudados e o problema de pesquisa se referem, e sobre o qual se coletam e analisam dados. E, nesse sentido, a unidade de análise do presente trabalho constitui-se de grandes empresas, representantes de diferentes setores da economia mineira: Andrade Gutierrez, Cemig, Copasa, Mendes Júnior e Petronas.

Em razão da importância das funções que exercem e também pelo critério de acessibilidade, ou seja, de disponibilidade para participação da pesquisa, foi escolhido um gestor de cada uma dessas organizações, como unidade de observação.

4.3 Instrumento de Coleta de Dados

Para coletar os dados essenciais à pesquisa, foram realizadas entrevistas com os gestores das organizações que compõem a unidade de

observação, cujas funções estão voltadas para a estruturação, análise e acompanhamento do desempenho econômico-financeiro do negócio e gestores da área de sustentabilidade.

França (2007) comenta que a abordagem é qualitativa quando os dados geram interpretação e reflexão, quantitativa quando os dados são mensuráveis e ocorre em perspectiva longitudinal onde são delimitados os períodos de observação.

Nessas entrevistas foram utilizados dois questionários para a coleta de dados: um deles, elaborado pela autora deste trabalho e o outro adaptado do artigo *Sustainability: The "Embracers" Size Advantage* publicado pelo *MIT Sloan Management Review and the Group Boston* em 2011.

A pesquisa em questão é uma pesquisa qualitativa amparada por roteiro de entrevista semi-estruturada. Não se utilizou nenhuma técnica de validação do questionário, sendo isso, portanto, uma das limitações da mesma, embora, na sua essência, este trabalho siga o bem sucedido roteiro de estudo, questionário e pesquisa de Knut *et al* (2011).

Como exposto por Collis e Hussey (2005), os questionários, assim como as entrevistas são associados tanto a metodologias quantitativas como qualitativas. Seu objetivo é descobrir o que um grupo selecionado de participantes faz, pensa ou sente.

4.4 Estratégia de Análise De Dados

Uma das técnicas de análise de dados citadas por Yin (2005, p.146), é a construção da explanação que se constitui em analisar os dados do estudo de caso construindo uma explanação sobre o caso. "Explicar" um fenômeno significa estipular um conjunto presumido de elos causais em relação a ele. Em grande parte dos estudos de caso existentes, a construção de explanação ocorre sob a forma de narrativa.

A análise dos dados teve por objetivo principal compreender como grandes organizações estabelecidas em Minas Gerais estão se adequando a uma gestão sustentável, ou mesmo se estão se estruturando para isso.

Para tanto foi elaborado o quadro, a seguir, que relaciona os objetivos da pesquisa, com o tema tratado no referencial teórico, com os autores utilizados como referência e com as perguntas realizadas aos entrevistados.

Objetivos	**Temas**	**Autores**	**Questões Questionário**
1	Sustentabilidade Corporativa	Hart e Milstein (2004) Hart (2006) Porter e Kramer (2011)	2, 3, 4, 5
2	Estratégia Empresarial	Porter (2004) Ansof (1977) Mintzberg (2000) Ghemawat (2007) Sun Tzu (1995)	1, 10
3	Competitividade e Geração de Valor	Porter (1989) Kim e Mauborgne (2005) Porter e Kramer (2011) Hart e Milstein (2004) Ghemawat (2007) Copeland, Koler e Murin (2002)	7, 10, 13
Geral	Gestão sustentável por meio de estratégias que geram valor e tornam as empresas mais competitivas.	Porter e Kramer (2011) KNUT *et al*. (2011)	6, 7, 8, 9, 11, 12

Quadro 4 – Estratégias de análise de dados.

Fonte: Elaborado pela autora da pesquisa

Para Collis e Hussey (2005), os principais desafios, ao tentar analisar dados qualitativos, são como reduzi-los, dar-lhes estrutura e empregá-los em

uma forma diferente do texto estendido. E poucos estudos descrevem os métodos adotados para analisar esses dados de modo suficientemente explícito para fornecer um guia abrangente.

Em virtude disso, o quadro apresentado anteriormente servirá como roteiro da análise, que será apresentada no próximo tópico.

5. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

Os dados, que serão apresentados e analisados no presente capítulo, visam responder à pergunta de pesquisa deste trabalho: Como gestores de grandes organizações estabelecidas em Minas Gerais, avaliam suas práticas de forma a responder aos desafios e oportunidades da sustentabilidade?

A análise qualitativa do questionário será realizada de acordo com o quadro 4, mostrado no capítulo anterior, que sumariza a maneira pela qual os dados serão interpretados relacionando o tema apresentado no referencial teórico, com os principais autores, com os objetivos desta pesquisa a cada pergunta do questionário.

A apresentação está estruturada de tal forma que cada sub-capítulo a seguir refere-se a um objetivo específico. E, em cada um desses sub-capítulos, serão apresentadas e discutidas as questões do questionário que visaram respondê-las.

5.1 Definição dos aspectos principais que devem ser levados em conta numa gestão sustentável.

O questionamento de quais aspectos as organizações definem que devem ser levados em conta numa gestão sustentável, foi respondido por cada um dos gestores, que compõem a unidade de análise, por meio das respostas das questões 2, 3, 4 e 5 do questionário.

Serão relatadas, a seguir, as respostas dos gestores de cada organização, bem como o que foi possível concluir com essas respostas.

Segundo o gestor da Andrade Gutierrez, por ser uma holding não operacional que investe em concessões de serviços públicos, a empresa naturalmente está focada nos aspectos ambientais e nos benefícios e ônus que seus empreendimentos produzem para a sociedade. Além disso, como seus investimentos são de longo prazo, a empresa está sempre voltada para a perenização dos investidores por meio da sustentabilidade de suas iniciativas.

QUADRO 5: Em que medida a Andrade Gutierrez pensa em sustentabilidade.

Fatores	Escala de 1 a 5 (sendo 1 o mais baixo)
A sustentabilidade econômica da organização.	5
Maior ênfase na perspectiva de longo prazo.	5
Funcionários da saúde / liderança e bem-estar.	4
A saúde do cliente e bem-estar.	5
Questões de responsabilidade social das empresas.	3
As questões ambientais.	4

Fonte: dados da pesquisa – 2012

O gestor da Cemig comenta que, desde a década de 1990, quando questões ambientais ganharam universalidade, a Cemig buscou acrescentar valores ambientais em sua atuação. Não que anteriormente isso não fosse considerado, mas sob a égide da sustentabilidade, esta agregação de valores seguiu o movimento internacional desenhado pelas Nações Unidas.

> "Mais do que a defesa da postura da Cemig perante o tema, posso ressaltar que a criação de valor compartilhado e a preocupação com as dimensões de sustentabilidade estão expressas, nos últimos anos, na missão e na visão empresarial do Grupo. Além disso, a empresa possui uma Política Ambiental e uma Política de Biodiversidade que amparam ações e iniciativas em relação a esse tema. Estamos há 12 anos no índice *Dow Jones* de Sustentabilidade e há 7 anos no Ibovespa" .

QUADRO 6: Em que medida a Cemig pensa em sustentabilidade.

Fatores	Escala de 1 a 5 (sendo 1 o mais baixo)
A sustentabilidade econômica da organização.	4
Maior ênfase na perspectiva de longo prazo.	3
Funcionários da saúde / liderança e bem-estar.	3
A saúde do cliente e bem-estar.	4
Questões de responsabilidade social das empresas.	5
As questões ambientais.	4

Fonte: dados da pesquisa – 2012

O gestor da Copasa comenta que o caminho para o desenvolvimento sustentável percorrido pela empresa passa por programas de educação ambiental, desenvolvimento social, preservação e recuperação ambiental, e responsabilidade social, principalmente no apoio a ações culturais e esportivas. Na área de educação ambiental, o “Programa Chuá de Educação Sanitária e Ambiental” leva informações ao público escolar e conscientiza sobre a importância dos cuidados com a água, com a destinação adequada do lixo, higiene pessoal, entre outros temas importantes para a formação de cidadãos mais responsáveis e conscientes. Na área do desenvolvimento social, o programa “Saneamento Rural” leva desenvolvimento e saúde até regiões rurais, sedes municipais e assentamentos, por meio da implantação de sistemas de abastecimento de água e de esgotamento sanitário, usinas de compostagem e reciclagem de resíduos sólidos, além de módulos sanitários residenciais. A Tarifa Social, benefício concedido aos clientes com imóveis menores ou iguais a 44 m², exclusivamente residenciais, com consumo mensal menor ou igual a 15 m³ (por economia), é outra ação da empresa voltada para os mais carentes. Na área de recuperação ambiental, a Copasa desenvolve programas como o “Caça-Esgoto”, visando eliminar e fazer o encaminhamento correto dos lançamentos indevidos nos cursos d’água. Na área de proteção ambiental, merece destaque o “Sistema Integrado de Proteção dos Mananciais (Sipam)”, programa desenvolvido pela Copasa para a preservação e recuperação ambiental das bacias hidrográficas de Minas Gerais. Na área de responsabilidade social, a empresa investe em ações e projetos, voltados, principalmente, para a cultura e o esporte.

QUADRO 7: Em que medida a Copasa pensa em sustentabilidade.

Fatores	**Escala de 1 a 5 (sendo 1 o mais baixo)**
A sustentabilidade econômica da organização.	5
Maior ênfase na perspectiva de longo prazo.	5
Funcionários da saúde / liderança e bem-estar.	4
A saúde do cliente e bem-estar.	5
Questões de responsabilidade social das empresas.	5
As questões ambientais.	5

Fonte: dados da pesquisa – 2012

O gestor da Mendes Júnior aborda que a organização desenvolve e realiza os seus empreendimentos com base em uma Política Empresarial e um Sistema de Gestão Integrada, que contempla temas relacionados à Qualidade, ao Meio Ambiente, à Segurança e Saúde do Trabalho e Responsabilidade Social. Este sistema é disciplinado em padrões normativos internacionais – Norma ISO 9001, 14001, OHSAS 18001 e SA8000. Ao trabalhar dentro deste modelo, é possível considerar as questões de sustentabilidade e criação de valor compartilhado, que já estão previstas no Planejamento Estratégico da Organização. Sintonizado com esta tendência de mercado, a empresa participou do Programa Sustentabilidade para Gestores no Setor da Construção, da Fundação Dom Cabral.

QUADRO 8: Em que medida a Mendes Júnior pensa em sustentabilidade.

Fatores	**Escala de 1 a 5 (sendo 1 o mais baixo)**
A sustentabilidade econômica da organização.	4
Maior ênfase na perspectiva de longo prazo.	4
Funcionários da saúde / liderança e bem-estar.	5
A saúde do cliente e bem-estar.	3
Questões de responsabilidade social das empresas.	4
As questões ambientais.	4

Fonte: dados da pesquisa – 2012

Conforme a gestora da Petronas, a organização em nível mundial considera em seus negócios a ótica da sustentabilidade, porém a Petronas Lubrificantes Brasil, está começando a incorporar essa ótica em seus negócios, por uma orientação dos valores da Petronas.

QUADRO 9: Em que medida a Petronas pensa em sustentabilidade.

Fatores	**Escala de 1 a 5 (sendo 1 o mais baixo)**
A sustentabilidade econômica da organização.	5
Maior ênfase na perspectiva de longo prazo.	5
Funcionários da saúde / liderança e bem-estar.	4
A saúde do cliente e bem-estar.	4
Questões de responsabilidade social das empresas.	2
As questões ambientais.	4

Fonte: dados da pesquisa – 2012

O gestor da Andrade Gutierrez comenta que, a gestão sustentável precisa considerar que a qualidade dos serviços, a minimização dos impactos ambientais e a maximização dos benefícios sociais de uma empresa dependem da capacidade de a mesma se manter saudável no médio e no longo prazos, logo, a sustentabilidade deve estar alicerçada na geração consistente de resultados empresariais.

QUADRO 10: Envolvimento da Andrade Gutierrez com as atividades relacionadas à sustentabilidade.

Fatores	**Escala de 1 a 5 (sendo 1 o mais baixo)**
Melhorar a eficiência e redução de resíduos.	2
Identificar oportunidades para criar ou diferenciar a imagem da marca através de estratégias de sustentabilidade.	5
Construir a consciência da sustentabilidade na organização.	3
Identificar o potencial de novas receitas correntes por meio da implantação de estratégias sustentáveis - produtos, serviços ou modelos de negócios.	5
Analisar os riscos associados à sustentabilidade (por exemplo, ambientais, legais, competitividade, acesso à reputação de recursos, ou risco político.).	5
Identificar oportunidades para construir uma cultura de inovação, prosseguindo estratégias de sustentabilidade.	3
Incluir sustentabilidade no cenário de planejamento ou análise estratégica.	4
Analisar as expectativas dos investidores e partes interessadas relacionadas com a sustentabilidade.	4
Reduzir ou eliminar o dióxido de carbono ou de outros gases do efeito estufa.	4
Troca de experiências e práticas de sustentabilidade com os concorrentes.	5

Fonte: dados da pesquisa – 2012

Conforme o gestor da Cemig, a chave para a sustentabilidade está expressa na definição dada pelo relatório “Nosso Futuro Comum”, quando trata da intertemporalidade da questão. A gestão sustentável, portanto, é aquela que

concilia os interesses do presente, que são legítimos, com os do futuro, que são igualmente legítimos. A Cemig pontua em sua visão “Estar, em 2020, entre os dois maiores grupos de energia do Brasil em valor de mercado, com presença relevante nas Américas, e ser líder mundial em sustentabilidade do setor”. E as ações que se desdobram a partir de seu plano diretor, mapas estratégicos e metas e indicadores levam em conta os princípios da sustentabilidade econômica, ambiental e social.

QUADRO 11: Envolvimento da Cemig com as atividades relacionadas à sustentabilidade.

Fatores	**Escala de 1 a 5 (sendo 1 o mais baixo)**
Melhorar a eficiência e redução de resíduos.	4
Identificar oportunidades para criar ou diferenciar a imagem da marca através de estratégias de sustentabilidade.	5
Construir a consciência da sustentabilidade na organização.	5
Identificar o potencial de novas receitas correntes por meio da implantação de estratégias sustentáveis - produtos, serviços ou modelos de negócios.	3
Analisar os riscos associados à sustentabilidade (por exemplo, ambientais, legais, competitividade, acesso à reputação de recursos, ou risco político.).	3
Identificar oportunidades para construir uma cultura de inovação, prosseguindo estratégias de sustentabilidade.	5
Incluir sustentabilidade no cenário de planejamento ou análise estratégica.	4
Analisar as expectativas dos investidores e partes interessadas relacionadas com a sustentabilidade.	4
Reduzir ou eliminar o dióxido de carbono ou de outros gases do efeito estufa.	3
Troca de experiências e práticas de sustentabilidade com os concorrentes.	3

Fonte: dados da pesquisa – 2012

O gestor da Copasa afirma que numa gestão sustentável, deve haver capacidade para dirigir o curso de uma empresa, comunidade ou país, através de processos que valorizam e recuperam todas as formas de capital, humano,

natural e financeiro. O princípio da sustentabilidade aplica-se a um único empreendimento, seja numa pequena comunidade (a exemplo das ecovilas), ou até no planeta inteiro. Para que um empreendimento humano seja considerado sustentável, é preciso que seja ecologicamente correto, economicamente viável, socialmente justo e culturalmente diverso.

QUADRO 12: Envolvimento da Copasa com as atividades relacionadas à sustentabilidade.

Fatores	**Escala de 1 a 5 (sendo 1 o mais baixo)**
Melhorar a eficiência e redução de resíduos.	5
Identificar oportunidades para criar ou diferenciar a imagem da marca através de estratégias de sustentabilidade.	5
Construir a consciência da sustentabilidade na organização.	4
Identificar o potencial de novas receitas correntes por meio da implantação de estratégias sustentáveis - produtos, serviços ou modelos de negócios.	4
Analisar os riscos associados à sustentabilidade (por exemplo, ambientais, legais, competitividade, acesso à reputação de recursos, ou risco político.).	5
Identificar oportunidades para construir uma cultura de inovação, prosseguindo estratégias de sustentabilidade.	4
Incluir sustentabilidade no cenário de planejamento ou análise estratégica.	5
Analisar as expectativas dos investidores e partes interessadas relacionadas com a sustentabilidade.	5
Reduzir ou eliminar o dióxido de carbono ou de outros gases do efeito estufa.	5
Troca de experiências e práticas de sustentabilidade com os concorrentes.	5

Fonte: dados da pesquisa – 2012

Para o gestor da Mendes Júnior, devem ser levados em conta: as partes interessadas internas e externas à Organização (*Stakeholders*), os Processos Operacionais dos Negócios, o Ambiente Social, Ambiental e Econômico-

Financeiro, os Valores, a missão e as Políticas Empresariais e o Planejamento Estratégico da Organização.

QUADRO 13: Envolvimento da Mendes Júnior com as atividades relacionadas à sustentabilidade.

Fatores	**Escala de 1 a 5 (sendo 1 o mais baixo)**
Melhorar a eficiência e redução de resíduos.	4
Identificar oportunidades para criar ou diferenciar a imagem da marca através de estratégias de sustentabilidade.	4
Construir a consciência da sustentabilidade na organização.	3
Identificar o potencial de novas receitas correntes por meio da implantação de estratégias sustentáveis - produtos, serviços ou modelos de negócios.	3
Analisar os riscos associados à sustentabilidade (por exemplo, ambientais, legais, competitividade, acesso à reputação de recursos, ou risco político.).	5
Identificar oportunidades para construir uma cultura de inovação, prosseguindo estratégias de sustentabilidade.	3
Incluir sustentabilidade no cenário de planejamento ou análise estratégica.	3
Analisar as expectativas dos investidores e partes interessadas relacionadas com a sustentabilidade.	3
Reduzir ou eliminar o dióxido de carbono ou de outros gases do efeito estufa.	2
Troca de experiências e práticas de sustentabilidade com os concorrentes.	2

Fonte: dados da pesquisa – 2012

A gestora da Petronas expõe que vários aspectos devem ser levados em conta, sendo hoje primordial já se pensar em sustentabilidade na concepção de um novo produto / processo, ou seja, criação de produto / processo menos poluente, mais ecologicamente correto, até os controles adequados para se mitigar os impactos oriundos dos processos e produtos já existentes, sejam eles, em terra, água ou ar.

QUADRO 14: Envolvimento da Petronas com as atividades relacionadas à sustentabilidade.

Fatores	Escala de 1 a 5 (sendo 1 o mais baixo)
Melhorar a eficiência e redução de resíduos.	5
Identificar oportunidades para criar ou diferenciar a imagem da marca através de estratégias de sustentabilidade.	4
Construir a consciência da sustentabilidade na organização.	4
Identificar o potencial de novas receitas correntes por meio da implantação de estratégias sustentáveis - produtos, serviços ou modelos de negócios.	3
Analisar os riscos associados à sustentabilidade (por exemplo, ambientais, legais, competitividade, acesso à reputação de recursos, ou risco político.).	4
Identificar oportunidades para construir uma cultura de inovação, prosseguindo estratégias de sustentabilidade.	3
Incluir sustentabilidade no cenário de planejamento ou análise estratégica.	2
Analisar as expectativas dos investidores e partes interessadas relacionadas com a sustentabilidade.	3
Reduzir ou eliminar o dióxido de carbono ou de outros gases do efeito estufa.	3
Troca de experiências e práticas de sustentabilidade com os concorrentes.	3

Fonte: dados da pesquisa – 2012

O quadro a seguir demonstra o gerenciamento e investimentos das organizações em relação à sustentabilidade no último ano.

QUADRO 15: Comprometimento das organizações com a sustentabilidade, no último ano, em termos de gerência e investimento.

Organizações	Nível Comprometimento
Andrade Gutierrez	Sem alterações para compromissos de sustentabilidade.
Cemig	Poucos compromissos com maior sustentabilidade.
Copasa	Um aumento significativo de compromissos de sustentabilidade.
Mendes Júnior	Sem alterações para compromissos de sustentabilidade.
Petronas	Um aumento significativo de compromissos de sustentabilidade.

Fonte: dados da pesquisa – 2012

No próximo quadro, são apresentados o nível de comprometimento de que cada uma das organizações pretende seguir, no próximo ano, em termos de gerenciamento e investimentos em sustentabilidade.

QUADRO 16: Comprometimento das organizações com a sustentabilidade previsto para o próximo ano em termos de gerência e investimento.

Organizações	Nível Comprometimento
Andrade Gutierrez	Sem alterações para compromissos de sustentabilidade.
Cemig	Um aumento significativo de compromissos de sustentabilidade.
Copasa	Um aumento significativo de compromissos de sustentabilidade.
Mendes Júnior	Um aumento significativo de compromissos de sustentabilidade.
Petronas	Um aumento significativo de compromissos de sustentabilidade.

Fonte: dados da pesquisa – 2012

Mediante resultados apresentados neste tópico, percebe-se que, de uma maneira geral, as organizações estão focadas principalmente na sustentabilidade econômica e dando maior ênfase à perspectiva de longo prazo. Quanto ao envolvimento das mesmas com atividades relacionadas à sustentabilidade, pode-se citar como principal: identificar oportunidades para criar ou diferenciar a imagem da marca por meio de estratégias de sustentabilidade. E, por fim, existe uma previsão de aumento significativo de compromissos voltados para a sustentabilidade no próximo ano, o que representa uma evolução considerável em relação ao que ocorreu no último ano.

5.2 Mapeamento das características e especificidades (oportunidades/desafios) da gestão sustentável em grandes empresas estabelecidas em Minas Gerais.

Neste tópico, pretende-se apresentar, analisar e discutir o que as organizações, que compõem a unidade de análise, entendem como oportunidades e desafios de uma gestão sustentável, usando as respostas das questões 1 e 10 do questionário.

De acordo com o gestor da Andrade Gutierrez, com o aumento da conscientização dos consumidores e do público em geral para o tema sustentabilidade, há oportunidades claras surgindo – como, por exemplo, a

valorização que os investidores estão dando às ações listadas no Índice de Sustentabilidade Empresarial (ISE). O desafio reside em encarar e enquadrar os esforços na direção da sustentabilidade não como gastos, mas como investimentos que dão retorno.

O gestor da Cemig aponta que, existem oportunidades associadas com a gestão sustentável que são evidentes, como ganhos de imagem e reconhecimentos internacionais, como estar há 12 anos no índice *Dow Jones* de Sustentabilidade. Mas existem ganhos que são intangíveis e dificilmente discrimináveis, como, por exemplo, autoconhecimento organizacional que um tema multidisciplinar e complexo como a sustentabilidade traz. Os desafios da gestão sustentável que a Empresa enfrenta são uma síntese dos desafios que a própria sociedade encontra em busca da sustentabilidade, e podem ser descritos como a difícil opção entre a maximização do benefício presente, em termos empresariais, pode-se descrever como o valor agregado, e o benefício futuro, ou a possibilidade (indefinição) disto se estender ao futuro.

Segundo o gestor da Copasa, um dos principais desafios da empresa está situado na região norte do estado. O governo de Minas, através da Lei Estadual nº 16.698/ 2007, criou a subsidiária Copanor Copasa – Serviços de Saneamento Integrado do Norte e Nordeste de Minas Gerais S/A, com a implantação dos serviços de abastecimento de água e esgotamento sanitário no semiárido mineiro. O objetivo desta é aumentar o índice de atendimento de água e esgoto e reduzir a taxa de mortalidade infantil das comunidades da região Norte e dos Vales do Jequitinhonha, Mucuri, São Mateus, Buranhém, Itanhém e Jucuruçu. O desafio da gestão sustentável desta é atender, com serviços de qualidade e tarifas compatíveis à realidade socioeconômica da região, onde ainda não foi possível resolver as questões de saneamento. O modelo de gestão adotada visa à eficiência e à redução de custos. A receita cobre apenas as despesas operacionais, portanto, não há lucro. Hoje, já atende 155 localidades beneficiando mais de 209 mil pessoas com serviços que garantem, inclusive, módulos sanitários nas residências.

O gestor da Mendes Júnior aponta como oportunidades: existência de uma decisão no Planejamento Empresarial para o tema Sustentabilidade, um Sistema de Gestão Integrada para abrigar as questões de Sustentabilidade e Valor Compartilhado, profissionais capacitados para desenvolver, implantar e

disseminar o conceito de sustentabilidade empresarial. Como desafios são relatados: convencer os envolvidos sobre os benefícios da Sustentabilidade, medir os ganhos obtidos de forma consistente e torná-los públicos, tornar a Gestão Ambiental presente no mercado competitivo atual e influenciar, o conceito de sustentabilidade no setor público e seus benefícios para a sociedade.

A gestora da Petronas aborda que entre os desafios de uma gestão sustentável para a maioria das organizações está primeiramente a cultura das pessoas que fazem parte da mesma, que deve ser mudada. A conscientização de todos, desde a alta direção até o operador de chão de fábrica, é peça fundamental na gestão sustentável. Outro paradigma enfrentado para uma gestão sustentável é o custo, devido à ideia de que para se ter uma gestão sustentável é preciso investir alto.

QUADRO 17: Desafios esperados para o principal negócio das organizações nos próximos dois anos.

Organizações	**Principais Desafios Elencados**
Andrade Gutierrez	Inovar para alcançar uma diferenciação competitiva. Reduzir custos e aumentar a eficiência. Atrair, reter e motivar pessoas talentosas.
Cemig	Crescimento das receitas. Reduzir custos e aumentar a eficiência. Responder eficazmente às ameaças e oportunidades da globalização.
Copasa	Aumentar a velocidade de operação e adaptabilidade. Responder eficazmente às ameaças e oportunidades da sustentabilidade. Responder eficazmente às ameaças e oportunidades da globalização.
Mendes Júnior	Aumento da vantagem competitiva. Inovação de melhoria da oferta de produto / serviço. Melhor inovação dos modelos de negócios e processos.
Petronas	Inovar para alcançar uma diferenciação competitiva. Reduzir custos e aumentar a eficiência. Responder eficazmente às ameaças e oportunidades da sustentabilidade.

Fonte: dados da pesquisa – 2012

Foram elencados, no quadro anterior, os principais desafios que cada organização espera para os próximos dois anos. Embora tivessem as mesmas opções como resposta, verifica-se que existe uma expectativa diferente de organização para organização.

QUADRO 18: A empresa está buscando a sustentabilidade por meio de estratégias necessárias para ser competitiva?

Organizações	Resposta
Andrade Gutierrez	Não.
Cemig	Sim.
Copasa	Sim.
Mendes Júnior	Sim.
Petronas	Sim.

Fonte: dados da pesquisa – 2012

O último quadro mostrou que, de uma forma geral, as empresas estão buscando serem mais sustentáveis por meio de estratégias que as tornem mais competitivas, exceto a Andrade Gutierrez.

5.3 Identificação de ações ou medidas que estão sendo adotadas, e se é possível identificar reflexos das mesmas na sustentabilidade.

Este tópico tem por objetivo principal identificar as ações ou medidas que estão sendo adotadas pelas organizações que compõem a unidade de análise, verificando seu reflexo ou não na sustentabilidade. Para isso, utilizam-se as questões 7 e 13 do questionário.

Algumas iniciativas de investimentos voltados para a sustentabilidade são citadas pelo gestor da Andrade Gutierrez: “Programa Estradas para a Cidadania”, que já educou 1,3 milhão de crianças; “Programa Saúde do Caminhoneiro”, que atende e esclarece nossos principais clientes, “Programa das UPP’s no Rio de Janeiro, em que a rede interna das residências e os eletrodomésticos são trocados, sendo pregadas lições de consumo eficiente de energia elétrica.

De acordo com o gestor da Cemig, existem, atualmente, diversos programas que tratam de aspectos ambientais cruciais para os negócios da

Cemig sendo que dois merecem destaque: o primeiro está diretamente relacionado com a geração de energia hidroelétrica e se chama “Peixe Vivo”. A geração hidrelétrica representa 96,5% da capacidade instalada e o programa busca conciliar a operação dessas instalações com a ictiofauna (peixes), gerando conhecimento, inovação, políticas, parcerias e benefícios comunitários. O segundo está relacionado com a distribuição de energia e se chama “Programa Especial de Manejo Integrado de Árvores e Redes - Premiar”. A Cemig possui 7 milhões de consumidores perfazendo um total de 774 municípios atendidos e o programa trata da iteração rede–vegetação que traz interações com a qualidade de vida urbana e a segurança no fornecimento de energia a milhares de pessoas.Além desses programas, a Cemig mantém programas como o Siságua, que cuida do monitoramento de qualidade de água, o Programa de Reflorestamento Ciliar, Educação Ambiental, o programa de uso econômico de energia- Procel, todos com envolvimento significativo da sociedade.

Já o gestor da Copasa listou vários programas voltados para a sustentabilidade, tais como: plantio de árvores nas bacias de proteção dos mananciais, programa de patrulhamento e manutenção das áreas de preservação da Copasa, com manutenção de equipes de brigadistas no combate a focos de incêndio; edução de vazamentos e rompimentos em adutoras, redes e ramais; sistema automático de bombeamento que evita desperdício de água, etc. Contudo, todos eles mais voltados para a sustentabilidade ambiental.

O gestor da Mendes Júnior citou algumas ações que estão sendo tomadas: inclusão do tema de Sustentabilidade no Planejamento Estratégico, Capacitação de Gestores, Estabelecimento de Indicadores, e publicação do Balanço Social, com base no GRI.

A gestora da Petronas relatou o desenvolvimento de produtos menos poluentes, buscando seguir as tendências mundiais e de normas técnicas europeias para lubrificante. E aplicação da técnica dos 4 R’s na gestão de resíduos gerados em sua atividade, buscando, primeiramente, reduzir esta geração, em segundo lugar reutilizar internamente, em terceiro enviar os resíduos para reciclagem e, por último, dar uma destinação diferente das três

citadas anteriormente. Também são ações voltadas para a sustentabilidade ambiental.

O quadro a seguir apresenta os padrões financeiros que estão sendo adotados pelas organizações, ao decidirem sobre investimentos relacionados com a sustentabilidade.

QUADRO 19: Padrões financeiros que a sua organização considera, ao decidir sobre investimentos relacionados com a sustentabilidade.

Organizações	**Padrões financeiros**
Andrade Gutierrez	Intangíveis / fatores qualitativos são formalmente considerados e influenciam a decisão. Cenários de riscos são formalmente considerados. Maior tempo para a realização de retornos esperados.
Cemig	Cenários de riscos são formalmente considerados.
Copasa	Intangíveis / fatores qualitativos são formalmente considerados e influenciam a decisão.
Mendes Júnior	Intangíveis / fatores qualitativos são formalmente considerados e influenciam a decisão. Cenários de riscos são formalmente considerados. Maior tempo para a realização de retornos esperados.
Petronas	Intangíveis / fatores qualitativos são formalmente considerados e influenciam a decisão. Cenários de riscos são formalmente considerados.

Fonte: dados da pesquisa – 2012

Verifica-se que as organizações apontam como principais padrões financeiros, levados em conta ao decidirem sobre investimentos relacionados com a sustentabilidade; os intangíveis, fatores qualitativos e cenários de riscos que são formalmente considerados e influenciam a decisão.

QUADRO 20: Posição competitiva da organização em relação aos seus concorrentes.

Organizações	**Posição**
Andrade Gutierrez	Superando seus concorrentes.
Cemig	Superando seus concorrentes.
Copasa	Superando seus concorrentes.
Mendes Júnior	A par com os seus concorrentes.
Petronas	A par com os seus concorrentes.

Fonte: dados da pesquisa – 2012

No quadro anterior, percebe-se que as organizações, quanto à posição competitiva, ou estão a par com seus concorrentes ou os estão superando.

As questões 6, 7, 8, 9, 11 e 12 do questionário, que serão apresentadas nos próximos quadros, apontam ideias mais amplas e estão relacionadas com o objetivo principal deste trabalho, que é analisar como grandes empresas estabelecidas em Minas Gerais estão se estruturando dentro de uma gestão sustentável, bem como as ações que estão sendo realizadas com a finalidade de conciliar a busca pelo aumento de valor para o acionista com a busca pela sustentabilidade.

QUADRO 21: Os maiores benefícios para as organizações ao assegurarem a sustentabilidade.

Organizações	**Posição**
Andrade Gutierrez	Melhoria da reputação da marca. Melhor percepção de como a empresa é gerida. Melhorar a capacidade de atrair e reter os melhores talentos.
Cemig	Melhoria da reputação da marca. Melhor percepção de como a empresa é gerida. Redução do risco.
Copasa	Redução dos custos devido à eficiência dos materiais ou resíduos. Melhoria da reputação da marca. Inovação de melhoria da oferta de produto / serviço.
Mendes Júnior	Aumento da vantagem competitiva. Inovação de melhoria da oferta de produto / serviço. Melhor inovação dos modelos de negócios e processos.
Petronas	Redução dos custos devido à eficiência dos materiais ou resíduos. Melhoria da conformidade regulamentar. Redução do risco.

Fonte: dados da pesquisa – 2012

Dentre os benefícios citados pelos gestores das organizações ao assegurarem a sustentabilidade, a melhor reputação da marca foi o benéfico mais citado por esses gestores.

QUADRO 22: A sua organização desenvolveu um caso claro de negócios ou proposição de valor comprovado para abordar a sustentabilidade?

Organizações	**Posição**
Andrade Gutierrez	Sim.
Cemig	Sim.
Copasa	Sim.
Mendes Júnior	Sim.
Petronas	Inseguro.

Fonte: dados da pesquisa – 2012

De uma maneira geral, as organizações pesquisadas desenvolveram um caso claro de negócios ou proposição de valor comprovado para abordar a sustentabilidade.

QUADRO 23: Relevância dos obstáculos na avaliação de negócios sustentáveis relacionados com as estratégias da Andrade Gutierrez.

Obstáculos	**Escala de 1 a 5 (sendo 1 o mais baixo)**
Dificuldade de quantificação e valorização de estratégias relacionadas com a sustentabilidade, sobre a reputação da marca.	5
Dificuldade de prever a resposta do cliente às estratégias relacionadas com a sustentabilidade.	3
Falta de modelo / estrutura para incorporar fatores relacionados com a sustentabilidade nos negócios.	4
Dificuldade de capturar métricas abrangentes sobre impactos relacionados com a sustentabilidade nas operações da empresa.	5
Dificuldade em quantificar sustentabilidade com riscos relacionados com o futuro.	2

Fonte: dados da pesquisa – 2012

Os principais obstáculos apontados pelo gestor da Andrade Gutierrez foram: dificuldade de quantificação e valorização de estratégias relacionadas com a sustentabilidade sobre reputação da marca e capturar métricas abrangentes sobre os seus impactos nas operações da empresa.

QUADRO 24: Relevância dos obstáculos na avaliação de negócios sustentáveis relacionados com as estratégias da Cemig.

Obstáculos	Escala de 1 a 5 (sendo 1 o mais baixo)
Dificuldade de quantificação e valorização de estratégias relacionadas com a sustentabilidade, sobre a reputação da marca.	3
Dificuldade de prever a resposta do cliente às estratégias relacionadas com a sustentabilidade.	3
Falta de modelo / estrutura para incorporar fatores relacionados com a sustentabilidade nos negócios.	2
Dificuldade de capturar métricas abrangentes sobre impactos relacionados com a sustentabilidade nas operações da empresa.	3
Dificuldade em quantificar sustentabilidade com riscos relacionados com o futuro.	4

Fonte: dados da pesquisa – 2012

Entretanto, o gestor da Cemig apontou como principal obstáculo, a dificuldade em quantificar sustentabilidade com riscos relacionados com o futuro.

QUADRO 25: Relevância dos obstáculos na avaliação de negócios sustentáveis relacionados com as estratégias da Copasa.

Obstáculos	Escala de 1 a 5 (sendo 1 o mais baixo)
Dificuldade de quantificação e valorização de estratégias relacionadas com a sustentabilidade, sobre a reputação da marca.	3
Dificuldade de prever a resposta do cliente às estratégias relacionadas com a sustentabilidade.	4
Falta de modelo / estrutura para incorporar fatores relacionados com a sustentabilidade nos negócios.	2
Dificuldade de capturar métricas abrangentes sobre impactos relacionados com a sustentabilidade nas operações da empresa.	3
Dificuldade em quantificar sustentabilidade com riscos relacionados com o futuro.	3

Fonte: dados da pesquisa – 2012

O gestor da Copasa citou, como principal obstáculo, a dificuldade de prever a resposta do cliente às estratégias relacionadas com a sustentabilidade.

QUADRO 26: Relevância dos obstáculos na avaliação de negócios sustentáveis relacionados com as estratégias da Mendes Júnior.

Obstáculos	**Escala de 1 a 5 (sendo 1 o mais baixo)**
Dificuldade de quantificação e valorização de estratégias relacionadas com a sustentabilidade, sobre a reputação da marca.	3
Dificuldade de prever a resposta do cliente às estratégias relacionadas com a sustentabilidade.	5
Falta de modelo / estrutura para incorporar fatores relacionados com a sustentabilidade nos negócios.	4
Dificuldade de capturar métricas abrangentes sobre impactos relacionados com a sustentabilidade nas operações da empresa.	4
Dificuldade em quantificar sustentabilidade com riscos relacionados com o futuro.	3

Fonte: dados da pesquisa – 2012

O gestor da Mendes Júnior mencionou, como principal obstáculo, a dificuldade de prever a resposta do cliente às estratégias relacionadas com a sustentabilidade.

QUADRO 27: Relevância dos obstáculos na avaliação de negócios sustentáveis relacionados com as estratégias da Petronas.

Obstáculos	**Escala de 1 a 5 (sendo 1 o mais baixo)**
Dificuldade de quantificação e valorização de estratégias relacionadas com a sustentabilidade, sobre a reputação da marca.	4
Dificuldade de prever a resposta do cliente às estratégias relacionadas com a sustentabilidade.	4
Falta de modelo / estrutura para incorporar fatores relacionados com a sustentabilidade nos negócios.	2
Dificuldade de capturar métricas abrangentes sobre impactos relacionados com a sustentabilidade nas operações da empresa.	3

Dificuldade em quantificar sustentabilidade com riscos relacionados com o futuro.	3

Fonte: dados da pesquisa – 2012

A gestora da Petronas destacou, como principais obstáculos, a dificuldade de quantificação e valorização de estratégias relacionadas com a sustentabilidade sobre a reputação da marca e a previsão da resposta do cliente às estratégias relacionadas com a sustentabilidade.

QUADRO 28: Em geral, como você acha que ações/decisões relacionadas com a sustentabilidade de sua organização têm afetado a sua rentabilidade?

Organizações	**Resposta**
Andrade Gutierrez	Elas não têm acrescentado nem subtraído o lucro.
Cemig	Elas têm adicionado lucro.
Copasa	Elas têm adicionado lucro.
Mendes Júnior	Elas têm subtraído do lucro.
Petronas	Elas têm subtraído do lucro.

Fonte: dados da pesquisa – 2012

Quanto à relação entre sustentabilidade e rentabilidade o posicionamento das organizações estudadas é bastante diferente, como pode ser observado no quadro anterior.

QUADRO 29: Quanto a sua organização atualmente gasta em atividades relacionadas com a sustentabilidade?

Organizações	**Resposta**
Andrade Gutierrez	Menos de 1% das vendas.
Cemig	Entre 1% e 2% das vendas.
Copasa	Mais que 5% das vendas.
Mendes Júnior	Menos de 1% das vendas.
Petronas	Não sei.

Fonte: dados da pesquisa – 2012

É relevante comparar as repostas dos dois últimos quadros, uma vez que as empresas, que consideram que a sustentabilidade tem adicionado lucro, gastam mais com atividades relacionadas, e, consequentemente, aquelas que dizem que a sustentabilidade tem subtraído do lucro, gastam menos.

Por fim, quando questionado se implantaram alguma estratégia e não obtiveram sucesso, o gestor da Andrade Gutierrez respondeu: “sem citar exemplos, digo que o sucesso de criar iniciativas que possam gerar algum retorno para a empresa é que este de alguma forma possa ser medido (não falo só de retorno financeiro, mas também de imagem de motivação para a equipe). Sempre que tendeu ao idealismo, ou ao assistencialismo, não se gerou iniciativas duradouras”.

O gestor da Cemig, quando questionado se implantaram alguma estratégia e não obtiveram sucesso, respondeu: “A meu ver, a maturidade alcançada pela Cemig em sustentabilidade foi alcançada com a evolução da estratégia ambiental, não possuindo estratégia ou iniciativa que possa ser considerada como mal sucedida, até o momento”.

O mesmo questionamento foi realizado aos gestores da Copasa, Mendes Júnior e Petronas e eles responderam apenas que não passaram pela situação de implantar uma estratégia e não obterem sucesso.

6. CONCLUSÕES, LIMITAÇÕES E SUGESTÕES PARA FUTURAS PESQUISAS

6.1 Conclusões

O estudo realizado buscou analisar como os gestores de grandes empresas estabelecidas em Minas Gerais, estão avaliando sua práticas dentro de uma gestão sustentável, bem como as ações que estão sendo realizadas com a finalidade de conciliar a busca pelo aumento de valor para o acionista com a busca pela sustentabilidade. Para tanto foram pesquisadas cinco organizações, escolhidas por critério de acessibilidade: Andrade Gutierrez, Cemig, Copasa, Mendes Júnior e Petronas, que compuseram a unidade de análise deste trabalho. Foi uma pesquisa descritiva visto que, buscou-se identificar como os gestores de grandes empresas estão avaliando suas práticas, no sentido de se adequarem dentro do conceito de sustentabilidade. Para coletar os dados essenciais à pesquisa, foram realizadas entrevistas com os gestores das organizações que compõem a unidade de observação, cujas funções estão voltadas para a estruturação, análise e acompanhamento econômico-financeiro do negócio e gestores da área de sustentabilidade. Os instrumentos de coleta de dados utilizados foram dois questionários, um elaborado pela autora deste trabalho, com perguntas abertas e outro adaptado do artigo *Sustainability: The "Embracers" Size Advantage* publicado pelo *MIT Sloan Management Review and the Group Boston,* em 2011.

O primeiro objetivo propôs definir aspectos principais que devem ser levados em conta numa gestão sustentável. Esse objetivo foi alcançado, sendo possível perceber que as organizações estudadas estão mais focadas na sustentabilidade econômica da organização e em dar maior ênfase à perspectiva de longo prazo.

O segundo objetivo específico visou mapear as características e especificidades (oportunidades/desafios) da gestão sustentável em grandes empresas estabelecidas em Minas Gerais. Ainda que de uma maneira limitada, em virtude do número de empresas que compuseram a unidade de observação, este objetivo foi alcançado. Dentre os principais desafios que

foram citados, destacam-se: inovar para alcançar uma diferenciação competitiva; reduzir custos e aumentar a eficiência; atrair, reter e motivar pessoas talentosas; crescimento das receitas; etc.

Em se tratando de oportunidades advindas da sustentabilidade, as principais que foram listadas são: melhoria de reputação da marca e de como a empresa é gerida; redução de custos devido a eficiência dos materiais ou resíduos; aumento da vantagem competitiva; melhor inovação dos modelos de negócios e processos; entre outros.

O terceiro objetivo específico foi identificar ações ou medidas que estão sendo adotadas, e se é possível identificar reflexos das mesmas na sustentabilidade. Para alcançar este objetivo, foram de fundamental importância os comentários dos gestores de cada organização, que por sua vez contribuíram sobremaneira, para a melhor compreensão de como a teoria de sustentabilidade e criação de valor compartilhado de Hart & Milstein (2004), Porter & Kramer (2011), Knut *et al* (2011) estão sendo levadas em conta nas práticas das organizações que fizeram parte da unidade de observação. Cada um deles citou vários programas promovidos pelas organizações das quais fazem parte. Contudo, com base nos comentários desses gestores, foi possível perceber que todas as organizações ainda estão muito focadas na gestão ambiental e, até de certa forma, se preocupam com as relações entre empresa e sociedade. Verificou-se que as organizações apontam como principais padrões financeiros, levados em conta ao decidirem sobre investimentos relacionados com a sustentabilidade: os intangíveis, fatores qualitativos e cenários de riscos que são formalmente considerados e influenciam a decisão. Diagnosticou-se que as organizações, quanto à posição competitiva, ou estão a par com seus concorrentes ou os estão superando.

Os resultados da pesquisa permitem concluir que quanto à relação entre sustentabilidade e rentabilidade, o posicionamento das organizações estudadas é bastante diferente um do outro. Contudo, as empresas que consideram que a sustentabilidade tem adicionado lucro gastam mais com atividades relacionadas, e, consequentemente, aquelas que dizem que a sustentabilidade tem subtraído do lucro, gastam menos.

Mediante tais conclusões, considera-se que o objetivo principal da pesquisa, que foi analisar como os gestores de grandes empresas

estabelecidas em Minas Gerais avaliam suas práticas dentro de uma gestão sustentável, bem como as ações que estão sendo realizadas com a finalidade de conciliar a busca pelo aumento de valor para o acionista com a busca pela sustentabilidade, foi atingido a partir do caráter descritivo dos estudos de casos.

6.2 Limitações da Pesquisa

As limitações da pesquisa referem-se aos sujeitos pesquisados e à delimitação teórica.

Outra limitação, já citada no capítulo da metodologia é de que a pesquisa, embora sustentada na bem sucedida pesquisa de Porter e Kramer (2011) e em um questionário adaptado do artigo *Sustainability: The "Embracers" Size Advantage* publicado pelo *MIT Sloan Management Review and the Group Boston,* em 2011, não utilizou nenhuma técnica independente de validação do questionário.

A quantidade de empresas pesquisadas, o número de entrevistados, bem como a posição de cada um dentro dessas organizações, constitui-se de um fator limitador desta pesquisa.

.

6.3 Sugestões para Futuras Pesquisas

Como este é um tema amplo que tem adquirido uma relevância cada vez maior, será possível propor várias discussões no sentido de entender até que ponto a sustentabilidade e a ideia de criação de valor compartilhado, estão fazendo parte da realidade das empresas.

Futuros trabalhos poderão examinar, por exemplo, as diferenças que as organizações possuem ao inserir este tema no seu cotidiano, o que permitirá realizar um estudo comparativo sobre como a sustentabilidade está inserida nas organizações.

Sugere-se ampliar o escopo da pesquisa, procurando-se fazer uma análise por setor, verificando se há algum que sobressai em relação a outro.

REFERÊNCIAS

ALMEIDA, M. **Manual de planejamento estratégico: desenvolvimento de um plano estratégico com a utilização de planilhas Excel.** 2ª Ed. São Paulo: Atlas, 2003.

ANDRADE GUTIERREZ. Disponível em http://www.agsa.com.br/Home.aspx?CD_Menu=54. Acesso em: 03 dez. 2011

ANSOFF, H. I.; DECLERCK, R. P.; HAYES, R. L. **Do planejamento estratégico à administração estratégica.** São Paulo: Atlas, 1981.

ANSOFF, H. I.; MCDONNELL, E. J. **Implantando a administração estratégica.** São Paulo: Atlas, 1993.

ANSOFF, H. Igor**. Estratégia empresarial.** São Paulo: McGraw-Hill do Brasil, 1977.

ANTUNES, Julianna. **Uma breve evolução da sustentabilidade corporativa.** 2011, Disponível em <http://www.sustentabilidadecorporativa.com/> Acesso em: 03 set. 2011.

ARMANI, D. **O desenvolvimento institucional como condição de sustentabilidade das ONGs no Brasil.** 2003, 10 p. Disponível em < http://www.institutosouzacruz.org.br/onewebms/sites/INS_66NFWQ.nsf/fb0c4cf10fb0028680256ad90058cf1e/c1256f4a004123e3c1256ee100772478?OpenDocument > Acesso em: 03 mar. 2011.

ASSAF NETO, Alexandre**. Finanças corporativas e valor.** São Paulo: Atlas, 2003.

ATKINSON A. A., BANKER D. B., KAPLAN R.S., YOUNG S.M.; **Contabilidade Gerencial** Tradução André Olímpio M. C. Castro. São Paulo: Atlas, 2008.

BERK J., PETER D.; **Finanças Empresariais** Tradução Christiane De Brito Andrei. Porto Alegre: Bookman, 1994.

BORON, Stefan e MURRAY, Keith. Bridging de Unsustainability Gap: A framework for sustainable development. **Sustainable Development**, v. 12, 2004.

BRASIL, Haroldo Guimarães; [ET AL]. **Opções reais: conceitos e aplicações a empresas e negócios.** São Paulo: Saraiva, 2007.

BREALEY, Richard A.; MYERS, Stewart C. **Finanças Corporativas: financiamento e gestão do risco.** Porto Alegre: Bookman, 2005.

BRINKERHOHH, D.W.; GOLDSMITH, A.A. **Promoting the sustainability of development institutions: a framework for strategy.** *World Development*, vol. 20, 1992.

CEMIG. Disponível em < http://www.cemig.com.br/ACemig/Paginas/default.aspx.> Acesso em: 14 nov. 2011

COLLIS, Jill; HUSSEY, Roger. **Pesquisa em Administração: um guia prático para alunos de graduação e pós-graduação.** 2ª ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

COPASA. Disponível em < http://www.copasa.com.br/cgi/cgilua.exe/sys/start.htm?sid=8.> Acesso em: 02 jan. 2012

COPELAND, Tom; KOLER, Tim; MURRIN, Jack. **Avaliação de empresas – Valuation: Calculando e gerenciando o valor das empresas.** São Paulo: Pearson Makron Books, 2002.

CORAL, Eliza. **Modelo de Planejamento Estratégico para a Sustentabilidade Empresarial.** Tese (Doutorado em Engenharia de Produção). Florianópolis: UFSC, 2002.

CSILLAG, João Mário. **Análise do valor: metodologia do valor.** São Paulo: Atlas, 1995.

DERESKY, Helen. **Administração global: estratégica e interpessoal.** Porto Alegre: Bookman, 2004.

DOZ, Y. L., HAMEL, G. **Alliance advantage: the art of creating value through partnering.** Massachusetts: Harvard Business Scholl Press, 1998.

EGRI, Carolyn P.; PINFIELD, Laurence T. As organizações e a biosfera: ecologia e meio ambiente. In: CLEGG, Stewart; HARDY, Cynthia; NORD, Walter R. (org.). ***Handbook* de Estudos Organizacionais: Modelos de Análise e Novas questões em Estudos Organizacionais*.*** Vol. 1. São Paulo: Atlas, 1999.

EHRBAR AI. **EVA - valor econômico agregado: a verdadeira chave para a criação de riqueza**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1999.

ESTEVES, S.A. **O dragão e a borboleta: sustentabilidade e responsabilidade social nos negócios**. São Paulo: Axis Mundi, 2000.

GARRINSON RAY H.; NOREEN ERIC W. **Contabilidade Gerencial.** Rio de Janeiro: LTC Livros Técnicos e Científicos Editora S/A, 2001.

GHEMAWAT, Pankaj. **A estratégia e o cenário dos negócios.** Porto Alegre: Bookman, 2007.

GHEMAWAT, Pankaj. **Redefinindo estratégia global: cruzando fronteiras em um mundo de diferenças que ainda importam.** Porto Alegre: Bookman, 2008.

HAMEL, G.; PRAHALAD, C. K. **Competindo pelo futuro.** Rio de Janeiro: Campus, 1997.

HART, S. L. **O capitalismo na encruzilhada: as inúmeras oportunidades de negócios na solução dos problemas mais difíceis do mundo.** Porto Alegre: Bookman, 2006.

HART, S.L.; MILSTEIN, M.B. **Criando valor sustentável.** Revista de Administração de empresas. 2004 Disponível em < http://www.is.cnpm.embrapa.br/bibliografia/2004_Criando_valor_sustentavel.pdf> Acesso em 26 fev. 2011.

HOJI, Masakazu. **Administração financeira: uma abordagem prática, matemática financeira aplicada, estratégias financeiras, análise, planejamento e controle financeiro.** São Paulo: Atlas, 1999.

HUNGER, J.David; WHEELEN, Thomas L., **Gestão Estratégica: princípios e práticas.** Rio de Janeiro: Reichmann & Affonso Editores, 2002.

KNUT, Haanaes *et al*. **Sustainability: the "embracers" seize advantage.** MIT Sloan Management Review. 2011 Disponível em <http://c0426007.cdn2.cloudfiles.rackspacecloud.com/MIT-SMR-BCG-sustainability-the-embracers-seize-advantage-2011.pdf> Acesso em 25 fev. 2011.

KIM, W. Chan; MAUBORGNE, Renée. **A estratégia do oceano azul: como criar novos mercados e tornar a concorrência irrelevante.** 18 ª ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

LAPONNI, Juan Carlos. **Projetos de investimento na empresa.** Rio de Janeiro: Elsevier, 2007.

LINS, Clarissa. **Sustentabilidade e geração de valor: a transição para o século XXI.** Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Metodologia Científica.** 4ª ed. São Paulo: Atlas, 2004.

MARTINS, Eliseu. **Avaliação de empresas: da mensuração contábil à econômica. 2004** Disponível em < http://www.eac.fea.usp.br/cadernos/completos/cad24/Revista_24_Art_2.pdf > Acesso 05 mai. 2011.

MARTINS, Eliseu. **Contabilidade de custos.** São Paulo: Atlas, 1995.

MARQUES, Fernando M.R. **Redução de assimetria de informação na revisão tarifária da distribuição de gás canalizado no Brasil: proposta de uma metodologia baseada na análise da geração de valor**. 2009. Tese (Doutorado em Energia) - USP Universidade de São Paulo, São Paulo.

MINTZBERG, Henry; AHLSTRAND, Bruce; LAMPEL, Joseph. **Safari de estratégia**. Porto Alegre: Bookman, 2000.

MONTGOMERY, C., PORTER, M. **Estratégia a busca da vantageM competitiva.** Rio de Janeiro: Editora Campus, 1998.

MULLER, Cláudio; DEXHEIMER Letícia; Lindau, Luís Antônio. **Formulação de estratégias para a sustentabilidade corporativa: uma abordagem para o transporte de cargas.** 2008. Disponível em < http://www.anpet.org.br/ssat/interface/content/autor/trabalhos/publicacao/2008/244_AC.pdf >. Acesso em 07 Abr 2011.

PETRONAS. Disponível em < http://www.flbrasil.com.br/. > Acesso em: 24 nov. 2011

PYNDYCK, Robert S., RUBINFELD, Daniel L. **Microeconomia.** São Paulo: Makroon Books, 1994.

PORTER, Michael. **Estratégia competitiva: técnicas para análise da indústria e da concorrência.** 2ª Ed. Rio de Janeiro: Editora Elsevier, 2004.

PORTER, Michael. **Vantagem competitiva: criando e sustentando um desempenho superior.** Rio de Janeiro: Editora Elsevier, 1989.

PORTER, Michael; KRAMER, Mark. **Criação de valor compartilhado.** 2011 Disponível em < http://www.hbrbr.com.br/index.php?codid=368 > Acesso em: 26 fev. 2011.

RAPPAPORT, Alfred. **Gerando Valor Para o Acionista**: um guia para administradores e investidores. São Paulo: Atlas, 2001.

RICHARDSON, Roberto Jarry. **Pesquisa social**: métodos e técnicas. São Paulo: Editora Atlas S/A, 1999.

ROSSETTI, José Paschoal. **Introdução à economia.** São Paulo: Editora Atlas S/A, 2010.

SANVICENTE, Antônio Zorato. **Administração financeira.** São Paulo: Editora Atlas S/A, 2010.

SOUZA, M.T. S. S. **Modelo de organização sustentável: indicadores setoriais dominantes de sustentabilidade – análise de um segmento do setor de alimentação.** *Anais* da ENANPAD, 2000, CD-ROM.

SUN TZU. **A arte da guerra.** São Paulo: Pensamento, 1995.

Sustainability, IFC, Instituto Ethos (2003) *Developing Value*. 2003 Disponível em < http://www.ethos.org.br/sistemas/ifc/ > Acesso em 19 mar. 2011.

TAVARES, M. C. **Gestão Estratégica.** São Paulo: Atlas, 2008.

THOMPSON, A.A., STRICKLAND III, A.J., **Strategic Management**: Concepts and Cases, 12 ed., Boston: McGraw-Hill, 1996.

USAID. NGO sustainability índex. Disponível em < http://www.usaid.gov/locations/europe_eurasia/dem_gov/ngoindex/2002/executive_summary.pdf > Acesso em: 03 mar. 2011.

VALE. Disponível em < http://www.vale.com.br/pt-br/Paginas/default.aspx. > Acesso em: 20 nov. 2011

VASCONCELLOS, E. **Internacionalização Competitiva.** São Paulo: Atlas, 2008.

XISTO, José Gustavo R. **Contribuição para o desenvolvimento de um modelo de sustentabilidade financeira de empresas**. 2007. Dissertação (Mestrado em Administração de Organizações) - USP Universidade de São Paulo, São Paulo.

WERNECK, Nísia. **Inovações sustentáveis negócios na base da pirâmide.** Disponível em < http://www.fdc.org.br/pt/pesquisa/inovacao/Paginas/publicacoes.aspx > Acesso em: 23 jul. 2011.

YIN, Robert K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. Porto Alegre: Bookman, 2001.

YIN, Robert K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. Porto Alegre: Bookman, 2005.

APÊNDICES

APÊNDICE A: Questionário - Perguntas Abertas

1. De um modo geral, a organização considera em seus negócios a ótica da sustentabilidade e criação de valor compartilhado? Fale um pouco sobre o assunto.

2. Quais aspectos você acredita que devem ser levados em conta numa gestão sustentável?

3. Fale sobre as oportunidades e os desafios da gestão sustentável para esta organização?

4. Você pode citar alguma ou algumas ações que estão sendo tomadas?

5. Vocês implantaram alguma estratégia e não obtiveram sucesso?

APÊNDICE B: Questionário - Perguntas Fechadas

1. Quais são os desafios do principal negócio da sua organização nos próximos dois anos? **(Selecione 3 respostas)**.

☐ Inovar para alcançar uma diferenciação competitiva.

☐ Crescimento das receitas.

☐ Reduzir custos e aumentar a eficiência.

☐ Atrair, reter e motivar pessoas talentosas.

☐ Aumentar a velocidade de operação e adaptabilidade.

☐ Responder eficazmente às ameaças e oportunidades da sustentabilidade.

☐ Responder eficazmente às ameaças e oportunidades da globalização.

2. Em que medida cada um dos fatores seguintes refletem como a organização pensa em sustentabilidade? (Taxa em uma escala de 1 a 5, sendo 1 mais baixo).

Fatores	1	2	3	4	5
A sustentabilidade econômica da organização.					
Maior ênfase na perspectiva de longo prazo.					
Funcionários da saúde / liderança e bem-estar.					
A saúde do cliente e bem-estar.					
Questões de responsabilidade social das empresas.					
As questões ambientais.					

3. Até que ponto a sua organização está envolvida em cada uma das seguintes atividades? (Taxa em uma escala de 1 a 5, sendo 1 mais baixo).

Fatores	1	2	3	4	5
Melhorar a eficiência e redução de resíduos.					
Identificar oportunidades para criar ou diferenciar a imagem da marca através de estratégias de sustentabilidade.					
Construir a consciência da sustentabilidade na organização.					
Identificar o potencial de novas receitas correntes por meio da					

Fonte: Adaptação do artigo *Sustainability: The "Embracers" Size Advantage* de *MIT Sloan Management Review Research Report Winter (2011)*

implantação de estratégias sustentáveis - produtos, serviços ou modelos de negócios.					
Analisar os riscos associados à sustentabilidade (por exemplo, ambientais, legais, competitividade, acesso à reputação de recursos, ou risco político.).					
Identificar oportunidades para construir uma cultura de inovação, prosseguindo estratégias de sustentabilidade.					
Incluir sustentabilidade no cenário de planejamento ou análise estratégica.					
Analisar as expectativas dos investidores e partes interessadas relacionadas com a sustentabilidade.					
Reduzir ou eliminar o dióxido de carbono ou de outros gases do efeito estufa.					
Troca de experiências e práticas de sustentabilidade com os concorrentes.					

4. Qual o compromisso que sua organização **teve** com a sustentabilidade no último ano - em termos de atenção da gerência e de investimento? (Escolher um).

- ☐ Poucos compromissos com maior sustentabilidade.
- ☐ Sem alterações para compromissos de sustentabilidade.
- ☐ Um aumento significativo de compromissos de sustentabilidade.
- ☐ Não sei.
- ☐ Diminuíram os compromissos de sustentabilidade.

5. Qual o compromisso que sua organização **terá no próximo ano** com a sustentabilidade - em termos de atenção da gerência e de investimento? (Escolher um).

- ☐ Poucos compromissos com maior sustentabilidade.
- ☐ Sem alterações para compromissos de sustentabilidade.

Fonte: Adaptação do artigo *Sustainability: The "Embracers" Size Advantage* de *MIT Sloan Management Review Research Report Winter (2011)*

- ☐ Um aumento significativo de compromissos de sustentabilidade.
- ☐ Não sei.
- ☐ Diminuírão os compromissos de sustentabilidade.

6. Quais são os maiores benefícios para a sua organização assegurar a sustentabilidade? (Selecione 3 benefícios).

- ☐ Redução dos custos devido à eficiência dos materiais ou resíduos.
- ☐ Melhoria da reputação da marca.
- ☐ Aumento da vantagem competitiva.
- ☐ Melhoria da conformidade regulamentar.
- ☐ Inovação de melhoria da oferta de produto / serviço.
- ☐ Aumento de margens devido ao acesso a novos mercados.
- ☐ Melhor inovação dos modelos de negócios e processos.
- ☐ Melhor percepção de como a empresa é gerida.
- ☐ Redução do risco.
- ☐ Aumento da produtividade dos funcionários.
- ☐ Melhorar a capacidade de atrair e reter os melhores talentos.

7. Que padrões financeiros a sua organização considera ao decidir sobre investimentos relacionados com a sustentabilidade? (Marque todos que se aplicam).

- ☐ Não há padrões diferentes, as expectativas são as mesmas de qualquer investimento.
- ☐ Intangíveis / fatores qualitativos são formalmente considerados e influenciam a decisão.
- ☐ Cenários de riscos são formalmente considerados.
- ☐ ROI ou expectativa de IRR são obstáculos mais baixos.
- ☐ É admissível maior tempo para a realização de retornos esperados.
- ☐ Não sei.
- ☐ A organização não considera fatores relativos à sustentabilidade na tomada de decisão.

Fonte: Adaptação do artigo *Sustainability: The "Embracers" Size Advantage* de *MIT Sloan Management Review Research Report Winter (2011)*

8. Em geral, a sua organização desenvolveu um caso claro de negócios ou proposição de valor comprovado para abordar a sustentabilidade?

- ☐ Não.
- ☐ Sim.
- ☐ Inseguro.
- ☐ Já tentei, mas muito difícil desenvolver.

9. Qual a relevância dos obstáculos elencados abaixo, na avaliação de negócios sustentáveis relacionados com as estratégias da organização? (Taxa em escala de 1 a 5, com um menor).

Fatores	1	2	3	4	5
Dificuldade de quantificação e valorização de estratégias relacionadas com a sustentabilidade, sobre a reputação da marca.					
Dificuldade de prever a resposta do cliente às estratégias relacionadas com a sustentabilidade.					
Falta de modelo / estrutura para incorporar fatores relacionados com a sustentabilidade nos negócios.					
Dificuldade de capturar métricas abrangentes sobre impactos relacionados com a sustentabilidade nas operações da empresa.					
Dificuldade em quantificar sustentabilidade com riscos relacionados com o futuro.					

10. A empresa está buscando a sustentabilidade por meio de estratégias necessárias para ser competitiva?

- ☐ Sim.
- ☐ Não, mas vai ser no futuro.
- ☐ Não.
- ☐ Não sei.

Fonte: Adaptação do artigo *Sustainability: The "Embracers" Size Advantage* de *MIT Sloan Management Review Research Report Winter (2011)*

11. Em geral, como você acha que ações/decisões relacionadas com a sustentabilidade de sua organização têm afetado a sua rentabilidade?

- ☐ Elas têm adicionado lucro.
- ☐ Elas não têm acrescentado nem subtraído o lucro.
- ☐ Não sei.
- ☐ A empresa não se envolve em atividades sustentáveis.
- ☐ Elas têm subtraído do lucro.

12. Quanto a sua organização atualmente gasta em atividades relacionadas com a sustentabilidade?

- ☐ Não sei.
- ☐ Menos de 1% das vendas.
- ☐ Sem gastos em iniciativas com a sustentabilidade.
- ☐ A empresa não se envolve em atividades sustentáveis.
- ☐ Entre 1% e 2% das vendas.
- ☐ Entre 2% e 5% das vendas.
- ☐ Mais que 5% das vendas.

13. Como você descreveria a posição competitiva de sua organização?

- ☐ Superando seus concorrentes.
- ☐ A par com os seus concorrentes.
- ☐ Performance abaixo dos concorrentes.
- ☐ Não sei.
- ☐ Substancialmente abaixo dos seus concorrentes.

Fonte: Adaptação do artigo *Sustainability: The "Embracers" Size Advantage* de *MIT Sloan Management Review Research Report Winter (2011)*