



Gestão Responsável nas Organizações: Estratégica para a Sustentabilidade?

Um Ponto da Situação

Fortaleza, 09-11 de Outubro de 2006

Alcibíades Paulo Guedes

FEUP - Faculdade de Engenharia da UP

EGP- Escola de Gestão da UP

Universidade do Porto










Agenda

- ➔ **Introdução**
- ➔ **Gestão responsável: A visão das empresas líderes**
- ➔ **Gestão responsável: Como enquadrar na estratégia corporativa?**
- ➔ **Gestão responsável vs. Competitividade: São compatíveis?**
- ➔ **Gestão responsável: Pode-se ensinar?**
- ➔ **Contribuição do Engenheiro Industrial / da Produção**
- ➔ **Na área da Logística/Gestão da Cadeia de Suprimentos**
- ➔ **Conclusões: Caminho para a sustentabilidade?**

Agenda

Introdução

-  Gestão responsável: A visão das empresas líderes
-  Gestão responsável: Como enquadrar na estratégia corporativa?
-  Gestão responsável vs. Competitividade: São compatíveis?
-  Gestão responsável: Pode-se ensinar?
-  Contribuição do Engenheiro Industrial / da Produção
-  Na área da Logística/Gestão da Cadeia de Suprimentos
-  Conclusões: Caminho para a sustentabilidade?

Introdução

Introdução

O que é gerir de forma responsável?

☞ significa não só, garantir o retorno ao accionista no final do ano (no curto-prazo), mas também **satisfazer as expectativas que as diferentes partes interessadas/stakeholders** têm sobre o comportamento ético, económico, social e ambiental da empresa, nomeadamente:

- ☞ investidores/accionistas,
- ☞ colaboradores,
- ☞ clientes / consumidores, fornecedores, parceiros de negócio,
- ☞ sindicatos,
- ☞ autoridades locais, estado, entidades reguladoras/fiscalizadoras,
- ☞ comunidade, media, etc

*A visão aqui partilhada não é de um especialista na matéria, mas sim baseada na **experiência de gerir** várias unidades universitárias e vários programas/cursos na área da Gestão e da Engenharia Industrial (Mestrado e Licenciatura), em que estes temas são relevantes. Ao nível da área de especialização em logística / cadeia de suprimentos, é baseada **na experiência de conduzir investigação com enfoque em processos eco-eficientes**.*

Agenda

☞ Introdução

☞ **Gestão responsável: A visão das empresas líderes**

☞ Gestão responsável: Como enquadrar na estratégia corporativa?

☞ Gestão responsável vs. Competitividade: São compatíveis?

☞ Gestão responsável: Pode-se ensinar?

☞ Contribuição do Engenheiro Industrial / da Produção

☞ Na área da Logística/Gestão da Cadeia de Suprimentos

☞ Conclusões: Caminho para a sustentabilidade?

A visão das empresas líderes

Papel dos activos intangíveis

Para estas empresas, a gestão responsável é entendida como um **valor da organização** que assegura a sua sobrevivência, o seu papel na sociedade, a sua reputação e, conseqüentemente, os seus bons resultados a médio-longo prazo. Estes resultados aparecem, pois:

- ☞ Os activos intangíveis têm um papel crescente na valorização das empresas, entre outros:
 - ☞ a reputação corporativa
 - ☞ a imagem de marca,
 - ☞ a capacidade de desenvolver e reter o capital humano,
 - ☞ o goodwill dos clientes, das alianças e parcerias,
 - ☞ a capacidade de inovar, etc

Sendo os **clientes/consumidores e os colaboradores** certamente dos **mais importantes activos** de uma empresa, a gestão e manutenção destas relações são cada vez mais fundamentais na **fidelização** dos clientes e dos colaboradores da empresa.

A visão das empresas líderes

Relação com as entidades reguladoras

...

- ☞ Estas empresas conseguem ter um papel mais activo junto das entidades legisladoras/reguladoras de forma a que estas levem em consideração as suas necessidades ao regular/legislar. Fundamental visto que as **entidades reguladoras** estão a assumir um papel crescente (menos estado + melhor estado) para garantir:
 - ☞ sustentabilidade
 - ☞ que as empresas assumam o seu papel na sociedade
 - ☞ que as empresas respeitem standards sociais, ambientais e económicos
 - ☞ etc

Em muitos casos, são já as próprias empresas, concorrentes num dado sector de actividade, a desenvolverem **mecanismos de auto-regulação**, evitando assim a “mão pesada” do regulador / legislador.

A visão das empresas líderes

Relatórios anuais de sustentabilidade

Estas empresas reportam a sua performance nas 3 dimensões (triple bottom-line) - económica, ambiental e social - utilizando, por exemplo, as directrizes da GRI (Global Reporting Initiative):

| | CATEGORIAS | ASPECTOS |
|------------------|----------------------------------|---|
| Económica | Impactos económicos directos | Clientes e consumidores; accionistas; fornecedores; colaboradores; sector público; impostos pagos; etc |
| Ambiental | Impactos ambientais directos | Materiais; energia; água; emissões e efluentes e desperdícios; transportes; impacto dos produtos e serviços; biodiversidade; etc |
| Social | Práticas Laborais | Emprego; práticas laborais; higiene e segurança; formação e desenvolvimento pessoal; diversidade e igualdade de oportunidades; etc |
| | Direitos Humanos | Não discriminação; liberdade de associação e negociação colectiva; trabalho infantil; horários de trabalho; práticas disciplinares; etc |
| | Sociedade | Comunidade; lutas e corrupção; contribuições para partidos políticos; competição e pricing; etc. |
| | Responsabilidade sobre o Produto | Saúde e segurança dos consumidores; produtos e serviços; publicidade; respeito pela privacidade; etc. |

Agenda

➔ Introdução

➔ Gestão responsável: A visão das empresas líderes

➔ **Gestão responsável: Como enquadrar na estratégia corporativa?**

➔ Gestão responsável vs. Competitividade: São compatíveis?

➔ Gestão responsável: Pode-se ensinar?

➔ Contribuição do Engenheiro Industrial / da Produção

➔ Na área da Logística/Gestão da Cadeia de Suprimentos

➔ Gestão responsável: Caminho para a sustentabilidade

➔ Conclusões

Líderes vs. estratégia corporativa

Visão e Valores

Uma atitude de gestão responsável tem que estar gravada no “ADN” da empresa, ou seja na sua visão estratégica e nos seus valores. Nestes casos:

☞ a **visão** estratégica da empresa incluirá tipicamente pilares como, por exemplo:

- ☞ “criação de valor para o accionista”
- ☞ “satisfação e fidelização do cliente”
- ☞ “motivação e satisfação dos colaboradores”
- ☞ “melhores práticas de gestão”
- ☞ “desenvolvimento do potencial dos melhores profissionais”
- ☞ ...

☞ os **valores** corporativos, que moldam as atitudes e formas de estar dos seus gestores e colaboradores, incluirão lemas como:

- ☞ “lealdade”, “transparência”
- ☞ “rigor”, “credibilidade”, “profissionalismo”
- ☞ “humanidade”, “responsabilidade social”
- ☞ “orientação para as pessoas”, “orientação para o cliente”
- ☞ ...

Líderes vs. estratégia corporativa

Visão e Valores

Estas organizações desenvolvem planos, políticas, objectivos, indicadores de desempenho, **sistemas e ferramentas de gestão** para estes pilares estratégicos. Por exemplo, entre outros, desenvolvem sistemas de:

- 👉 criação de valor, envolvendo medidas para reduzir custos e aumentar eficiência, gerir riscos, reduzir consumos de recursos (energia, matérias-primas, etc), aumentar eficiência dos processos, etc
- 👉 orientação para o cliente, envolvendo inovação nos produtos e serviços, satisfação e fidelização dos clientes, adopção de boas práticas, garantia de qualidade e segurança dos produtos, etc
- 👉 gestão do capital humano, com tudo o que envolve em termos de códigos de ética e boas práticas, garantia de desenvolvimento pessoal dos colaboradores, sistemas que garantam saúde e segurança dos colaboradores, etc
- 👉 gestão ambiental, minimizando o impacto no ambiente das actividades desenvolvidas, utilizando os recursos de forma racional, implementando as normas ISO 14.000, etc

Agenda

- Introdução
- Gestão responsável: A visão das empresas líderes
- Gestão responsável: Como enquadrar na estratégia corporativa?
- Gestão responsável vs. Competitividade: São compatíveis?**
- Gestão responsável: Pode-se ensinar?
- Contribuição do Engenheiro Industrial / da Produção
- Na área da Logística/Gestão da Cadeia de Suprimentos
- Conclusões: Caminho para a sustentabilidade?

Responsável vs. Competitivo

Como Conciliar?

Em muitos casos, os custos associados às novas operações (socialmente e ambientalmente mais responsáveis) são inferiores aos benefícios que a empresa colhe. Nestes casos é fácil conciliar:

Custos < Benefícios

- ➡ A redução do consumo de recursos e a redução dos desperdícios reflecte-se, em vários casos, directamente na redução de custos. Verifica-se que o aumento da eficiência dos processos é uma estratégia de sustentabilidade/gestão responsável absolutamente provada em estratégias competitivas baseadas na **liderança pelos custos**.
- ➡ Também em certas situações, o re-desenho de produtos ou serviços como forma de minimizar os impactos sociais e/ou ambientais permite **diferenciar os produtos e serviços** em relação à concorrência (por exemplo: leasing/aluguer vs. venda), conduzindo a um aumento das vendas, maior fidelização dos clientes, etc.

Responsável vs. Competitivo

Como Conciliar?

Os problemas, em termos de competitividade empresarial, colocam-se quando:

☞ **os custos associados às novas operações são superiores aos benefícios:**

☞ Nestes casos, estará a empresa disponível para reduzir a sua margem?

☞ Ou, estará o cliente/consumidor preparado para:

☞ pagar mais por um produto/serviço?

☞ para penalizar a qualidade do serviço (rapidez, entregas em casa, etc)?

☞ **a regulação é deficiente.**

☞ Nestes casos, ocorre frequentemente a situação em que outras empresas do mesmo sector de actividade, não encontram limitação legal para o não fazer. (Exemplo: Têxtil, num contexto global)

Nestas situações, e **no curto-prazo**, uma empresa que tenha uma gestão responsável estará a suportar um custo adicional que uma empresa com gestão menos responsável não terá de suportar, podendo perder competitividade no mercado e por em causa o seu futuro.

Agenda

- ➔ Introdução
- ➔ Gestão responsável: A visão das empresas líderes
- ➔ Gestão responsável: Como enquadrar na estratégia corporativa?
- ➔ Gestão responsável vs. Competitividade: São compatíveis?

➔ **Gestão responsável: Pode-se ensinar?**

- ➔ Contribuição do Engenheiro Industrial / da Produção
- ➔ Na área da Logística/Gestão da Cadeia de Suprimentos
- ➔ Conclusões: Caminho para a sustentabilidade?

Pode-se ensinar?

YES

- ☞ Ao nível de Master e **MBA**, a maioria das escolas de gestão e de negócios tem preocupações com estes temas. E ainda que só alguns cursos tenham disciplinas obrigatórias, há já muitas disciplinas optativas na área da **ética dos negócios** e da **responsabilidade social corporativa**.
- ☞ Esta oferta, é certamente uma evolução positiva no sentido de alertar as consciências dos gestores e candidatos a gestores para esta problemática da responsabilidade social, económica e ambiental da gestão.
- ☞ Esta evolução, não é tão notória ao nível do ensino universitário (1º ciclo) da Engenharia Industrial/Produção e da Gestão. Do meu conhecimento, a grande maioria das licenciaturas em Engenharia Industrial/Produção e em Gestão não contemplam esta área, pelo menos de forma explícita (com a excepção de algumas questões ambientais, nomeadamente as normas **ISSO 14000**).

Pode-se ensinar?

BUT...






- ☞ A proliferação das disciplinas de ética dos negócios e de responsabilidade social corporativa é considerada por alguns, eu incluído, como uma reacção excessiva aos escândalos verificados nos últimos anos com algumas grandes corporações, envolvendo executivos de topo com formação ao nível de MBA (por exemplo, os casos da Enron ou da Shell)
- ☞ Porque no meu entender, **não é um problema de competências**, mas sim uma problema de educação base, **os valores** inerentes à boa cidadania deveriam estar adquiridos antes da idade “adulta”
- ☞ Naturalmente, como tudo o que tem a ver com valores, atitudes e formas de estar, estes temas não se ensinam facilmente nos “bancos da escola”. Notem-se alguns exemplos óbvios: “pontualidade”, “honestidade”, “competição sã”, “empenho”, “respeito pelos outros” (superiores, pares e subordinados), etc, não se ensinam de modo formal
- ☞ Devemos ter consciência clara que é praticando todos os dias e actuando no “terreno” que os gestores/líderes dão o exemplo aos restantes colaboradores e aos futuros gestores

Pode-se ensinar?

BUT...



...

-  O mesmo se aplica às escolas/universidades, não é numa qualquer disciplina nova que, por si só, resolverá este problema. É na actuação (na práticas) da própria escola e de todos os docentes/mestres, em cada uma das suas áreas de conhecimento, que estes valores de responsabilidade ambiental, social e económica devem ser incorporados.
-  A área mais **fácil de ensinar**, será naturalmente a mais técnica, ou seja a **área ambiental**, pois ao discutir decisões/ensinar ao nível dos processos, dos equipamentos, das tecnologias e da conformidade dos produtos/serviços é desejável que a componente ambiental (custos e impactos) sejam incluídos nos processos de decisão.
-  A minha **experiência na UPorto**, como Director de programas
 -  ao nível da Licenciatura/Mestrado em Engenharia Industrial e Gestão
 -  ao nível do MBA e ao nível do Mestrado em Logísticasuporta a opinião expressa sobre o ensino destes temas.

Agenda

- Introdução
- Gestão responsável: A visão das empresas líderes
- Gestão responsável: Como enquadrar na estratégia corporativa?
- Gestão responsável vs. Competitividade: São compatíveis?
- Gestão responsável: Pode-se ensinar?
- Contribuição do Engenheiro Industrial / da Produção**
- Na área da Logística/Gestão da Cadeia de Suprimentos
- Conclusões: Caminho para a sustentabilidade?

O papel do Eng. Industrial/Produção

Um contributo determinante ...

O papel do Engenheiros Industriais / de Produção é **fundamental**, dado que estão envolvidos:

- ☞ em funções de gestão das operações, re-engenharia e optimização de processos e produtos, integração de sistemas, etc.
- ☞ estão também em posições relevantes ao nível dos principais macro processos/actividades da cadeia de valor, nomeadamente:
 - ☞ produção/operações,
 - ☞ logística de entrada e de saída,
 - ☞ comercialização, e
 - ☞ ao nível dos macro processos/actividades de suporte da cadeia de valor (compras/aprovisionamento, tecnologias de informação, infra-estruturas da empresa, etc.)

Verifica-se que estão envolvidos em actividades tipicamente das mais agressivas em termos de **impacto ambiental**, actividades que **empregam um elevado número de colaboradores**, actividades normalmente responsáveis pela **qualidade e conformidade dos produtos**, etc

Área de intervenção

Áreas em que os Engenheiros Industriais / de Produção têm dado contributos importantes, **incidem sobretudo nos aspectos ambientais**, destacando-se seguidamente algumas das mais comuns:

- ☞ processos mais eficientes, menos poluentes e que consomem menos recursos
- ☞ embalagens recuperáveis/retornáveis
- ☞ políticas mais exigentes de qualidade
- ☞ sistemas mais eficientes de transporte
- ☞ sistemas de gestão ambiental, nomeadamente ISO 14000
- ☞ sistemas de produção sustentável
- ☞ sistemas de logística inversa
- ☞ novos processos de recuperação, reciclagem, reutilização, etc
- ☞ cadeias de abastecimento em ciclo fechado
- ☞ etc

Agenda

- ➔ Introdução
- ➔ Gestão responsável: A visão das empresas líderes
- ➔ Gestão responsável: Como enquadrar na estratégia corporativa?
- ➔ Gestão responsável vs. Competitividade: São compatíveis?
- ➔ Gestão responsável: Pode-se ensinar?
- ➔ Contribuição do Engenheiro Industrial / da Produção
- ➔ **Na área da Logística/Gestão da Cadeia de Suprimentos**
- ➔ Conclusões: Caminho para a sustentabilidade?

Logística e Supply Chain Mngt

Enfoque

- ☞ Na área da logística/gestão da cadeia de suprimentos, as principais questões que se colocam **incidem na área ambiental** (naturalmente, as questões associadas à responsabilidade social, ética e económica, são transversais a todas as áreas funcionais, e não específicas desta área), em particular:
 - ☞ minimizar os impactos causados no ambiente pela actividade logística, com particular ênfase nas actividades de transporte e nas embalagens, conduzindo a uma **logística mais “verde”** ou eco-eficiente.
 - ☞ criar cadeias de suprimentos em ciclo fechado e desenvolver processos eficientes de **logística inversa**, que permitam responder à crescente pressão sobre os produtores para se responsabilizarem pelo o destino a dar aos seus **produtos em fim de vida útil** e ao volume crescente de fluxos inversos por **retorno dos produtos** (nível de serviço ao cliente), ou **recuperação de embalagens**.

Logística e Supply Chain Mngt

Logística “Verde”

- Passos significativos vêm sendo dados no sentido de **otimizar os transportes**, em termos de:
 - melhor utilização da capacidade de carga (partilhando capacidade excedentária dos meios de transporte)
 - melhor aproveitamento dos retornos em vazio
 - utilização de modos de transporte ecologicamente mais eficientes, de forma combinada ou multi-modal
 - introdução de viaturas ecologicamente mais eficientes

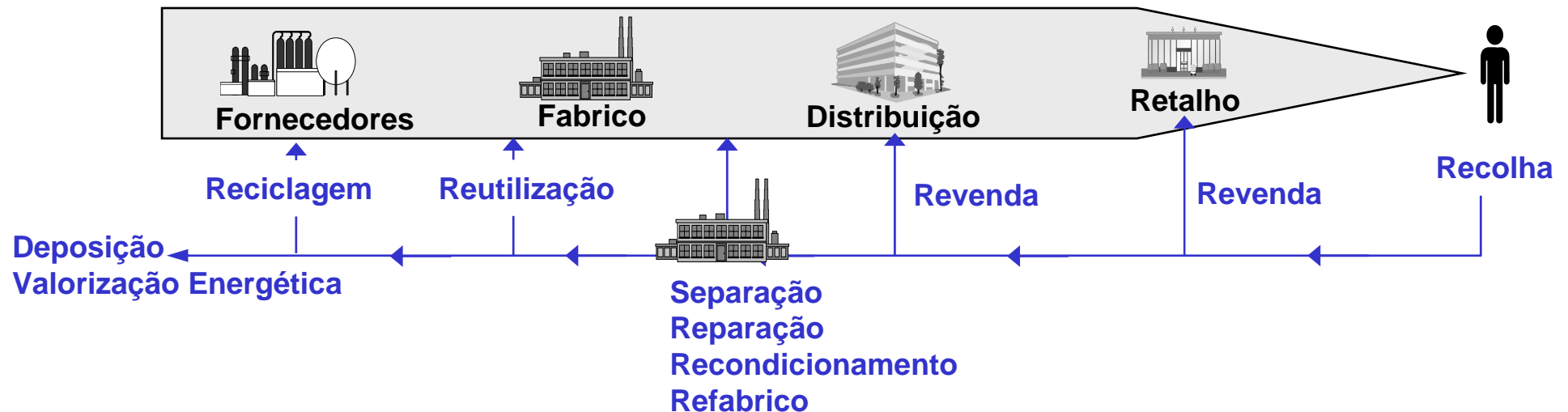
mas, para se atingirem patamares sustentáveis o percurso a fazer é ainda enorme.

- A tendência para a **redução dos prazos de entrega** e das **quantidades mínimas** de encomenda, aspectos fundamentais de competitividade entre empresas em termos de serviço ao cliente, têm um impacto precisamente oposto, ou seja, penalizador em termos ambientais.
- Por outro lado a possibilidade de otimizar os retornos em vazio são fortemente condicionados pelo desequilíbrio da **balança de transacções** de mercadorias entre mercados de origem e destino.

Logística e Supply Chain Mngt

Logística Inversa

- ☞ **Logística inversa** é o processo de planear, implementar e controlar, de forma eficaz e a baixo custo, a recolha, os fluxos de retorno e a armazenagem dos produtos e toda a informação associada, de forma a reaver valor ou depô-los adequadamente.



Logística e Supply Chain Mngt

Logística Inversa

- ➡ Nos últimos anos, o desenvolvimento de cadeia de abastecimento em ciclo fechado e de processos logísticos inversos **têm tido um forte incremento** devido a:
 - ➡ crescente legislação / regulação sobre as taxas mínimas de recuperação/reciclagem e a extensão da responsabilidade dos produtores ao ciclo de vida total dos produtos (por exemplo, pneus, automóveis, produtos eléctrico-electrónicos, etc)
 - ➡ reaproveitamento do valor dos materiais recuperados/reciclados com valor positivo (Por exemplo, o alumínio, o vidro de embalagem, papel, etc)
 - ➡ volume crescente de retornos (comerciais B2B e B2C, retornos de garantia, devolução por não conformidade, etc)
 - ➡ incentivos vários para promover a recuperação/reciclagem

Logística e Supply Chain Mngt

Logística Inversa

- ☞ No caso europeu, podem citar-se como exemplos da actuação do regulador/legislador, estendendo a responsabilidade dos produtores, os seguintes:
 - ☞ a Directiva Europeia 2002/96/CE sobre os resíduos dos produtos **eléctrico-electrónicos** (*WEEE, Waste of Electronics and Electric Equipment*) que estabelece cotas de recuperação entre 70% e 90% (2006)
 - ☞ a Directiva Europeia 2000/53/CE sobre **veículos em fim de vida**, que impõe aos fabricantes automóveis taxas de recuperação de 85% da massa do automóvel a partir de 2006 e 95% a partir de 2015
 - ☞ a Directiva Europeia 99/31/CE, que determina a impossibilidade de deposição em aterros dos **pneus**
 - ☞ a Directiva Europeia 94/62/CE sobre reciclagem e reutilização de **embalagens**, que impõe taxas de 60% e 90% respectivamente (2006)
- ☞ Na maioria destes casos, têm levado à constituição de entidades gestoras destes sistemas promovidas pelas produtores e restantes actores do sistema/cadeia de suprimentos.

Logística e Supply Chain Mngt

Dificuldades

- ➡ Dificuldades inerentes à rastreabilidade dos produtos e à identificação da localização de produtos e clientes
- ➡ A recolha é normalmente problemática, pois o número de pontos de recolha é muito grande e a cooperação do rementente é necessária
- ➡ Os produtos tendem a ter um valor baixo e frequentemente em quantidades pequenas e não económicas
- ➡ A incerteza associada às quantidades de produto retornado e ao estado em que este se encontra (taxa de re-utilização) => Dificuldade em programar as necessidades, tanto em termos de recursos como de materiais
- ➡ Custos elevados de recolha e transporte dos produtos, tipicamente 2 a 3 vezes superiores aos custos da distribuição original (Ex: papel e vidro)
- ➡ Em muitos casos, deficiente desenvolvimento das cadeias de suprimentos capazes de utilizar/incorporar o produtos recuperados/reciclados

Logística e Supply Chain Mngt

Direcções

- 👉 Encontrar soluções inovadoras que garantam escala nos processos, por exemplo agregando todos os players de um dado sector.
- 👉 Utilizar operadores terceiros especializados em logística inversa, ou seja com operações desenhadas especificamente para este efeito
- 👉 O aumento dos custos de transporte fará com que seja necessário de repensar os “*trade-offs*” entre os custos de transporte e os custos de stocks, armazéns e centros de processamento
- 👉 Necessidade de cooperar ainda mais fortemente com fornecedores, clientes e prestadores de serviços, de forma a permitir a rastreabilidade dos produtos
- 👉 Desenhar os produtos tendo em mente a facilidade de desmontagem futura, para garantir um custo baixo
- 👉 Repensar a lógica dos sistemas de planeamento de forma a serem capazes de considerar o retorno e reciclagem/recuperação dos produtos

Agenda

- ➔ Introdução
- ➔ Gestão responsável: A visão das empresas líderes
- ➔ Gestão responsável: Como enquadrar na estratégia corporativa?
- ➔ Gestão responsável vs. Competitividade: São compatíveis?
- ➔ Gestão responsável: Pode-se ensinar?
- ➔ Contribuição do Engenheiro Industrial / da Produção
- ➔ Na área da Logística/Gestão da Cadeia de Suprimentos
- ➔ **Conclusões: Caminho para a sustentabilidade?**

Conclusões: ->... Sustentabilidade?

YES

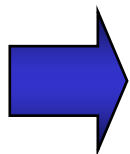
- ☞ Não há dois caminhos em termos de gestão. O caminho da gestão responsável é único possível, numa perspectiva de **médio-longo prazo**.
- ☞ Só assim a gestão de uma dada empresa pode **criar valor** de longo prazo para todos os stakeholders e garantir a competitividade do negócio a médio-longo prazo, num contexto em que:
 - ☞ a **complexidade crescente das estratégias** de negócio e das operações exigem um diálogo e envolvimento constante dos stakeholders;
 - ☞ a **especialização crescente das empresas**, exige que os vários parceiros (fornecedores e clientes) utilizem práticas aceites pelos restantes parceiros;
 - ☞ o **papel crescente das empresas na sociedade** faz com que investidores e outros stakeholders esperem elevados standards em termos éticos e de transparência da gestão das empresas, de forma a reduzir a volatilidade e incerteza na cotação das acções e reduzir os custos de capital;
 - ☞ a cobertura dos media, a Internet e a **velocidade a que a informação circula** induz uma grande pressão sobre os mecanismos de feedback / reporting / transparência.
- ☞ A batalha da **educação** dos jovens será fundamental, de forma a que a nas próximas gerações vejam este tipo de responsabilidade como natural

Conclusões: ->... Sustentabilidade?

BUT...

- ☞ Mas não devemos ser ingénuos ou excessivamente idealistas pois as empresas necessitam de ser competitivas também **no curto-prazo**, para que a sua própria sobrevivência não seja posta em causa.
- ☞ Assim, o **desafio** é como conciliar resultados no curto-prazo com objectivos de médio-longo prazo, e definir um percurso que consiga acautelar equilíbrios complexos.
- ☞ É em termos do **ambiente competitivo** das empresas (curto-prazo), que dois dos maiores desafios se nos colocam:

1. Assumindo que a empresa é eficiente, estará o cliente/consumidor preparado para escolher outro produto alternativo, pagar mais por um produto/serviço, ou ainda, ver penalizada a qualidade do serviço (rapidez, entregas em casa, etc) em prol de uma maior consciência ambiental, económica e social?



Assim, a **atitude do consumidor/cliente** enquanto um dos mais importantes stakeholders será determinante na forma como as empresas vão evoluir no caminho para a sustentabilidade.

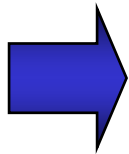
Conclusões: ->... Sustentabilidade?

BUT...



....

2. É muito difícil conseguir que empresas com modelos de negócio responsáveis sejam competitivas num dado mercado em que outros **players locais ou globais**, baseados numa diferente localização das instalações, sede da empresa, etc, possam **utilizar “regras do jogo” diferentes**, no que diz respeito à responsabilidade social, económica e ambiental.



Assim, o papel de uma **regulação/legislação/fiscalização adequada e concertada entre governos e blocos económicos**, que permita equilibrar os desejos naturais de desenvolvimento e melhoria das condições de vida dos países sub-desenvolvidos/em vias de desenvolvimento com as preocupações de sustentabilidade globais, será determinante para a evolução da atitude das empresas.