

ESTRATÉGIA DE DIFERENCIAÇÃO NA INDÚSTRIA AUTOMOBILÍSTICA E AS VANTAGENS COMPETITIVAS SUSTENTÁVEIS SOB A ÓPTICA DO TRIPLE BOTTOM LINE

DIFFERENTIATION STRATEGY IN THE AUTOMOTIVE INDUSTRY AND THE SUSTAINABLE COMPETITIVE ADVANTAGES FROM THE TRIPLE BOTTOM LINE PERSPECTIVE



Viviane Chunques Gervasoni

Doutora em Administração pela Universidade Nove de Julho. Professora de ensino superior na modalidade presencial e EaD nos cursos de Administração e Economia Bacharelados e Pós Graduação/ Universidade Nove de Julho.
viviane.gervasoni@uol.com.br.



Dirceu da Silva

Doutor em Educação pela Universidade de São Paulo. Professor do Programa de Pós-Graduação em Administração/ Universidade Nove de Julho e da Universidade Estadual de Campinas.
dirceuds@gmail.com.



George Bedinelli Rossi

Doutor em Administração pela Fundação Getulio Vargas - São Paulo. Professor no curso de Mestrado em Negócios Internacionais/ Escola Superior de Propaganda e Marketing e da Escola de Artes Ciências e Humanidades/ Universidade de São Paulo.
george.rossi@gmail.com.

RESUMO

Este estudo visa responder Como a estratégia de diferenciação proporciona vantagem competitiva sustentável, pelo uso do Triple Bottom Line – TBL, para a indústria automobilística? E, como objetivo verificar se empresas que desenvolvem práticas sustentáveis, por meio do *TBL*, tem vantagem competitiva. Para tanto fez-se uma pesquisa qualitativa tipo estudo de casos múltiplos com amostragem teórica e coleta de dados documental. Os dados foram coletados nos relatórios publicados pela BM&F BOVESPA e disponibilizados nos relatórios de sustentabilidade. Para os aspectos social e ambiental foram usadas informações divulgadas, além de visita as instalações da empresa. Os resultados evidenciam que o desenvolvimento de práticas sustentáveis sob a óptica do *Triple bottom line* é uma estratégia de diferenciação e gera vantagem competitiva sustentável.

PALAVRAS-CHAVE

Estratégia. Vantagem competitiva. Triple bottom line. Sustentabilidade.

ABSTRACT

This study aims to answer How differentiation strategy provides sustainable competitive advantage by using Triple Bottom Line – TBL, to automobile industry? And, the objective is to verify if firms that develop sustainable practices, by TBL, have competitive advantage. A qualitative research by multiples case studies with theoretical sampling was carried on with documents. Data were collected from published reports by BM&F BOVESPA and made available in sustainability reports. Regarding social and environmental issues published information was used to data analysis and visits to firm plant. Main results evidence that the development of sustainable practices by TBL view is a differentiation strategy that creates sustainable competitive advantage.

KEYWORDS

Strategy. Competitive advantage. Triple bottom line. Sustainability.

1. INTRODUÇÃO

Esta pesquisa visa responder à pergunta Como a estratégia de diferenciação proporciona vantagem competitiva sustentável, pelo uso do Triple Bottom Line – TBL, para a indústria automobilística? E, como objetivo verificar se empresas que desenvolvem práticas sustentáveis, por meio do *TBL*, tem vantagem competitiva.

Aaker (1984), Brik et al. (2010) e Roux e Oosthuizen (2010) explanam que a escolha de uma estratégia de negócios tem dois elementos centrais, o primeiro direcionado a decisão de onde competir, a decisão do produto-mercado; já o segundo elemento envolve o desenvolvimento de uma vantagem competitiva.

A adoção de uma estratégia para a o desenvolvimento e fabricação de produtos de uma maneira geral deve-se atentar para dois itens básicos que são o estabelecimento das prioridades competitivas da manufatura e o desenvolvimento de uma equação que resolva questões estruturais e de infra-estrutura necessária para o desenvolvimento e fabricação do produto. (PIRES, 1995; HUGHES et al., 2010).

Porter (1989) afirma que a vantagem competitiva surge primeiro diante do valor superior oferecido pela organização aos clientes, em relação aos valores oferecidos pelos concorrentes, o que, quando mantido por longo período, torna-se uma vantagem competitiva, possibilitando a manutenção de posição privilegiada no mercado. E, Bateman e Snell (1998) e Fang et al. (2011) evoluindo as concepções de Porter (1989) asseveram que quatro características geram vantagem competitiva para uma empresa: qualidade, velocidade, inovação e custo que para Kumar et al. (2011) devem estar associadas ao tema da sustentabilidade.

O tema da sustentabilidade em operações aparece intimamente associado à perspectiva de construção de vantagens competitivas duradouras nos negócios (GOMES et al., 2013; BORLAND e LINDGREEN, 2013). Ricardo (1996), economista clássico, aparece pela primeira vez à preocupação mais sistemática com a competitividade. Baseado na realidade das economias nacionais de seu tempo, esse autor cunhou a expressão “vantagem competitiva”. De acordo com essa concepção, os recursos naturais seriam os principais fatores competitivos das nações e, por isso, levariam à especialização na produção de determinados produtos e serviços.

Num contexto corporativo, o desenvolvimento sustentável pode ser

medido a partir da analogia com o modelo *Triple bottom line*, das dimensões econômica, ambiental e social da sustentabilidade (STEURER, 2013).

A partir o conceito de sustentabilidade, a maioria dos fabricantes de veículos e autopeças brasileiras tem ações programadas consolidadas para reduzir o impacto na natureza tanto de seus produtos quanto de seus processos de fabricação. Embora iniciativas nesse sentido já existam há algumas décadas, foi a partir de 2000, e mais acentuadamente depois de 2005, que elas começaram a ser estruturadas no cotidiano das empresas. (AUTODATA, 2011).

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Ansoff e McDonnell (1993), dentre outros, definem a estratégia como um conjunto de regras que auxilia no processo de tomada de decisão e visa orientação do comportamento de uma organização e quanto No que diz respeito à estratégia de negócios, a maioria das empresas e pesquisadores (Beal and Yasai-Ardekani, 2000; Bowman and Ambrosini, 1997; Campbell-Hunt, 2000; Dess and Davis, 1984; Hambrick, 1983; Kotha and Vadlamani, 1995; Miller and Dess, 1993; Miller and Friesen, 1986) utilizam o modelo proposto por Porter (2004), que pode ser resumido em duas estratégias básicas: menor custo e diferenciação.

Quando é adotado o uso de uma estratégia para a o desenvolvimento e fabricação de produtos, de uma maneira geral, deve-se atentar para dois itens básicos que são o estabelecimento das prioridades competitivas da manufatura e o desenvolvimento de uma equação que resolva questões estruturais e de infra-estrutura necessária para o desenvolvimento e fabricação do produto. (PIRES, 1995; HUGHES et al., 2010).

Quando abordado especificamente uma unidade de negócio, Porter (1998) afirma que a estratégia significa fazer escolhas de posicionamento competitivo e, desta feita. A estratégia deve objetivar valor, posição única e valiosa, escolhas de posicionamento competitivo, integração e adaptação de atividades, ideia esta corroborada por Berchicci et al. (2012).

Enquanto Porter (1998) enfatiza a posição da empresa dentro da Indústria para explicar seu desempenho em termos de rentabilidade, Amit e Schoemaker (1993), Barney (1995) e Newbert (2008) enfatizam a visão de recursos da empresa (resource-based view – RBV) como a origem básica da rentabilidade, e Prahalad e Hamel (1998) e Foon (2009) asseveram que

as competências essenciais juntamente com os recursos é que explicam a rentabilidade da empresa no longo prazo a vantagem competitiva reside nas competências da empresa quanto ao uso de seus recursos.

Nesse sentido, autores como Chen et al. (2007), Sirmon et al. (2008) e Ndofor et al. (2011) complementam a visão de Porter (1998) de que a estratégia de diferenciação assume que a empresa deva oferecer um produto que seja considerado único pelos clientes, ou seja, cujas características o distingam daqueles oferecidos pela concorrência. Visão esta complementada por Hunt e Morgan (1995) e Newbert (2008) para quem a heterogeneidade dos gostos e necessidades dos clientes dificulta tornar o mercado uniforme visto que existem vários segmentos de mercado o que abre espaço para a oferta diferenciada de forma a atender aos diversos segmentos de mercado. Porém, em termos de posicionamento competitivo, Porter (1998) assevera que o conceito de que um mesmo produto atenda a toda a indústria origina-se do fato de que podem existir características gerais que são valorizadas, em maior ou menor grau, pela maioria dos segmentos de mercado dentro da indústria originando o conceito da estratégia de liderança em custo total.

Enfatizando a estratégia de diferenciação, Liao e Subramony (2008), asseveram que uma empresa ou oferta de mercado pode ser diferenciada por meio das dimensões produto, serviço, pessoal ou imagem. O que corrobora e complementa as idéias de Kotler (1996), Hunt e Morgan (1995), Barney (1995) e Mintzberg (1996) que consideram que uma empresa possa diferenciar a sua oferta de seis formas distintas: diferenciação por preço, diferenciação por imagem, diferenciação por serviço (*support*), diferenciação por qualidade, diferenciação por design e, finalmente, simplesmente pela não-diferenciação. As proposições destes autores corroboram os achados de Levitt (1980) para quem qualquer produto ou serviço pode ser diferenciado, inclusive a commodity, que parece diferir das ofertas concorrentes somente em preço.

O ponto comum dos autores supracitados encontra correspondência em Porter (1985) quando este afirma que o sucesso e o objetivo da estratégia passam a ser conquistar uma vantagem competitiva. A qual surge do valor que uma empresa consegue criar para seus compradores e que ultrapassa o custo de fabricação da empresa e cria a diferença entre a oferta de uma empresa frente às outras que é valorizada pelos clientes.

Neste ponto, faz-se interessante resgatar Ansoff (1965) que inicia as

discussões sobre vantagem competitiva das empresas atribuindo o uso do termo a uma acepção de caráter mercadológico cujo objetivo é descrever a vantagem de forma que esta possa transpor a percepção de tendências de mercado frente aos concorrentes e assim se necessário possa ajustar na mesma direção a oferta de uma determinada empresa, visão esta compartilhada por Acquah (2011).

Evoluindo as concepções de Ansoff, Allen (1978) aborda a necessidade do planejamento estratégico com foco competitivo e, assim, o termo “vantagem competitiva” passa por uma visível evolução, envolvendo a unidade de negócios inteira e não apenas um produto (OHMAE, 1978; MORRISON; LEE, 1979).

Aaker (1984) e Chatain (2010) complementam a discussão supra ao explicar que a escolha de uma estratégia de negócios tem dois elementos centrais, o primeiro direcionado a decisão de onde competir, a decisão do produto-mercado e o segundo elemento envolve o desenvolvimento de uma vantagem competitiva sustentável.

Nesta evolução da vantagem competitiva Porter (1989) e Kumar (2011) afirmam que a mesma surge primeiro diante do valor superior oferecido pela organização aos clientes, em relação aos valores oferecidos por concorrentes, o que, ao ser mantido por longo período, torna-se vantagem competitiva sustentável, que possibilita manutenção de posição privilegiada no mercado.

E Silva (2001) e Roux e Oosthuizen (2010), contribuindo com a discussão supra asseveram que para conquistar e a manter suas vantagens competitivas, as empresas devem ficar atentas para a definição de objetivos de forma clara e concisa, o que poderá auxiliar na elaboração e na implementação de estratégias.

A discussão acima sobre vantagem competitiva ao longo dos anos assenta-se na visão de recursos (Barney,) e da indústria (Porter,), mas, esta última deixa de lado os recursos necessários à empresa para competir. A visão de recursos (Barney) encontra respaldo nas ideias de Ricardo (1996)-que aborda a preocupação mais sistemática com a questão da competitividade. Baseado na realidade das economias nacionais de seu tempo, esse autor cunhou a expressão “vantagem competitiva” que de acordo com essa concepção, os recursos naturais seriam os principais fatores competitivos das nações e, por isso, levariam à especialização na produção de determinados

produtos e serviços.

Neste sentido Cohen (2003) afirma que o estilo de vida contemporâneo mostra-se cada vez mais expansivo, móvel e prejudicial ambientalmente. Esse padrão de consumo agrava problemas de exclusão social, custos ecológicos e psicológicos da urbanização acelerada. Nesse sentido, Liu (2013) enfatiza que haja oferta de produtos gerados na perspectiva da preservação ambiental incorporando características que facilitem seu reaproveitamento, reciclagem ou remanufatura ou ainda, um descarte seguro e com menor prejuízo ambiental, esta pode tornar-se uma estratégia de diferenciação e tornar-se uma vantagem competitiva diante do atual cenário. Também é importante o esforço conjunto das instituições governamentais, industriais ou grupos sociais no sentido de induzir a um consumo sustentável (BORLAND; LINDGREEN, 2013).

Mudanças dessa natureza dependem, em grande medida, de práticas sustentáveis. Barbieri e Simantob (2007) afirmam que as inovações sustentáveis constituem peça-chave para que as organizações possam contribuir para o desenvolvimento sustentável.

Assim, o tema da sustentabilidade em operações aparece intimamente associado à perspectiva de construção de vantagens competitivas duradouras nos negócios, pois, para Rennings (2000) a incorporação de modelos sustentáveis nas empresas começa muitas vezes visando a atender à demanda ambiental decorrente de regulamentação (GOMES et al., 2013). Em relação à sustentabilidade de uma atividade produtiva, observa-se que inicialmente a intenção era tratar os resíduos industriais para facilitar sua absorção pela natureza. Esse esforço ficou conhecido como desenvolvimento de soluções *end-of-pipe* (fim de tubo) porque eram aplicadas apenas no fim do processo produtivo tendo caráter corretivo.

Cabe ainda considerar que medidas sustentáveis exigem investimento em pesquisa e o desenvolvimento de habilidades técnicas e gerenciais por parte do agente inovador, além de demandarem período de tempo significativo até estarem em condições de serem adotadas como novo paradigma de produção. O esforço de uma empresa em ser sustentável gera custos que essa espera recuperar por meio dos benefícios resultantes de sua adoção (BELZ; SCHMIDT-RIEDIGER, 2010; FANG et al., 2011).

Para minimizar essas dificuldades, Rennings (2000) afirma que políticas públicas de apoio para a sustentabilidade podem ajudar a diminuir os

custos tecnológicos, institucionais e sociais, especialmente nas fases de invenção e de produção no mercado (EITZEN; SARTORIUS, 2012). Por outro lado, a regulamentação ambiental das atividades produtivas pode ser um determinante no comportamento eco-sustentável das empresas, famílias e outras instituições, isso porque as regulamentações freqüentemente surgem em função de desastres ambientais decorrentes da degradação gerada pela atividade humana e atua para evitar repetições desses desastres (ROMEIRO, 1999; STEURER; HAMETNER, 2013).

Em função da pré-disposição à sustentabilidade nas grandes empresas, a incorporação de conteúdo ambiental no processo de inovação se torna relativamente mais fácil, tendo em vista a existência de uma estrutura técnica e gerencial apta a incorporar mudanças nos processos produtivos empurradas pelo próprio desenvolvimento tecnológico da atividade. (COSTA; FARIAS; FREITAS, 2011).

Neste sentido está o setor automobilístico brasileiro que teve seu início com a política de internacionalização da produção de autoveículos de grandes corporações e os incentivos oferecidos pelo governo (financeiros, protecionismo, instalação de infraestruturas de rodagem e reformas administrativas). (SENHORAS; DIAS, 2005).

Atualmente, o setor automobilístico é constantemente pressionado a fazer uma constante reestruturação dos sistemas de comunicações para outros mais ágeis, flexíveis e seguros. Assim, a competitividade das montadoras passou a depender, cada vez mais, da capacidade de liderar com agilidade e eficiência, a rede de fornecedores especializados e de distribuidores.. (SENHORAS; DIAS, 2005).

No século XXI, face à necessidade de lançamentos de produtos com agilidade no mercado, as empresas estão aplicando o desenvolvimento simultâneo do produto, com diversos departamentos trabalhando de maneira integrada, poupando tempo e produzindo um efeito positivo pela omissão de algumas etapas de desenvolvimento. (KOTLER, 1999; HUGHES et al., 2010).

A maior integração de fornecedores e montadoras nas atividades de desenvolvimento de produto tem possibilitado reduzir a complexidade do projeto, encurtar o prazo de execução e as horas de engenharia necessárias, e renovar com mais freqüência tanto o produto como a tecnologia utilizada, com menores custos e divisão de responsabilidades e com práticas

sustentáveis. (CUSUMANO; NOBEOKA, 1993; LEONIDOU, 2013).

A especialização dos fornecedores permite inovações sustentáveis que geram rapidez e liberam a empresa para se especializar naquilo que é o *core business* dela (PRAHALAD; HAMEL, 1990), ou seja, o projeto e a montagem do veículo, e não de suas partes específicas por meio de estratégias sustentáveis organizacionais.

A partir do conceito de sustentabilidade, a maioria dos fabricantes de veículos e autopeças brasileiras tem ações programadas consolidadas para reduzir o impacto na natureza tanto de seus produtos quanto de seus processos de fabricação. Embora iniciativas nesse sentido já existam há algumas décadas, foi a partir de 2000, e mais acentuadamente depois de 2005, que elas começaram a ser estruturadas no cotidiano das empresas. (AUTODATA, 2011).

Alguns exemplos de empresas brasileiras podem ser citados que corroboram o fato acima. É o caso da Volkswagen que utiliza há quase dois anos mecanismos que avaliam os impactos de seus processos produtivos no meio ambiente, tanto quantitativa como qualitativamente. Outro exemplo de organização que passou a trabalhar a questão sustentável de forma mais estruturada é a Iveco, a cada lote de caminhões produzidos compromete-se a plantar 9 mil mudas de árvores. Em 2001 a Ford criou no Brasil a gerência de responsabilidade corporativa, estruturando as ações de cidadania em dois pilares: meio ambiente e educação. (AUTODATA, 2011).

Outras várias organizações tem paulatinamente implantado os conceitos de sustentabilidade, porém é sabido que este conceito abrange o modelo *Triple bottom line*, das dimensões econômica, ambiental e social, o que ainda não se configura em muitas das empresas, ou seja, as organizações têm práticas sociais ou ambientais ou econômicas desenvolvidas no sentido sustentável, ou ainda uma combinação delas, mas não atingiram ainda o tripé sustentável em suas práticas corporativas. (NIKOLAOU et al., 2013; CARROL et al., 2010)

Neste sentido, para a dimensão social são considerados aspectos referentes ao bem estar da população e as condições necessárias para promovê-lo. A preocupação principal está na promoção do capital social, constituído pelas habilidades, conhecimentos e capacidades dos indivíduos que integram a sociedade. Já a dimensão econômica considera não só o capital econômico ou monetário, mas também enfatiza a preservação do

capital em suas diferentes formas (capital econômico, social e natural). Por fim, a dimensão ambiental, tende a focar os impactos das atividades humanas sobre o meio ambiente, concentrando a preocupação na preservação do que os economistas denominam de capital natural, corroborando assim as premissas do *Triple bottom line* (SACHS, 1993; GOVINDAN et al., 2013).

3. MÉTODO DE PESQUISA

Esta é uma pesquisa qualitativa tipo estudo de caso. O fenômeno estudado é a sustentabilidade e o caso investigado é a adoção do *Triple Bottom Line* (CRESWELL, 1994).

A amostra investigada é do tipo teórica (MARSHAL, 1996) constituída por empresas atuantes na indústria de autopeças da indústria automobilística listadas na BM&F BOVESPA. O objeto de pesquisa é a Randon S/A Implementos e Participações, pois de um total de outras treze empresas apenas esta tem ações que abrangem o *Triple bottom line*, a saber, aspectos econômicos, sociais e ambientais.

Outras treze empresas do mesmo setor são listadas na BM&F BOVESPA, porém, não desempenham o *Triple bottom line*, ou seja, algumas desenvolvem apenas atividades sociais e de preservação ambiental esquecendo-se do aspecto econômico, já outras nem mencionam práticas de sustentabilidade.

As referidas empresas e práticas desenvolvidas estão relacionadas no quadro abaixo e suas atividades desenvolvidas estão tidadas.

Tabela 1: Empresas listadas na BM&F Bovespa e suas praticas sob a óptica do Tripple bottom Line

Empresas listadas na BM&F Bovespa e suas práticas sob a óptica do Triple bottom line			
Empresas	Social	Economico	Ambiental
Autometal S.A.	X		X
DHB Ind. E Com. S.A.			X
Fras-Le S.A.			
Iochepe Maxion S.A.	X		X
Marcopolo S.A.	X		X
Metalúrgica Riosulense S.A.	X		X
Plascar Part. Ind. S.A.			X
Randon S.A	X	X	X
Recrusul S.A.			
Tupy S.A.			X
Wetzel S.A.	X		
Wieste S.A	X		X

Fonte: registros dos arquivos nas web sites, 2012

Os dados secundários foram coletados por meio de pesquisa documental com base nos relatórios publicados pela BM&F BOVESPA e disponibilizados pelos relatórios de sustentabilidade pela própria empresa em sua página na internet (GALL et al., 1996). Percebe-se que a partir do ano de 2006 a empresa empenhou-se em desenvolver atividades que abrangem

o *Triple bottom line*, ou seja, a sustentabilidade sob a óptica econômico, social e ambiental.

Considerando-se que quando adotada uma estratégia de diferenciação como busca de vantagem competitiva (PORTER, 2004), foram analisadas algumas variáveis que mostram que a empresa teve benefícios diante da adoção da estratégia de diferenciação com base em suas práticas sustentáveis. Para os aspectos social e ambiental foram usadas informações fornecidas pela empresa nos quais foi possível verificar o desenvolvimento do viés sustentável sendo desenvolvido. Já no aspecto econômico foram usadas além das informações fornecidas pela empresa às variáveis de vendas, patrimônio líquido, custos e lucro do período de 2006 a 2010.

Como critério de escolha da amostra da empresa foi utilizado uma seleção teórica (MARSHALL, 1996), pois a seleção da empresa aqui estudada tem capital aberto e sendo assim divulga com maior precisão suas informações.

O período analisado da empresa Randon S/A Implementos e Participações, foi a partir de 2006 em função da aplicação das práticas de sustentabilidade dar-se a partir deste ano. E finalizou em 2010. A análise de dados deu-se por meio de análise de conteúdo relacional (LALL DAS; BHASKARAN, 2008; BUSCH et al., 2012) pela abordagem linguística (GOTTSCHALK, 1975; CARLEY, 1990). A codificação dos dados foi a priori como recomendado por HANEY, RUSSEL, GULEK; FIERROS (1998).

4. RESULTADOS DA PESQUISA – ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

A empresa Randon S/A Implementos e Participações tiveram seu início em 1949 e atualmente produz um dos mais amplos portfólios de produtos do segmento de veículos comerciais, correlacionados com o transporte de cargas, seja rodoviário, ferroviário, ou fora-de-estrada dentre as empresas congêneres no mundo. Possui liderança em todos os seus segmentos, exporta para todos os continentes e faz parte do Nível 1 de Governança Corporativa da BOVESPA. Atuam nos segmentos de veículos e implementos, autopeças e serviços. (RANDON, 2011).

4.1 TRIPLE BOTTOM LINE – ASPECTO SOCIAL

Segundo Sachs (1993) na dimensão social é considerado aspectos

referentes ao bem estar da população e as condições necessárias para promovê-lo. A preocupação principal está na promoção do capital social, constituído pelas habilidades, conhecimentos e capacidades dos indivíduos que integram a sociedade.

No que se refere ao aspecto social do tripé sustentável a empresa Randon tem o Instituto Elisabetha Randon que tem por objetivo disseminar programas sociais e tem como missão desenvolver e implementar ações e programas de educação e cultura que promovam inclusão e transformação social. O Instituto é uma das entidades-âncora da 2ª edição da Rede Parceria Social, em conjunto com a Secretaria da Justiça e do Desenvolvimento Social do estado do Rio Grande do Sul. A atividade, voltada à área de atendimento a crianças e adolescentes, financia 13 projetos por meio da Lei da Solidariedade.

Um dos programas do Instituto Elisabetha Randon é o Florescer, que prepara crianças e adolescentes para o exercício da cidadania, por meio de uma proposta educativa. As atividades ocorrem no horário inverso ao período escolar em centros de educação livre e multidisciplinar, e a seleção dos participantes segue o critério de vulnerabilidade social. O Florescer conta com duas unidades instaladas nas Empresas Randon, além de quatro franquias nos estados do Rio Grande do Sul, Paraná e São Paulo. O Instituto Elisabetha Randon disponibiliza a metodologia e tecnologia do Florescer, por meio de franquias sociais.

Já o programa social Qualificar prepara jovens para uma melhor inserção no mercado de trabalho e conta com 02 etapas: a iniciação profissional no segmento metal-mecânico, comércio e serviços para jovens de 15 a 16 anos e CEP - Centro de Educação Profissional Randon/SENAI (Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial) que oferece formação técnica. Os participantes, com idade entre 15 e 18 anos, iniciam na condição de menores aprendizes e, na fase seguinte, são orientados por uma equipe multidisciplinar de instrutores e recebem uma formação técnica. Aos concluintes dos cursos são oferecidas oportunidades no quadro funcional das Empresas Randon.

Outro programa desenvolvido pelo Instituto é o SER Voluntário, que visa estimular e engajar a força de trabalho das Empresas Randon a desenvolver atividades voluntárias junto a entidades e escolas públicas da comunidade

Na área de gestão de pessoas, os programas desenvolvidos pelas Empresas Randon oferecem oportunidades de aperfeiçoamento pessoal e profissional. O Programa Crescer oferece treinamento teórico e prático

e incentivo à educação. Já o programa Desenvolvimento de Equipes visa despertar o potencial criativo, mantendo um foco na educação contínua, e é baseado no Modelo de Desempenho de Equipes (MDE). O programa Valorização permite ao funcionário vislumbrar sua trajetória profissional a partir do Modelo de Gestão por Competências. Já o programa Aqui você pode crescer, proporciona oportunidades de crescimento na carreira profissional dentro das Empresas Randon.

Na área de bem-estar, as Empresas Randon têm como foco central a promoção da saúde e segurança dos seus funcionários. Mantêm programas como o Viver de Bem com a Vida, que estimula hábitos e atitudes saudáveis entre os funcionários e também visa à integração de seus familiares em eventos de cunho educativo, social e cultural. Este programa é certificado pela ONU e pelo SESI (Serviço Social da Indústria).

4.2 TRIPLE BOTTOM LINE – ASPECTOS AMBIENTAL E ECONÔMICO

A dimensão ambiental tende a focar os impactos das atividades humanas sobre o meio ambiente, concentrando a preocupação na preservação do que os economistas denominam de capital natural (SACHS, 1993).

Na área ambiental, as Empresas Randon entendem que o bom desempenho econômico-financeiro deve ser acompanhado por claras atitudes em favor do meio ambiente. Isso faz com que as empresas coligadas adotem medidas sustentáveis, visando minimizar e prevenir impactos decorrentes do uso de recursos naturais e da geração de resíduos. Entre os exemplos mais recentes dessa sintonia entre o crescimento das Empresas Randon e o equilíbrio natural estão a Castertech, o Campo de Provas e o novo sistema de Pintura DuraTech, que nasceram dentro dos conceitos mais avançados de sustentabilidade.

4.2.1 CASTERTECH

A Castertech Fundação e Tecnologia, constituída em setembro de 2006, é a mais nova empresa da Randon e foi criada para aumentar a integração da cadeia de suprimentos do grupo. Localizada em uma área de 7,3 hectares, com 12 mil metros quadrados construídos, junto ao complexo de Empresas Randon, na cidade de Caxias do Sul, RS, iniciou a sua produção com a capacidade de 30 mil toneladas/ano de peças de ferro fundido modular.

Dos R\$ 117 milhões investidos para colocar a Castertech em operação, R\$ 22 milhões foram aplicados em sistemas de proteção ao meio ambiente e práticas sustentáveis.

Da linha de produção da fundição saem peças leves e pesadas de cinco diferentes famílias de produtos que são fundidas dentro de um processo sustentável. Partilhando da política de sustentabilidade das Empresas Randon, que conta com as principais certificações nacionais e internacionais de meio ambiente, a fundição dá a adequada destinação aos resíduos sólidos em aterros licenciados ambientalmente e efluentes dentro da Estação de Tratamento de Efluentes do Complexo Randon.

4.2.2 Sistema de Pintura DuraTech

O processo de pintura da Tecnologia DuraTech, implantado no ano de 2007 é executada por um processo automatizado que consiste no pré-tratamento e na preparação das superfícies dos produtos e peças para posteriormente receberem o e-coat (fundo) e a camada de acabamento (top coat), mesmo padrão de qualidade utilizada em automóveis e em cabinas de caminhões. As pinturas E-coat e Top-coat representam os melhores processos existentes no mundo, com um aproveitamento de 98% da tinta usada e emissão de solventes inferior a 2%, esses resíduos são reciclados no próprio sistema e geram significativa redução de impactos ambientais.

Por fim, a dimensão econômica considera não só o capital econômico ou monetário, mas também enfatiza a preservação do capital em suas diferentes formas (capital econômico, social e natural. (SACHS, 1993).

Diante destas adesões ao *Triple bottom line* os resultados podem ser vistos por meio do crescimento de vendas, aumento do patrimônio líquido, aumento do lucro e aumento dos custos.

A tabela abaixo demonstra esses valores referentes ao período de 2006 a 2010, ano de adoção das práticas sustentáveis.

Tabela 2 - Dados econômicos Randon S/A Implementos e Participações

Ano	Vendas	Patrimônio Líquido	Custos	Lucro
2006	2021041,0	525690,0	1493894,0	133383,0
2007	2530223,0	622944,0	1859111,0	173359,0
2008	3059478,0	788915,0	2225788,0	231111,0
2009	2469544,0	1372353,0	1907851,0	201506,0
2010	3718972,0	1617742,0	2812368,0	351366,0

Fonte: elaborado pelos autores do artigo

Valores expressos em milhares de reais

Nas variáveis consideradas percebe-se aumento em vendas, patrimônio líquido, custos e lucro, o que permite identificar que após as modificações sustentáveis feitas a partir do ano de 2006 a empresa não sofreu nenhum tipo de desvalorização de patrimônio. Ao contrário o aumento dos custos denota os investimentos feitos e o aumento das vendas que contribui para aumento do patrimônio líquido e lucro da empresa.

Entende-se por vendas ou receita a entrada de elementos para o ativo (direitos da organização), sob a forma de dinheiro ou direitos a receber, correspondente, normalmente, à venda de mercadorias, de produtos ou à prestação de serviços. (IUDÍCIBUS et al, 1998).

Os custos são os gastos relativos a bens ou serviços utilizados na produção de outros bens ou serviços (Martins, 2008). Como Patrimônio Líquido entende-se a diferença entre o valor de ativo (direitos) e do passivo (obrigações) de uma empresa, em um determinado momento. E como lucro a sobra financeira obtida no período (IUDÍCIBUS et al, 1998).

Sendo assim, pode-se perceber que a empresa analisada, a saber, Randon S/A Implementos e Participações têm atividades que abordam a análise de gestão tridimensional da sustentabilidade – aspectos social, ambiental e econômico, corroborando as palavras de Székely e Knirsch (2005), a gestão da sustentabilidade está relacionada à construção de uma sociedade que apresente um bom equilíbrio entre os objetivos econômicos, sociais e ambientais. Ou seja, significa sustentar e expandir o crescimento econômico aumentando o valor para os acionistas, o prestígio e a reputação corporativa com a sociedade bem como o aprimoramento da relação com clientes e fornecedores mantendo a diferenciação na qualidade de seus produtos ou serviços.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esta pesquisa visa responder à pergunta Como a estratégia de diferenciação proporciona vantagem competitiva sustentável, pelo uso do Triple Bottom Line – TBL, para a indústria automobilística? E, como objetivo verificar se empresas que desenvolvem práticas sustentáveis, por meio do TBL, tem vantagem competitiva.

A revisão da literatura fornece evidências de que o desenvolvimento de práticas sustentáveis sob a óptica do *Triple bottom line* é uma estratégia de diferenciação e pode gerar vantagem competitiva sustentável para as

empresas que as adotam. As análises das empresas investigadas fornecem evidências de que o uso do Triple Bottom Line, TBL, é fator a facilitar a obtenção de vantagem competitiva o que pode ser atestado pelo estudo feito à empresa Randon S/A Implementos e Participações. Foi verificado que dentro da perspectiva social a empresa desenvolve atividades com o Instituto Elisabetha Randon que tem por objetivo disseminar programas sociais e tem como missão desenvolver e implementar ações e programas de educação e cultura que promovam inclusão e transformação social. Já no aspecto ambiental a empresa e suas coligadas adotam medidas sustentáveis, visando minimizar e prevenir impactos decorrentes do uso de recursos naturais e da geração de resíduos. Entre os exemplos mais recentes dessa sintonia entre o crescimento das Empresas Randon e o equilíbrio natural estão a Castertech, o Campo de Provas e o novo sistema de Pintura DuraTech. Por fim, na óptica econômica a empresa tem nas variáveis consideradas aumento em vendas, patrimônio líquido, custos e lucro, o que permite identificar que após as modificações sustentáveis feitas a partir do ano de 2006 a empresa não sofreu nenhum tipo de desvalorização de patrimônio. Ao contrário o aumento dos custos denota os investimentos feitos e o aumento das vendas que contribui para aumento do patrimônio líquido e lucro da empresa. Ou seja, a gestão da sustentabilidade está relacionada à construção de uma sociedade que apresente um bom equilíbrio entre os objetivos econômicos, sociais e ambientais.

Extrapolar o número de empresas analisadas é uma das sugestões para futuras pesquisas, bem como analisar os motivos que impedem as demais organizações de implantarem o Triple bottom line, ou seja, como o aspecto social, ambiental e econômico pode ser vislumbrado dentro das organizações e assim obter vantagem competitiva sustentável.

REFERÊNCIAS

AAKER, D. A. How to select a business strategy. **California Management Review**, v. 26, n. 3, p. 167-181, 1984.

ALLEN, M. G. Strategic planning with a competitive focus. **The McKinsey Quarterly**, v. 1, n. 1, p. 2-13, 1978

AMIT R; SCHOEMARKER PJ H. Strategic assets and organizational rent. **Strategic Management Journal**. v. 14, p. 33–46, 1993.

ANSOFF, H. I. **Corporate strategy**. Harmondsworth: Penguin, 1965.

_____, H. I. e MCDONNELL, E. J. **Implantando a administração estratégica**. 2ª ed. São Paulo: Atlas, 590 p, 1993.

ANIS Ben Brik; BELAID Rettab; KAMEL Mellahi. Market Orientation. **Corporate Social Responsibility, and Business Performance Journal of Business Ethics** p. 99:307–324 DOI 10.1007/s10551-010-0658-z, 2011.

AUTODATA. **Terreno Fértil- Setor automotivo intensifica programas e práticas em busca de sustentabilidade**. Ano 19. Junho, ed. 262, 2011.

BM&F BOVESPA. **Demonstrativos financeiros**. Disponível em: <<http://www.bmfbovespa.com.br/cias-listadas/empresaslistadas/ResumoDemonstrativosFinanceiros.aspx?codigoCvm=14109&idioma=pt-br>>. Acesso em: 29 dez. 2011.

BARBIERI, J. C e SIMANTOB, M. A; (Org.) **Organizações Inovadoras Sustentáveis: uma reflexão sobre o futuro das organizações**. São Paulo: Atlas, 2007.

BARNEY, J. B. Looking inside for competitive advantage. **The Academy of Management Executive**, nov. Disponível em: <<http://journals.aomonline.org/InPress/>>. Acesso em: 02 jul. 2010.

BATEMAN, T. S.; SNELL, S. A. **Administração: construindo vantagem competitiva**. 1ª ed. São Paulo: Atlas, 1998.

BELA, RM;M Yasai-Ardekani. Performance implications of aligning CEO functional experiences with competitive strategies. **Journal of Management**. v. 26, p. 733–762, 2000.

BOWMAN, C; V Ambrosini . Perceptions of strategic priorities, consensus, and firm performance. **Journal of Management Studies**, 34, 241–258, 1997.

BUSCH, C.; DE MARET, P.S.; FLYNN, T.; KELLUM , R.; BRAD S. L.; R WHITE, R.; MIKE Palmquist, M. **Content Analysis**. Colorado State University. Available at <http://writing.colostate.edu/guides/guide.cfm?guideid=61>, 2012.

C. Eitzen; K. Sartorius Strategies for sustainable growth in JSE-listed companies. **South African Journal of Business Management**. v.43, n.3, p. 79-94, 2012.

CAMPBELL-Hunt. What have we learned about generic competitive strategy? A meta- analysis. **Strategic Management Journal**. v. 21, p.127–154, 2000.

CARLEY, K. **Coding choices for textual analysis: A comparison of content analysis and map analysis**. Unpublished Working Paper, 1990.

CARROLL, Archie B.; SHABANA, Kareem M. The business case for corporate social responsibility: a review of concepts, research and practice. **International Journal of Management Reviews**, v. 12, n. 1, p. 85-105, 2010.

COHEN, C. **Padrões de Consumo e energia: efeitos sobre o meio ambiente e o desenvolvimento**. In: MAY, P. H; LUSTOSA, M. C; VINHA, V. (Org.). Economia do meio Ambiente: teoria e prática. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

CRESWELL, J. W. **Research designs: Qualitative and quantitative approaches**. Thousand Oaks, CA: Sage, 1994.

- COSTA, Dayanna dos Santos; FARIAS, Adrian a Salete Dantas; FREITAS, Lucia Santana de. **Utilização da eco-inovação no processo de manufatura de cerâmica vermelha.** SIMPOI, 2011.
- CUSUMANO, M. A.e NOBEOKA, K. Strategy, structure and performance in product development: observations from the auto industries. **Research Policy**, v. 21, p. 265-293, 1993.
- CHEN M; SU K; TSAI W. Competitive tension: the awareness-motivation-capability perspective. **Academy of Management Journal**. v.50, p. 101–118, 2007.
- DESS, GG; PS Davis. Porter's (1980) generic strategies as determinants of strategic group memberships and organizational performance. **Academy of Management Journal**. v.27, p. 467–488, 1984.
- ERIC Fang; ROBERT W. PALMATIER, RAJDEEP Grewal. Effects of Customer and Innovation Asset Configuration Strategies on Firm Performance. **Journal of Marketing Research** v. XLVIII , 587–602, 2011.
- HUNT, S. D.e MORGAN, R. M. The comparative advantage theory of competition. **Journal of Marketing**, v.59, p.1-15, Apr, 1995.
- GALL, M. D., Borg, W. R., GALL, J. P. **Educational research: An introduction.** White Plains, NY: Longman, 1996.
- GOTTSCHALK, L. A. **Content Analysis of verbal behavior: New findings and clinical applications.** Hillside, NJ: Lawrence Erlbaum Associates, Inc, 1995.
- GOVINDAN, Kannan; KHODAVERDI, Roohollah; JAFARIAN, Ahmad. A fuzzy multi criteria approach for measuring sustainability performance of a supplier based on triple bottom line approach. **Journal of Cleaner Production**, v. 47, p. 345-354, 2013.
- HAMBRICK, DC . High profit strategies in mature capital goods industries: A contingency approach. **Academy of Management Journal**. v.26, p. 687–707.1983.
- HELEN Borland; ADAM Lindgreen. Sustainability, Epistemology, Ecocentric Business, and Marketing Strategy: Ideology, Reality. **Vision Journal of Business Ethics** p.173–187, 2013.
- HERMANN A. N; DAVID G. SIRMON; XIAOMING HE FIRM RESOURCES. Competitive actions and performance: investigation mediated model with evidence from the in vitro diagnostics industry. **Strategic Management Journal**. v.32, p. 640–657, 2011.
- IUDÍCIBUS, Sérgio et al. Contabilidade Introdutória. 7ª ed. São Paulo: Atlas, 310 p, 1998.
- KOTLER, P. **Administração de Marketing.** 4ª. ed. São Paulo: Atlas, 1996.
- KOTHA, S; BL Vadlamani. Assessing generic strategies: An empirical investigation of two competing typologies in discrete manufacturing industries. **Strategic Management Journal**. v.16, p.75–83, 1995.
- LAL DAS, D.K and Bhaskaran, V (eds.). **Research methods for Social Work**, New Delhi:Rawat, pp.173-193, 2008.

- LEVITT, T. **Marketing Success Through Differentiation of Anything**. Harvard Business Review. p.83-91, Jan.-Fev, 1980.
- LE Roux; H. Oosthuizen. The development of an instructional design model as a strategic enabler for sustainable competitive advantage South African. **Journal of Business Management**, 41(1), 25-36, 2010.
- LEONIDAS C.; LEONIDOU, Constantine S.; KATSIKEAS, Thomas A. Antecedents and Consequences of an Eco-Friendly Export Marketing Strategy: The Moderating Role of Foreign Public Concern and Competitive Intensity. **Journal of International Marketing**. 21. n. 3, 2013, p. 22-46
- LIAO, H.; M. Subramony. 'Employee Customer Orientation in Manufacturing Organizations: Joint Influences of Customer Proximity and the Senior Leadership Team'. **Journal of Applied Psychology** . v.93, n.2, p. 317–328, 2008.
- LOW, Swee.CAPABILITIES. Differentials as sources of sustainable competitive advantage **International Journal of Business and Society**. v. 10, n. 2, p. 20 – 38, 2009.
- LUCA BERCHICCI; GLEN DOWELL; ANDREW A. King environmental capabilities and corporate strategy: exploring acquisitions among us manufacturing firms. **Strategic Management Journal**. v. 33, p. 1053–1071 ,2012.
- MARSHALL, M. N. **Sampling for qualitative research**. **Family Practice**, 13: 522-525, 1996.
- MATHEW Hughes; SILVIA L. Martin; ROBERT E. Morgan; MATTHEW J. Robson Realizing Product-Market Advantage in High-Technology International New Ventures: The Mediating Role of Ambidextrous Innovation. **Journal of International Marketing, American Marketing Association**. v. 18, n. 4, p. 1–21, 2010.
- MILLER, A; GG Dess. . Assessing Porter's (1980) model in terms of its generalizability, accuracy and simplicity. **Journal of Management Studies**. v.30, p. 553–585,1993.
- MILLER, D; PH Friesen. **Porter's (1980) generic strategies and performance: An empirical examination with American data. Part II: Performance implications**. **Organization Studies**, v. 7, p. 255–261, 1986.
- MALHOTRA, Naresh K. **Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada**. 4ª ed. São Paulo: Bookman, 720 p, 2001.
- MARTINS, Eliseu. **Contabilidade introdutória**. Atlas, 2008.
- MINTZBERG, H.. Generic Business Strategy. In: MINTZBERG, H.; QUINN, J. B. **The Strategy Process: Concepts, Contexts, and Cases**. New Jersey: Prentice Hall,1996.
- NIKOLAOU, Ioannis E.; EVANGELINOS, Konstantinos I.; ALLAN, S. A reverse logistics social responsibility evaluation framework based on the triple bottom line approach. **Journal of Cleaner Production**, v. 56, p. 173-184, 2013.
- OHMAE, K. Effective strategies for competitive success. **The McKinsey Quarterly**, v. 20, n. 2, p. 50-59,1978.
- PORTER, M. E. In: MONTGOMERY, C. A.. Como as Forças Competitivas Moldam a Estratégia. **Estratégia: a busca da vantagem competitiva**. 4ª. Ed. Rio de Janeiro:

Campus, 1998.

_____, M. E. **Estratégia competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência**. 5ª. Ed. Rio de Janeiro: Campus, 2004.

PIRES, S. **Gestão estratégica da produção**. Piracicaba: Unimep, 1995.

PRAHALAD, C. K. e HAMEL, G. A Competência Essencial da Corporação. In: MONTGOMERY, C. A.; PORTER, M. E. **Estratégia: a busca da vantagem competitiva**. 4ª. Ed. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

RANDON. **Sustentabilidade**. Disponível em: <<http://www.randon.com.br/pt/sustainability>>. Acesso em: 29 dez. 2011.

REINHARD Steurer; MARKUS Hametner. **Objectives and Indicators in Sustainable Development Strategies: Similarities and Variances across Europe Sustainable Development**, v. 21, p. 224–241 2013.

RENNINGS, K. . Redefining Innovation – eco-innovation research and the contribution from ecological economics. **Ecological Economics**, v. 32, p. (319-332), 2000.

RICARDO, D. **Princípios de economia política e tributação**. 1ª ed. São Paulo: Nova Cultura, 1996.

ROMEIRO, A. R. **Desenvolvimento Sustentável e Mudança Institucional: notas preliminares**. Texto para Discussão, IE/UNICAMP, Campinas, n. 68, abr, 1999.

SACHS, Ignacy. **Estratégias de Transição para do século XXI – Desenvolvimento e Meio Ambiente**. São Paulo: Studio Nobel – Fundação para o desenvolvimento administrativo, 1993.

SENHORAS, Eloj; DIAS, Josimara. **Tendências da indústria automotiva brasileira: um estudo do caso FIAT**. Disponível em: <<http://www.ead.fea.usp.br/semead/8semead/resultado/trabalhosPDF/223.pdf>>. Acesso em: 27 jan. 2011.

SIRMON DG; GOVE S; HITT MA. Resource management in dyadic competitive rivalry: the effects of resource bundling and deployment. **Academy of Management Journal**. v.51, p. 918–935, 2008.

SZEKELY, F. e KNIRSCH, M. Responsible leadership and corporate social responsibility: metrics for sustainable performance, **European Management Journal**, v. 23, n. 6, p.628-647, 2005.

SILVA, C. F.. **Estratégias de operações de serviços hoteleiros. Turismo: Visão e Ação**, São Paulo, v. 3, n. 7, p. 95-101, out. 2000/mar, 2001.

STRAT. J. Olivier chatain value creation, competition, and performance in buyer-supplier relationships. **Strategic Management Journal**.v. 32, p. 76–102, 2010.

V. Kumar; ELI Jones; RAJKUMAR Venkatesan; ROBERT P. Leone. Is Market Orientation a Source of Sustainable Competitive Advantage or Simply the Cost of Competing? **Journal of Marketing**. v. 75, p. 16–30, 2011.

YANG Liu. Sustainable competitive advantage in turbulent business environments **International Journal of Production Research**. v. 51, n. 10, p. 2821–2841, <http://dx.doi.org/10.1080/00207543.2012.720392>, 2013.

Recebido em: 08/09/2014;

Aceito em: 03/11/2014.

*Esta obra foi licenciada com
uma Licença Creative Commons.*

Viviane Chunques Gervasoni é Doutora em Administração, pesquisadora nas linhas de Marketing e Finanças.

Dirceu da Silva é Doutor em Educação, pesquisador nas linhas de Marketing, comportamento do consumidor e análises quantitativas.

George Bedinelli Rossi é Doutor em Administração, pesquisador das linhas de Marketing, estratégia e comportamento do consumidor.