

## VANTAGEM COMPETITIVA COM A PRÁTICA DE RESPONSABILIDADE SOCIAL E SUSTENTABILIDADE?

### ADVANTAGE TO THE PRACTICE OF SOCIAL RESPONSIBILITY AND SUSTAINABILITY?

**SANDRA STÖCKLI DE VASCONCELOS<sup>1</sup>**  
**MIGUEL ARANTES NORMANHA FILHO<sup>2</sup>**

**RESUMO:** A motivação para a escolha do tema do artigo deve-se ao fato de que responsabilidade social e sustentabilidade são temas já incorporados na pauta de discussão nos mais diversos níveis da sociedade, mas que, entretanto, observa-se o desconhecimento e mesmo dúvidas sobre o grau das obrigações das empresas para com a sociedade. E, também, de como fazer as medições das obrigações e ações, de forma que o assunto não fique restrito ao campo da boa intenção e escape ao planejamento, organização, implantação, direção e controle de ações (estratégias efetivas), a partir de indicadores previamente definidos. O objetivo principal para elaboração do artigo foi assim definido: com base na revisão de literatura, verificar se uma empresa alcança a vantagem competitiva com a prática da responsabilidade social e sustentabilidade. Justifica-se a pesquisa para a elaboração do artigo, uma vez que, de forma definitiva, responsabilidade social e sustentabilidade entraram na pauta de discussão da esfera política, nas ações dos empresários e, principalmente, tornou-se um assunto de interesse do cidadão comum. Responsabilidade social e sustentabilidade são temas que suscitam discussões, quer sejam no campo teórico-acadêmico, quer sejam no mundo empresarial, tanto por falta de clarificação dos termos, como também por dificuldades diversas, entre elas, a aplicação prática: dificuldades de ações planejadas e de indicadores confiáveis de resultados. Contudo, não se pode esquecer que, ainda, as escolas de administração, gestão e negócios no Brasil não contemplam de forma abrangente responsabilidade social e desenvolvimento sustentável em seus currículos acadêmicos, o máximo que ocorre são disciplinas específicas, mas não trabalhadas de forma sistêmica e focadas no conceito da interdisciplinaridade.

**Palavras-chave:** vantagem competitiva, responsabilidade social, desenvolvimento sustentável.

**ABSTRACT:** Despite being a theme already discussed in the society, this article emphasizes the ignorance and doubts about companies' social obligations. This study proposes a way to control the company's duties and actions in order to implement effective strategies such as planning, organization, deployment, management and action control based on previously defined indicators. It also intends to verify whether a company achieves a competitive advantage with the practice of social responsibility and sustainability, two topics discussed in political sphere and among entrepreneurs and ordinary people. These issues are raising discussion in academic and in business fields because of the lack of terms clarification and some difficulties as practical application. Unfortunately, schools of administration, management and business in Brazil do not look at the social responsibility and sustainability in their curricula meaningfully. The specific subjects do not deal with the issue systemically or focused at the interdisciplinary concept.

**Key words:** competitive advantages, social responsibility, sustainable development.

**Sumário:** 1 Introdução - 2 Desenvolvimento - 2.1 Responsabilidade social - 2.2 Sustentabilidade - 3 Conclusão - Referências.

<sup>1</sup> Graduada em Gestão de RH, Estácio/Radial, Curitiba - PR, Graduanda do curso de Administração da UniBrasil - Curitiba - PR, Pós-graduada, modalidade: MBA, Executivo em Gestão Estratégica de Pessoas - RH, OPET, Curitiba - PR. E-mail: sandrastockli@hotmail.com.

<sup>2</sup> Mestre em Gerontologia, área de concentração: Gerontologia Social, PUC-SP. Mestre em Administração, área de concentração: Administração em Serviços, UNIBERO-SP. Pós-graduado lato sensu: Administração de Marketing e Docência do Ensino Superior. Bacharel em Administração. Professor da graduação e pós-graduação. Coordenador Geral do Curso de Administração - Escola de Negócios, UniBrasil - Curitiba - PR. E-mail: miguelfilho@unibrasil.com.br.

## 1 INTRODUÇÃO

A empresa moderna existe para fornecer um serviço específico à sociedade. Portanto, tem de participar da comunidade, ser uma vizinha, realizar suas tarefas dentro de um cenário social [...] *Os impactos sociais* que causa, inevitavelmente, ultrapassam a contribuição específica, que é a razão da sua existência (DRUCKER, 2001, p. 81).

As organizações têm tomado consciência de que o crescimento econômico, sem preocupação com a reposição dos recursos naturais, não tem sido favorável a nenhuma das partes e que, sem a reposição ou mesmo um consumo mais consciente, esses recursos estarão fadados a um fim e conseqüentemente, não haverá matéria prima para sua produção. Começam, também, a preocuparam-se com sua atuação efetiva no campo da responsabilidade social.

Da mesma forma, a população, de maneira abrangente, tem cobrado das empresas e optado por produtos que são fabricados de forma a minimizar a degradação do meio ambiente e, se possível, os produtos que têm a matéria prima reposta na natureza, como é o caso de empresas que fazem o replantio após a colheita.

O sistema formal de ensino, em especial as faculdades, centros universitários e universidades, também têm se preocupado em formar administradores mais conscientes com a responsabilidade social e com o meio ambiente, tentando ensinar a fazer um crescimento econômico de forma a diminuir o desequilíbrio que as organizações possam causar na natureza, mas ainda se está longe do ideal. Observa-se, de forma positiva, no campo da proposta, o exposto por Loures (2008, p. 37-38),

No âmbito do *Global Compact* foram elaborados os *Princípios Para a Educação da Gestão Responsável*, subscrito por educadores de conceituadas escolas de gestão do mundo inteiro. Trata-se de uma proposta de reforma de profundidade da chamada educação de alto nível. Ela está baseada em uma reconceitualização de propósito, valores, método, pesquisa, ampliação de parcerias e diálogo [...] questões cruciais se colocam: 1. Como disseminar estes princípios de forma transdisciplinar? 2. Como ajudar as empresas e organizações de governo a agirem de uma forma sócio-político-ambientalmente responsável? [...] Naturalmente, este desafio não pode ser enfrentado apenas com encontros presenciais episódicos. Mais do que atrair executivos, acadêmicos e formadores de opinião para o Global Fórum é necessário manter viva essa discussão estimulando a formação de redes e disseminação de encontros locais.

Boechat (2007), professor da *Fundação Dom Cabral*, em matéria publicada na *Revista Melhor - gestão de pessoas*, comenta que "[...] no atual modelo de vida, a humanidade consome a cada ano a energia equivalente ao que

consumia a cada mil anos no modelo de vida de baixa energia anterior ao século XVIII". Ou seja, anterior à Revolução Industrial, a despeito da evolução no processo de produção, ocasionando desenvolvimento econômico, teve o seu impacto negativo ao aumentar o consumo dos recursos naturais, sem reposição dos mesmos.

Hoje a preocupação com a responsabilidade social e a sustentabilidade se faz necessária para que se possa garantir um mundo melhor para as futuras gerações. Mendes (2008, p.24) argumenta que "Nos dias atuais o conceito de sustentabilidade já está acoplado ao conceito de desenvolvimento social e econômico". Historicamente, para Mendes (2007)

O termo desenvolvimento sustentável foi utilizado pela primeira vez, em 1983, por ocasião da Comissão Mundial sobre Meio Ambiente e Desenvolvimento, criada pela ONU. Presidida pela então primeira-ministra da Noruega, Gro Harlem Brundtland, essa comissão propôs que o desenvolvimento econômico fosse integrado à questão ambiental. Os trabalhos foram concluídos em 1987, com a apresentação de um diagnóstico dos problemas globais e ambientais, conhecidos como "Relatório de Brundtland".

Ainda Mendes (2008), em artigo publicado na *Revista Brasileira de Administração*, informa que a partir de 1987 foi criado pela *Organização das Nações Unidas* um documento intitulado *Nosso futuro comum*, no qual a definição para o conceito do termo sustentável foi assim estabelecido: "Sustentável é o desenvolvimento que satisfaz as necessidades presentes, sem comprometer a capacidade das gerações futuras de suprir suas próprias necessidades". Porém o tema é mais abrangente, e uma empresa não pode somente ter a preocupação com o impacto ambiental ocasionado em seu entorno. Deve comprometer-se também, com a responsabilidade social para com seus empregados, consumidores externos e fornecedores, tornando-se, portanto, um tema relativamente novo e que requer um novo paradigma de competências e habilidades para torná-lo viável, pois é necessário aplicá-lo. Contudo, como fazer é uma fase em que as empresas e a área acadêmica estão no estágio de aprendizado. Loures (2009, p. 5), de forma objetiva, expõe que,

Defender o desenvolvimento sustentável não é fazer proselitismo ambiental. É, sim, mostrar que as chances de futuro dos seres humanos, das sociedades humanas e de suas organizações dependem de uma mudança na forma como interagimos, tanto entre nós, quanto com o meio ambiente natural. E isso depende, mais do que educação inculcativa, de experiências concretas de fazer as coisas de modo diferente.

Existem avanços como o citado na revista *Guia Exame 2008*, em edição especial sobre sustentabilidade, no qual descreve empresas que podem servir

de exemplo. Entre elas, a *Natura*, uma empresa que foi fundada em 1969, e em 1983 torna-se a primeira empresa entre os fabricantes brasileiros de cosméticos a vender alguns de seus produtos em refil, o que reduziu em 20% os recursos naturais utilizados. A referida empresa foi eleita como a empresa sustentável do ano. A reportagem apresenta ainda gráficos com os desempenhos econômico-financeiros, social e ambiental da *Natura*, onde demonstra a viabilidade de produções com a preocupação com o meio ambiente, e que ambas saem ganhando: a empresa e o meio ambiente.

As empresas, porém, não devem fazer uso da responsabilidade social e da sustentabilidade somente como uma ferramenta para promover-se, mas devem, sim, criar a conscientização da necessidade de cooperar para um mundo melhor e, acima de tudo, viável para as futuras gerações. Observa-se também, no *Guia Exame* (2008), no artigo *O poder das palavras*, o exposto por Aron Belinky, Secretário Executivo do grupo de articulação das *Organizações Não Governamentais Brasileiras - GAO* em que chama atenção para as empresas que não têm o conhecimento real dos significados de responsabilidade social e sustentabilidade e troca aquela por esta por pensar que aquela é uma "ideia fora de moda" e esta "atualíssima". E conclui, "[...] a questão não é a precisão técnica das palavras utilizadas, é o que a maneira de usá-las revela sobre quem realmente somos e sobre o que de fato queremos".

A escolha do tema para elaboração do artigo *Vantagem competitiva com a prática de responsabilidade social e sustentabilidade?* deve-se ao fato de serem temas incorporados na pauta de discussão em todos os níveis da sociedade, mas, ainda, constata-se o desconhecimento e mesmo dúvidas sobre o grau das obrigações da empresa com a sociedade. E, também, como fazer a medição: das obrigações e ações, de forma que o assunto não fique restrito ao campo da boa intenção e escape ao planejamento, organização, implantação, direção e controle de ações (estratégias efetivas), a partir de indicadores previamente definidos.

Para o artigo, definiu-se *vantagem competitiva sustentável*, conforme exposto por Nunes (2007), em que a vantagem competitiva é um conceito desenvolvido por Michael E. Porter, que procura mostrar a forma como a estratégia escolhida é seguida pela organização para determinar e sustentar seu sucesso competitivo. Porter (1999, p. 127) ensina que "A estratégia corporativa da maioria das empresas destruiu, em vez de criar valor para os acionistas". Somando-se a isso, Larentis (2005, p. 27) expõe que

Não basta alcançar uma vantagem competitiva, mas também sustentá-la. Isso sem dúvida acrescenta novas nuances e complicações aos

cenários dos negócios [...] Assim, a busca de uma vantagem competitiva sustentável não é um fim em si, mas um meio para um fim [...] Um fator importante para a sustentabilidade das vantagens competitivas é a combinação de recursos de uma empresa (ativos, aptidões, processos organizacionais, atributos, informação e conhecimentos controlados por ela) [...] Segundo Barney (1991), para possuir o potencial de alcance de vantagens competitivas sustentáveis, os recursos devem ser valiosos (com condições de explorar oportunidades e neutralizar ameaças do ambiente) e devem ser raros.

Os objetivos para elaboração do artigo, para fazer frente ao tema, foram assim definidos:

- Principal

Com base na revisão de literatura, verificar se uma empresa alcança a vantagem competitiva com a prática da responsabilidade social e sustentabilidade.

- Secundário

Verificar o nível de profundidade dos temas referentes à responsabilidade social e sustentabilidade na literatura disponível no Brasil.

Justifica-se a escolha do tema, pois, de forma definitiva, responsabilidade social e sustentabilidade entraram na pauta de discussão da esfera política, nas ações dos empresários e, principalmente, tornou-se um assunto de interesse do cidadão comum. *O Guia Exame* (2007, p.12) aborda que

[...] a preocupação passou também a abranger aspectos sociais, como a promoção de relações justas de trabalho, sobretudo com avanço das cadeias globais de produção. Mais recentemente, a discussão convergiu para o conceito de sustentabilidade, criado pelo inglês John Elkington, fundador da consultoria *SustainAbility*, uma das mais conceituadas do mundo nessa área. Para Elkington - e para todos os seus seguidores -, nenhuma empresa é capaz de se perpetuar sem levar em consideração três aspectos: ambiental, social e econômico-financeiro, algo que ficou bem conhecido *triple botton line*.

Finalmente, a metodologia aplicada é a revisão de literatura, que Stein (2008, p. 9) ensina ser: "[...] o momento de construir o arcabouço teórico para explicar e dar significado aos fatos que se pretende investigar, aprofundando o que se propõe a estudar [...]".

## 2 DESENVOLVIMENTO

O tema *Vantagem competitiva com a prática de responsabilidade social e sustentabilidade?* remete ao desmembramento do alcance da revisão de literatura em dois capítulos distintos: responsabilidade social e sustentabilidade, de forma que ocorra aprofundamento do que se propõe a estudar.

É certo, também, que são temas que suscitam discussões, quer sejam no campo teórico-acadêmico, quer sejam no mundo empresarial, tanto por falta de clarificação dos termos, como por dificuldades diversas, entre elas, a aplicação prática: dificuldade de ações planejadas e de indicadores confiáveis de resultados. Contudo, não se pode esquecer que, ainda, as escolas de administração, gestão e negócios no Brasil não contemplam de forma abrangente responsabilidade social e desenvolvimento sustentável em seus currículos acadêmicos, o máximo que ocorre são disciplinas específicas, mas não trabalhadas de forma sistêmica e focadas no conceito da interdisciplinaridade. Loures (2008, p.16 - 19) aborda a questão com o conhecimento de quem é empresário:

Nós, os empresários, fomos educados para produzir riquezas e, como isso alavancar o crescimento do nosso negócio. Trata-se de uma ação natural de quem tem coragem e vocação para empreender e colocar um bem a serviço da sociedade. Devemos reconhecer, porém, que nem sempre a produção e a preservação do planeta caminham juntas.

Nós, empresários, precisamos despertar. Junto com os demais atores sociais, devemos cooperar e agir [...] Repensar o ensino superior da área de gestão, e cursos correlatos, significa identificar o que ocorre para que o desenvolvimento sustentável esteja presente no conhecimento adquirido por nossos futuros líderes empresariais. Sem isso, o máximo que podemos esperar deles é um conjunto de perspectivas diferentes - algo que ocorre hoje! - e não uma visão que sintetiza e integra soluções para os desafios das empresas e da qualidade de vida no planeta.

Muhammad Yunus, ganhador do Prêmio Nobel da Paz, em 2006, em sua obra *Um mundo sem pobreza - a empresa social e o futuro do capitalismo*, faz uma triste constatação da responsabilidade social corporativa. Constatação de quem entende de pobreza e desigualdade social,

O conceito de empresa socialmente responsável é construído com base em boas intenções. No entanto, alguns líderes empresariais abusam desse conceito para produzir benefícios em proveito próprio. A filosofia deles parece ser: ganhe a maior quantidade de dinheiro que puder, mesmo que tenha que explorar os pobres. Então, doe uma parcela minúscula dos lucros para causas sociais ou empresariais. E depois certifique-se de divulgar quão generoso você é! (YUNUS, 2008, p. 32)

Não se pode abordar a responsabilidade social e sustentabilidade sem se remeter a dois grandes pensadores da administração, H. Igor Ansoff e Peter Drucker.

Ansoff (1983), a despeito de não explicitar em sua obra o termo responsabilidade social como hoje é propagado, cunhou o termo OSA (Organização a Serviço do Ambiente), pois compreendeu as complexidades e transformações da sociedade, os valores sociais e a necessidade de alteração das formas

organizacionais para atender às demandas do ambiente. O autor ensina que "As OSAs [...] Ao produzir bens e serviços, elas consomem recursos [...] A não ser que os recursos sejam constantemente renovados, a OSA 'entra em colapso' e cessa suas operações [...]" (p. 20). Assim, tem-se hoje que, se uma organização não estiver atenta ao seu papel e ações de responsabilidade social, não será uma organização a serviço do ambiente em que atua, portanto, conclui-se que ela entrará em "colapso" e cessará suas operações.

Drucker (2002) entra no mérito do preparo das pessoas nas organizações, no âmbito da responsabilidade social e sustentabilidade, quando ensina sobre o empreendedor social,

Em primeiro lugar, ele é tão importante quanto o espírito empreendedor econômico. Talvez mais importante. Nos Estados Unidos, temos uma economia muito saudável, mas uma sociedade muito doente. Assim, pode ser que o espírito empreendedor social seja aquilo de que mais necessitamos [...] O empreendedor social muda a capacidade de desempenho da sociedade [...]. (DRUCKER, 2002, p. 84-85)

Para aprofundamento sobre a responsabilidade social e sustentabilidade no contexto do tema do artigo, faz-se recorrência novamente a Loures (2008, p.17), quando argumenta que

Negócios sustentáveis são aqueles em que estão presentes e atuantes com competências capazes de, no mínimo, criar valor econômico-financeiro sem causar danos ao meio ambiente, ou a terceiros. Num plano mais elevado, podemos ir além e fazer com que o próprio negócio faça bem para o mundo, na medida em que é capaz de atender uma necessidade, gerar lucro e, simultaneamente, causar um impacto positivo nas dimensões sócio-ambiental e política.

## 2.1 RESPONSABILIDADE SOCIAL

Certo e Peter (1993, p. 279) definem a responsabilidade social "[...] como o grau em que os administradores de uma organização realizam atividades que protejam e melhorem a sociedade além do exigido para atender os interesses econômicos e técnicos da organização". Tal definição deixa em aberto o quanto de proteção e melhoria será exigida da organização, dando realce à dimensão e resultado econômico do negócio. O problema da definição é que ela inibe uma ação planejada, organizada, dirigida e controlada por meio de indicadores, sendo assim, em tal contexto, uma contribuição mínima pode ser entendida como responsabilidade social. Os autores ressaltam que não existe um consenso sobre o significado da responsabilidade social e "[...] raramente exis-

tem padrões precisos para determinar se uma empresa está agindo de forma responsável socialmente" (1993, p. 285).

Se de um lado Certo e Peter (1993) trabalham com uma definição ampla e sujeita a várias interpretações e alcance da responsabilidade social, de outro, contemplam a mesma de forma magnífica na administração estratégica, definida pelos autores como, "[...] um processo contínuo e interativo que visa manter a organização como um conjunto apropriadamente integrado a seu ambiente." (p. 6). Portanto, se reportam a Ansoff (1993) - a empresa é uma OSA - organização a serviço do ambiente. Os autores reforçam ainda, no contexto da responsabilidade social, que as empresas "[...] como importantes e influentes membros da sociedade, são responsáveis por ajudar a manter e melhorar o bem estar da sociedade como um todo" (1993, p. 280).

Oliveira (2008, p.65) destaca que responsabilidade social, no que diz respeito ao número crescente de matérias sobre o tema, ainda persiste na falta de clarificação para sua definição,

O interesse em Responsabilidade Social de Empresas (SER), ou os termos similares Responsabilidade Social Corporativa (RSC) e Cidadania Corporativa (CC), vem aumentando significativamente nos últimos anos no Brasil e no mundo. Muitas empresas estão ávidas para atuar e mostrar o quanto são socialmente responsáveis. Na mídia e academia tem crescido o número de reportagens, artigos e livros sobre o tema RSG [...]. Entretanto, possivelmente devido à novidade do conceito, ainda existem muitos debates sobre o que exatamente é responsabilidade social de empresas, como surgiu e como se aplica esse conceito.

Gomes e Moretti (2007) observam que existe um discurso empresarial que acredita que a responsabilidade social deriva da incapacidade do Estado em resolver os problemas econômicos e sociais. A responsabilidade social empresarial é a proposta para resolução desses problemas. É importante observar que os autores possuem uma visão crítica sobre os modismos da Administração, e a responsabilidade social não escapa da indicação dos autores

Uma das facetas mais notáveis em Administração são os modismos, fenômenos de vida reconhecidamente efêmera, representada pela incorporação de determinado ponto de vista, e não raro designado por um discurso empolado, no qual a retórica (em sua acepção de discurso artificioso) é seu sustentáculo por excelência, embora mesmo esta não consiga encobrir a ausência de novidade no pretensão ineditismo das teorias [...]. A mais nova "onda" do mundo dos negócios se apresenta com uma vestimenta pomposa e, talvez, a mais camuflada de todas. Trata-se da empresa socialmente responsável, aquela identificada com os preceitos da "responsabilidade social". (p. 2)

Soares e Arrebola (2007, p. 53), argumentando sobre o início da res-

ponsabilidade social, destacam que

De início, a responsabilidade social foi um diferencial adotado por empresas de grande porte e reconhecimento, normalmente estampada na Missão Empresarial descrita em seu Planejamento Estratégico. Porém, atualmente diversas organizações têm desenvolvido esforços no sentido de tornar mais sociais suas tomadas de decisão [...]

Ainda para os autores, a abrangência da responsabilidade social,

[...] além de ser exercício de cidadania empresarial, de ser capaz de proporcionar qualidade de vida à população através da conservação do meio-ambiente, de outras atividades profissionalizantes de educativas, tornou-se também uma alavanca mercadológica indispensável, quando se trata da reputação da empresa, na utilização do marketing social e consequente valoração de suas ações nos mercados de capital. (SOARES; ARREBOLA, 2007, p. 54)

A partir da pontuação que Soares e Arrebola (2007) fazem sobre ser uma "[...] alavanca mercadológica [...]", encontram-se, nos ensinamentos dos autores contemporâneos de marketing, Boone e Kurtz (2009, p. 107), "A responsabilidade social exige que os profissionais de *marketing* aceitem a obrigação de dar o mesmo peso aos lucros, à satisfação do consumidor e ao bem-estar social quando avaliam o desempenho de sua empresa". Portanto, a responsabilidade social é parte integrante nas considerações e ações junto ao mercado consumidor, as quais deverão ser feitas por profissionais de *marketing*, o que evidencia competências e habilidades específicas e adicionais ao perfil desejado do profissional que atuará na área de *marketing*.

Friebe e Martins (2007, p. 173-174) explicam a responsabilidade social em um contexto de sistemática de trabalho, metas e monitoramento de resultados definidos em ações planejadas com clara definição de objetivos

Sistematizar um programa de Responsabilidade Social, mais do que pretender criar soluções inovadoras, busca consolidar um outro pressuposto, em que a maioria das atividades sociais implementadas [...] dificilmente conseguem se manter e alegando várias razões, mas que de alguma forma sempre se reflete na falta de uma sistemática de trabalho, com metas, monitoramento, resultados esperados, com um planejamento estratégico que protege as ações em curto, médio e longo prazo. Isso também é uma evidência de que um programa social não direcionado para atividades assistencialistas, mas sim para a busca de exercer efetivamente a responsabilidade social, não deve ter no fator tempo a principal referência de sucesso do empreendimento, mas sim na existência de pequenas ações de melhoria, de forma continuada e planejada, auto-sustentada, efetiva, mensurável e compartilhada.

As autoras acima citadas (2007) propõem uma nova dimensão à responsabilidade social, diferente da exposta por Certo e Peter (1993). Uma dimensão que

introduz a ação continuada, planejada, mensurável e compartilhada.

Na dimensão da responsabilidade social, ética e cultura, Veloso (2005, p.3) expõe que "A preocupação com princípios éticos, valores morais e um conceito abrangente de cultura é necessário para que se estabeleçam critérios e parâmetros adequados para atividades socialmente responsáveis". A autora introduz a responsabilidade social em uma nova abordagem e ensina, de forma complementar, que "Parece lícito afirmar, então, que hoje em dia as organizações precisam estar atentas não só as suas responsabilidades econômicas e legais, mas também as suas responsabilidades éticas, morais e sociais." (p.5).

Obrigações com os stakeholders, regulamentação e governança corporativa são as dimensões incorporadas por Johnson, Scholes e Whittington (2007, p. 227) para responsabilidade social corporativa "A responsabilidade social corporativa está relacionada com as formas como a organização excede suas obrigações mínimas para com os stakeholders, especificadas através de regulamentação e governança corporativa."

Tachizawa e Andrade (2008), sobre responsabilidade socioambiental, destacam o resultado do comportamento dos consumidores que obrigam e criam uma nova relação com as empresas, e que, como consequência, definem o contorno de uma nova ordem econômica. Os autores concluem que a rígida postura dos consumidores está apta a interagir com organizações que sejam éticas e que atuem de forma socioambientalmente responsáveis.

## 2.2 SUSTENTABILIDADE

Nos últimos 25 anos, surgiram muitas iniciativas que, reconhecendo a necessidade de reconceitualizar as premissas e modelos de gestão, buscam entender e aplicar conceitos em relação à responsabilidade sócio-ambiental dos negócios. Grandes, médias e pequenas empresas passaram crescentemente a incorporar essa preocupação em suas decisões e ações. Desse modo, adotaram uma visão de longo prazo em vez da ênfase tradicional do curto prazo. Mesmo assim, as dúvidas permanecem:

- Como uma empresa pode ser sustentável sem comprometer seus lucros?
- Que estratégias podem ser utilizadas a fim de alcançar sustentabilidade?
- Como construir vantagem competitiva respeitando e valorizando os preceitos de sustentabilidade? (LOURES, 2008, p. 31)

A mudança do paradigma representado pelo pensamento de Friedman (1962), cuja tese era de que a única responsabilidade social da empresa era a geração de lucro para seus acionistas, para um novo paradigma que considera a melhora do desempenho da organização no longo prazo de modo a alcançar a

sustentabilidade, representa um enorme desafio. Mendes (2008) cita a entrevista de Fernando Almeida, um dos responsáveis pela implantação, no Brasil, de conceitos como *Ecoeficiência e Responsabilidade Social Corporativa*, desenvolvidos pela *World Business Council for Sustainable Development - WBCSD*, sobre a qual destaca que:

Desenvolvimento sustentável é um modelo de desenvolvimento que contempla de forma integrada, articulada e transparente a dimensão econômica, social e ambiental. O conceito de sustentabilidade evoluiu bastante nos últimos anos e de forma positiva. Nós estamos presenciando o evidente processo de democratização do tema sustentabilidade, que começa a deixar os segmentos elitizados para transformar numa bandeira da sociedade em geral. (ALMEIDA apud MENDES, 2008, p. 9)

Dualibi (2006), sobre o ensino da sustentabilidade no sistema formal de ensino, informa que as Nações Unidas declararam esta década, como a década para a educação do desenvolvimento sustentável. Porém, as faculdades de administração e negócios estão preparando os futuros gestores para a sustentabilidade? Consciência sobre sustentabilidade está sendo adquirida em sala de aula? A autora informa que

[...] formamos uma sociedade predatória, excludente, competitiva, defensiva, fragmentária, discriminatória [...] A década da educação para o desenvolvimento sustentável só poderá vigorar se os gestores e os educadores do sistema formal de ensino promoverem uma educação que propicie a compreensão do funcionamento da teia da vida e que torne possível a percepção das estreitas conexões existentes entre as condições do ambiente, sociais e econômicos. (p. 28-29)

Encontram-se em Lévesque (2007, p. 50) o significado de um novo paradigma do repensar a economia no sentido do desenvolvimento sustentável,

A grande transformação em curso seria, assim, composta de diversos vetores que representam tanto ameaças como oportunidades para pensar de outra maneira o desenvolvimento econômico, inclusive no sentido de um desenvolvimento sustentável.

Albagli (1995), sobre o desenvolvimento sustentável e as novas questões para o século XXI, demonstra que a preocupação do desenvolvimento sustentável não é atual

O século XX testemunhou uma exploração dos recursos naturais mundiais sem precedentes, com o objetivo de alimentar a atividade econômica, o que repercutiu sobre a deterioração física dos grandes componentes da biosfera - atmosfera, os oceanos, a cobertura dos solos, o sistema climático, e as espécies animais e vegetais. As pressões sobre o meio

ambiente do planeta foram ampliadas a partir da expansão econômica que sucedeu o pós-guerra [...] Tornam-se cada vez mais presentes restrições e barreiras de processo e de produto como instrumentos para inibir ou impedir a penetração no mercado mundial de bens cujo processo de fabricação ou cuja utilização e descarte sejam considerados de alto impacto ambiental pelo país importador.

E ainda, sobre a nova era da sustentabilidade e a consciência coletiva com relação ao meio ambiente, Tachizawa e Andrade (2008, p.19) ensinam que:

A expansão da consciência coletiva com relação ao meio ambiente e as complexidade das atuais demandas ambientais que a sociedade repassa às organizações induzem um novo posicionamento por parte das organizações diante de tais questões. Tal posicionamento, por sua vez, exige gestores empresariais preparados para fazer frente a tais demandas, que saibam conciliar as questões ambientais com os objetivos econômicos de suas organizações empresariais.

### **3 CONCLUSÃO**

Ainda não se chegou ao ideal de uma economia sem degradação ambiental, sem poluição ou sem tanta disparidade social, mas existem indicadores de que é o caminho acertado para nossa sociedade e que o aprendizado é lento. Porém existe a preocupação, não só por parte de uns poucos ativistas, mas, sim, de uma população que exige mais das organizações e demonstra isso ao optar por produtos produzidos o mais natural possível, respeitando a natureza e a sua fragilidade. Também, não se encontram, na literatura, conceitos e suporte teórico amplamente clarificados. Em Certo e Peter (1993, p. 279) observa-se que "Não tem havido consenso sobre o significado preciso da responsabilidade social". Os autores ainda complementam que "[...] raramente existem padrões precisos para determinar se uma empresa está agindo de forma responsável socialmente." (p. 285).

A observação crítica de Oliveira (2008, p. 65) indica que responsabilidade social, mesmo em decorrência do número crescente de matérias sobre o tema, ainda persiste falta de clarificação para sua definição, "Entretanto, possivelmente devido à novidade do conceito, ainda existem muitos debates sobre o que exatamente é responsabilidade social de empresas, como surgiu e como se aplica esse conceito".

Na revisão de literatura feita para elaboração do artigo, constatou-se como raro ou mesmo ato isolado a bem sucedida prática abordada pelas autoras Friebe e Martins (2007, p. 174), que aplicam as ações de responsabilidade social em um contexto de sistemática de trabalho, metas e monitoramento de resultados defini-

dos em ações planejadas com clara definição de objetivos. Assim explicadas: "[...] mas sim na existência de pequenas ações de melhoria, de forma continuada e planejada, auto-sustentada, efetiva, mensurável e compartilhada".

O observado, por quem possui o respaldo de ser um ganhador do *Prêmio Nobel da Paz*, não deve ser desconsiderado em um contexto amplo de intenções e ações efetivas, Muhammad Yunus (2008), que faz uma triste constatação da responsabilidade social corporativa. Constatação de quem entende de pobreza e desigualdade social ao afirmar que "O conceito de empresa socialmente responsável é construído com base em boas intenções. No entanto, alguns líderes empresariais abusam desse conceito para produzir benefícios em proveito próprio".

Mas fica-se somente na superficialidade e boas intenções? Seguramente não, pois a ponderação de Tachizawa e Andrade (2008, p. 19), sobre a consciência coletiva, relacionada ao meio ambiente, "[...] exige gestores empresariais preparados para fazer frente a tais demandas, que saibam conciliar as questões ambientais com os objetivos econômicos de suas organizações empresariais".

Com relação ao objetivo principal do artigo: com base na revisão de literatura, verificar se uma empresa alcança a vantagem competitiva com a prática responsabilidade social e sustentabilidade, conclui-se que uma empresa pode obter vantagem competitiva com a prática de responsabilidade social e sustentabilidade, se praticar uma administração estratégica, assim definida por Certo e Peter (1993, p. 6): "[...] como um processo contínuo e interativo que visa manter uma organização como um conjunto apropriadamente integrado a seu ambiente". Em resumo, ser uma OSA (organização a serviço do ambiente), termo definido por Ansoff (1983). Deve também integrar e gerir as atividades de responsabilidade social no âmbito da organização, pois

Responsabilidade social é a obrigação administrativa de tomar atitudes que protejam e promovam os interesses da organização juntamente com o bem-estar da sociedade como um todo. Reconhecer que tais obrigações existem tem, necessariamente, um impacto sobre o processo de administração estratégica. (CERTO; PETER, 1993, p. 21)

Por último, no contexto do objetivo principal do artigo, a obtenção da vantagem competitiva torna-se possível com as ações expostas por Friebe e Martins (2007) de forma que as estratégias escolhidas nos âmbitos da responsabilidade social e sustentabilidade possuam clareza quanto à sua implementação e controle, para sustentar seu sucesso competitivo, por meio da "[...] combinação dos recursos [...]" (LARENTIS, 2005, p. 27).

Com relação ao objetivo secundário: verificar o nível de profundidade dos temas referentes à responsabilidade social e sustentabilidade, na literatura disponível no Brasil, a mesma ainda pouco aborda a incorporação efetiva da responsabilidade social e sustentabilidade como obrigação da administração e, a gestão das mesmas, com a inclusão de ações de planejamento, organização, implementação, direção e controle. Entretanto revela um campo a ser explorado no âmbito acadêmico para que pesquisas possam gerar publicações que ajudem as organizações a tratar os temas com maior eficácia quanto aos resultados possíveis e mensuráveis.

Os estudos feitos permitem elaborar a seguinte proposição: As empresas que praticam responsabilidade social e o desenvolvimento sustentável alcançam vantagem competitiva sustentável.

Essa proposição sustenta-se na premissa de que a empresa é uma organização a serviço do ambiente em que atua, e que considera as consequências das implicações econômicas, sociais e ambientais de seus atos, no curto, médio e longo prazo. O fator de lucratividade econômica não é o único a influenciar as estratégias da organização. Valores éticos influenciam na gestão dos negócios. Portanto, o conjunto de estratégias adotadas para o alcance das práticas organizacionais determina e sustenta seu sucesso competitivo, no âmbito de uma sociedade que clama por posicionamento responsável, ético e sustentável das empresas.

É certo, também, afirmar que tal proposição remete a empresa a seguir os princípios contidos na *Carta da Terra*:

- Respeitar e cuidar da comunidade da vida.
- Integridade ecológica.
- Justiça social e econômica.
- Democracia, não violência e paz.

O artigo, limitado à metodologia aplicada, revelou lacunas que poderão ser preenchidas no campo da pesquisa aplicada aos temas: responsabilidade social e sustentabilidade e deve servir de incentivo para que outros pesquisadores trabalhem com maior profundidade nas variáveis (sobre os temas) ampliando e contribuindo para que as áreas acadêmica e empresarial apliquem as conclusões dos estudos e pesquisas que serão elaboradas.

## REFERÊNCIAS

ALBAGLI, Sarita. *Informação e desenvolvimento sustentável: novas questões para o século XXI. Ciência da informação*, Rio de Janeiro, v. 24, n.1, 1995.

ANSOFF, H. Igor. **Administração estratégica**. São Paulo: Atlas, 1983.

BOONE, Louis E.; KURTZ, David L. **Marketing contemporâneo**. São Paulo: Cengage Learning, 2009.

CERTO, Samuel C.; PETER, J. Paul. **Administração estratégica**: planejamento e implantação da estratégia. São Paulo: Makron Books, 1993.

DRUCKER, Peter. **A administração na próxima sociedade**. São Paulo: Nobel, 2002.

\_\_\_\_\_. **A administração**. São Paulo: Nobel, 2001.

DUALIBI, Mirian. A década da educação para o desenvolvimento sustentável. **Revista @prender**, São Paulo, n. 30, ano 5, maio/jun. 2006.

FRIEBE, Elisabete Grande; MARTINS, Karina. Peça por peça: um programa de responsabilidade social. In: FARFUS, Daniele (org.). **Inovações sociais**. Curitiba: SESI/SENAI/IEL/UNINDUS, 2007. p. 165-174 (Coleção Inova, v.2).

GOMES, Adriano; MORETTI, Sérgio. **A responsabilidade e o social**: uma discussão sobre o papel das empresas. São Paulo: Saraiva, 2007.

GUIA EXAME. **Sustentabilidade**. São Paulo: Abril, 2007.

JOHNSON, Gerry; SCHOLLES, Kevan; WHITTINGTON, Richard. **Explorando a estratégia corporativa**: texto e caso. 7 ed. Porto Alegre: Bookmann, 2007.

LARENTIS, Fabiano. **Relacionamento com fonte de vantagem competitiva sustentável**: um estudo de caso entre fabricantes de móveis e lojas exclusivas. Porto Alegre, 2005. Dissertação (Mestrado em Administração) - Faculdade de administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul.

LÉVESQUE, Benoit. Contribuição da nova sociologia econômica para repensar a economia no sentido do desenvolvimento sustentável. **RAE**, São Paulo, v. 47, n. 2, abril/junho 2007.

LOURES, Rodrigo C. da Rocha. **Proposições provocativas**: ensaios sobre sustentabilidade e educação. Curitiba: FIEPR, 2008.

\_\_\_\_\_. **Sustentabilidade XXI** - educar e inovar sob uma nova consciência. São Paulo: Editora Gente, 2009.

MENDES, Tânia. O capital natural do planeta corre perigo. **Revista Brasileira de Administração**. Brasília, ano 18, v. 67, nov./dez. 2008, p. 8-12.

\_\_\_\_\_. A única saída para o planeta. **Revista Brasileira de Administração**. Brasília, ano 18, v. 67, Nov./dez. 2008.

MENDES, Tereza. Como surgiu o conceito de desenvolvimento sustentável. **Infoescola**, São Paulo, julho 2007. Disponível em: <<http://www.infoescola.com/geografia/desenvolvimento-sustentavel/>>. Acesso em: 09 mai. 2009.

NUNES, Paulo. Conceito de vantagem competitiva. **Knoow.net**, São Paulo, out. 2007. Disponível em: <<http://knoow.net/cienceconempr/gestao/vantagecompetitiva.htm>> Acesso em: 10 mai. 2009.

OLIVEIRA, José Antônio Puppim de. **Empresas na sociedade: sustentabilidade e responsabilidade social**. Rio de Janeiro: Campus, 2008.

PORTER, Michael E. **Competição: on competition**. Estratégias competitivas essenciais. 6.ed. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

\_\_\_\_\_. **Estratégia competitiva**. técnicas para análise de inústrias e da concorrência. 6. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1991.

SOARES, Marison Luiz; ARREBOLA, Marcelo Correia. A responsabilidade social como diferencial competitivo do lucro e bem estar social. **RACE - Revista de Administração do Cesusc**, Florianópolis, v. 1, n. 1, p. 51-69, jan./jun. 2007.

TACHIZAWA, Takeshy; ANDRADE, Rui Otávio Bernandes de. Gestão socioambiental: um modelo de monitoramento ambiental e da sustentabilidade empresarial. **REVISTA ANGRAD**, Rio de Janeiro, v.9, n.4, p. 495-517, out./nov./dez/2008.

\_\_\_\_\_. **Gestão socioambiental: estratégias na nova era da sustentabilidade**. Rio de Janeiro: Campus, 2008.

STEIN, Maria de Lourdes Tomio. **Normas para elaboração de projetos de pesquisa e trabalhos acadêmico-científicos**. Curitiba: UniBrasil, 2009.

VELOSO, Letícia Helena Medeiros. Responsabilidade social empresarial: a fundamentação na ética e na explicitação de princípios e valores. In: ASHLEY, Patrícia Almeida (Coord.). **Ética e responsabilidade social nos negócios**. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2005. cap. 1, p. 2-16.

YUNUS, Muhammad. **Um mundo sem pobreza: a empresa social e o futuro do capitalismo**. São Paulo: Ática, 2008.

---

*Artigo recebido em: Setembro/2009*

*Aceito em: Dezembro/2009*