

# Sustentabilidade e competitividade: novas fronteiras a partir da gestão ambiental

**Armando dos Santos de Sousa**

**Teodósio**

teodosio@pobox.com, PUC-Minas, R. Campestre, 416/701,  
Sagrada Família, 31030-140, Belo Horizonte – MG [Brasil]

**José Carlos Barbieri**

jcarbieri@fgvsp.br, Eaesp-FGV, Av. Nove de Julho, 2.029,  
Bela Vista, 01313-902, São Paulo – SP [Brasil]

**João Mário Csillag**

csillag@fgvsp.br, Eaesp-FGV, Av. Nove de Julho, 2.029,  
Bela Vista, 01313-902, São Paulo – SP [Brasil]

O artigo discute o conceito de sustentabilidade, elaborado pelos campos de conhecimento das estratégias competitivas e da gestão ambiental, apontando pontos de ruptura e convergência entre essas tradições teóricas. Analisa-se a evolução da perspectiva de sustentabilidade sob a ótica das estratégias competitivas, para, em seguida, caracterizar as controvérsias teóricas em relação a esse conceito no campo ambiental. Pressupõe-se a existência de pontos de convergência entre esses dois enfoques, até mesmo porque as práticas de gerenciamento ambiental têm sido objeto de estudo das estratégias competitivas. Para determinadas correntes ambientalistas, no entanto, a sustentabilidade é vista sob vieses que impossibilitam a articulação com atividades e conceitos vinculados à esfera empresarial. É nesse ponto que o artigo apresenta sua contribuição mais relevante, ao discutir os impactos da incorporação de variáveis do gerenciamento ambiental ao conceito de sustentabilidade da competitividade, um procedimento que visa a ampliar a noção de sustentabilidade em empreendimentos empresariais.

**Palavras-chave:** Base da pirâmide.  
Competitividade. Gestão ambiental.  
Sustentabilidade.

# 1 Introdução

O campo de conhecimento da administração tem-se notabilizado, nos últimos tempos, pela introdução de novos conceitos, práticas e tendências, que se apresentam, em muitos casos, como verdadeiras panacéias na busca da competitividade nos negócios que estão sendo assimiladas pelo discurso de lideranças empresariais. A maior prova de que essas novas idéias estão sendo incorporadas pelo meio empresarial é que elas figuram em grande parte das agendas de trabalho dos gerentes de operações que se preocupam, principalmente, em modernizar suas estratégias. Além disso, essas concepções tem assumido centralidade nas discussões acadêmicas. A mídia de negócios, por sua vez, reverbera e amplifica essas tendências e preocupações.

No entanto, um exame mais aprofundado de muitas dessas novas perspectivas revela, não raras vezes, que se trata de idéias recicladas, com novas roupagens, aparentemente muito atrativas, mas pouco úteis para o avanço das estratégias de operações. Wood (1991) destaca as chamadas “ondas administrativas”, que revolvem idéias passadas e amplificam promessas de renovação, logo frustradas. Carneiro (1995) usa a metáfora da mitologia grega do “castigo de Sísifo”, para mostrar que muito esforço gerencial é empreendido para se permanecer, exatamente, no mesmo lugar em termos de avanço das práticas de gestão de operações. Micklethwait e Wooldridge (1998), depois de realizarem extensa pesquisa entre gestores nos Estados Unidos e na Europa, descortinaram a lógica da chamada “indústria de teorias da administração”: idéias nem sempre inovadoras, que se difundem rapidamente entre ansiosos gestores, por meio de um proeminente volume de publicações, palestras e consultorias. Wood Junior (2002) mostra que, em terras tupiniquins, essa dinâmica do campo de conhecimento administrativo também se manifesta de maneira intensa.

A sustentabilidade parece ter adquirido, em tempos recentes, o *status* de “idéia-força”. Não se trata de um conceito recente, mas tem sido apropriado, ultimamente, por diferentes grupos de interesse na sociedade, que a enten-

dem de variadas formas e projetam diferentes expectativas em torno de seus desdobramentos sobre uma gama bastante ampliada de esferas da vida (LELÉ, 1991), que inclui desde grupos ambientalistas radicais, passando por organizações não-governamentais (ONGs), governos e organismos internacionais, até chegar ao mundo dos gestores de operações nas organizações.

Na esfera das operações, sustentabilidade também é apropriada, de diferentes maneiras e com diferentes enfoques, pelas estratégias gerenciais. Dois grandes eixos podem ser delineados quanto à incorporação do conceito pelo campo de conhecimento das operações: o da competitividade empresarial e o da gestão ambiental.

Para os leitores menos familiarizados com a área, essa incorporação pode parecer, no mínimo, estranha: como um mesmo conceito pode servir para dinamizar a indústria e, ao mesmo tempo, proteger o meio ambiente? Para outros leitores, essa convergência seria automática, pois sem a proteção do meio ambiente não poderia haver negócios que se sustentassem a longo prazo. Por isso, essas divergências e convergências exigem um exame mais detido de como essas diferentes tradições da área de operações assimilam o conceito de sustentabilidade.

Torna-se ainda mais complexo abordar esse tema quando se associa a idéia de sustentabilidade com outras dimensões que vão além da esfera tradicionalmente vinculada aos negócios ou à gestão do meio ambiente. Como defendem Hart (2005) e Prahalad (2005), sustentabilidade empresarial implica o envolvimento das organizações privadas também em problemas sociais e políticos, como a exclusão social, a miséria e a fome no mundo. Essas perspectivas trazem novos desafios à construção desse conceito no espaço empresarial.

Neste artigo, propõe-se discutir as conotações da idéia de sustentabilidade com base em dois grandes eixos que possibilitam que ela seja incorporada à área de operações (competitividade e gestão ambiental). Esses dois segmentos apontam tanto as convergências quanto as rupturas teóricas, além de indicar as perspectivas de evolução de estratégias sustentáveis de gerenciamento empresarial no Brasil e no mundo.

## 2 Sustentabilidade em operações: das vantagens comparativas a RBV

O tema da sustentabilidade em operações aparece intimamente associado à perspectiva de construção de vantagens competitivas duradouras nos negócios. Para delimitar as implicações desse conceito nessa área é preciso compreender os embates teóricos em torno da competitividade empresarial.

Com Ricardo (1996), economista clássico, aparece pela primeira vez a preocupação mais sistemática com a competitividade. Baseado na realidade das economias nacionais de seu tempo, esse autor cunhou a expressão “vantagem comparativa”. 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.

A vinculação entre recursos da natureza e a competitividade empresarial, ainda que inaugural na discussão sobre competitividade, é perdida não só pela dinâmica do modelo de evolução capitalista, baseada na industrialização poluidora e degradadora, mas também pela própria instrumentalização da idéia de natureza, como atesta Kurz (1997). Apesar de serem concebidos como fundamento principal para a competitividade entre as nações, os recursos naturais eram assumidos, pelos primeiros pensadores das estratégias empresariais de negócios, como fontes renováveis, substituíveis ou mesmo inesgotáveis.

No século XX, principalmente a partir do surgimento de grandes corporações na economia dos Estados Unidos, as discussões sobre competitividade empresarial ganharam novo fôlego. Schumpeter (1997) centra suas preocupações na chamada “destruição criativa” e no impacto da ação dos empreendedores em gerar inovações radicais, capazes de destruir velhos mercados e abrir novas frentes de competitividade para empresas nascentes. Chandler Junior (1987) destaca a adaptação das estratégias às contingências históricas de evolução dos mercados nos quais atuam.

A evolução de instrumentos de gestão, como o planejamento estratégico, a partir da

segunda metade do século XX, passa a difundir entre estudiosos da competitividade e os gestores empresariais a idéia de que as capacidades competitivas residem e se remetem, fundamentalmente, às próprias organizações (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2000).

Apesar de diferentes autores já destacarem a relevância do ambiente em que as organizações se inserem, no estímulo à sua competitividade (PERROW, 1972), é com Porter (1980) que esse pressuposto ganha maior visibilidade e difusão nas discussões no campo das operações. Cunhando a expressão “vantagens competitivas”, Porter (1980) destaca a importância do mercado, do qual a organização faz parte, na construção da competitividade. Nessa nova realidade, os recursos naturais não seriam mais os determinantes de vantagens competitivas, mas os recursos passíveis de desenvolvimento pelas nações, que incluem os setores econômicos e os mercados em que as empresas atuam.

Com Porter (1980), o foco da análise da competitividade desloca-se das organizações para seu ambiente, sobretudo os chamados anéis de competitividade, a saber: estratégia, estrutura e rivalidade das empresas; condições de demanda; condições de fatores; indústrias correlatas e de apoio. Para Barney (1991), as concepções de competitividade partem da idéia de homogeneidade dos recursos detidos, a longo prazo, pelas firmas. Os diferenciais competitivos alcançados seriam diluídos entre outras organizações, a longo prazo, por meio de diferentes processos como aprendizagem concorrencial, transferência de corpos técnico-gerenciais, sistematização e difusão de saberes na mídia, na academia e por meio do contato intergerencial.

Como destaca Barney (1991), se, de acordo com o recorte de Porter (1980), a competitividade não teria como atributo a sustentabilidade, então, é justamente na alocação desigual de recursos competitivos entre empresas que reside a sustentabilidade das vantagens competitivas desenvolvidas. Nesses processos, as estratégias de operações teriam papel central.

Slack e Lewis (2002) abrem suas discussões sobre operações com a concepção de que o papel central desse campo de conhecimento ge-

rencial é promover a conciliação entre a produção e os mercados. Para os autores, as decisões estratégicas em operações implicam a ampliação da performance, em termos de qualidade, velocidade, confiabilidade, flexibilidade e custos, não só na esfera da capacidade operacional, mas também no desenvolvimento de redes de suprimentos, de inovação tecnológica e dos sistemas de gerenciamento da organização. A sustentabilidade consiste, fundamentalmente, do equilíbrio entre capacidade operacional e atendimento aos requisitos do mercado ao longo do tempo. Pode ser concebida tanto em termos estáticos – manutenção do mesmo nível de equilíbrio entre capacidade operacional e requisitos do mercado – quanto dinâmicos – que envolve mudança do ponto de equilíbrio, preferencialmente de forma ascendente, entre a adequação de capacidades operacionais e as demandas de mercado.

Segundo Toni, Filippini e Forza (1992), a manutenção ou a sustentabilidade da competitividade em operações de empresas que atuam em mercados globalizados se baseia no aprimoramento da cadeia de valor, segundo quatro esferas: *design* de produtos e serviços, redes de suprimentos, gestão da produção e canais de distribuição. Para os autores, essas quatro variáveis sintetizam os eixos principais de competitividade empresarial, que têm aparecido na literatura da área de operações, sob diferentes terminologias. A discussão sobre competitividade envolve diferentes “classes de vantagens”, cobrindo desde as variáveis vinculadas a custo das operações, passando pela qualidade de produtos e serviços, até chegar no tempo de entrega, na introdução de inovações, na confiabilidade e na flexibilidade tanto de produtos quanto de processos e de capacidade.

Essas diferentes classes de vantagens podem levar as organizações a atacar variadas frentes de aprimoramento da gestão de operações, sem necessariamente alavancar a competitividade e a sustentabilidade dos negócios. Barney (1991) destaca que nem todos os recursos detidos pelas empresas podem gerar vantagens competitivas e, sobretudo, sustentabilidade. No entanto, para o autor, mesmo os recursos com menor rebatimento na capacidade competitiva não podem ser menosprezados pelos esforços gerenciais.

Preocupado não apenas com o desenvolvimento de capacidades competitivas, mas também, e sobretudo, com sua sustentação ao longo do tempo, Barney (1991) propõe um modelo analítico que se contraponha aos pressupostos das análises orientadas pelo conceito de vantagens competitivas, de Porter (1980), e seus desdobramentos no campo de conhecimento das operações.

Barney (1991) constrói uma noção dinâmica e relacional de sustentabilidade, com base na idéia de que vantagens competitivas podem distribuir-se heterogeneamente entre firmas e permanecer desigualmente alocadas entre outras em um mesmo mercado, mesmo a longo prazo. O modelo desenvolvido por esse autor, denominado visão baseada em recursos (do inglês *resource-based view* [RBV]), focaliza a organização (e não o ambiente ou o mercado) como eixo analítico da competitividade.

A abordagem RBV tem desdobramentos importantes para a concepção de sustentabilidade das vantagens competitivas. Barney (1991) destaca que esse termo não implica “eternização”; por outro lado, as definições que vinculam o conceito a um determinado período de tempo resultam em um paradoxo conceitual. Para o autor, definir esse conceito numa faixa de tempo equivale a negar a sua idéia central.

Incorporando a noção de “definição de equilíbrio” de Hirshleifer (1980), Barney (1991) assume que as vantagens competitivas só são sustentáveis quando os esforços para sua ampliação cessam. Por detrás dessa perspectiva está a idéia de que a sustentabilidade reside na inabilidade da concorrência em mimetizar as estratégias competitivas adotadas pela empresa. Concepções baseadas na idéia de pioneirismo no mercado não necessariamente implicariam sustentabilidade da vantagem competitiva, que, segundo esse autor, fundamenta-se em quatro atributos: valor, raridade, imperfeição de imitação e ausência de equivalentes competitivos. Os maiores desafios no gerenciamento das vantagens competitivas, a partir desses atributos, seriam a dificuldade de detectar e mensurar valor e raridade e compreender as complexas interações que se estabelecem entre as capacidades detidas pela organização.

Apesar de valor e raridade serem atributos fundamentais para a sustentabilidade das vantagens competitivas construídas pelas estratégias de operações, Barney (1991) destaca que tais qualidades podem ser imitadas pela concorrência. Elas são, pois, condições necessárias, mas não suficientes para garantir a sustentabilidade. Ao tratar da chamada “imitação imperfeita”, o autor introduz também a perspectiva de que diferentes caminhos ou vetores competitivos podem resultar nos mesmos atributos de concorrência, trazendo, novamente, decisivos constrangimentos ao que inicialmente era concebido como vetor de sustentabilidade da capacidade competitiva. Reside, nesse aspecto, a idéia de “substitutibilidade”.

Apesar de a “substitutibilidade” ser um atributo decisivo para a própria sustentabilidade, é nas dimensões da trajetória histórica, da ambigüidade causal e da complexidade social que a contribuição de Barney (1991) se torna mais relevante para a aproximação entre sustentabilidade em operações e a gestão socioambiental. O autor rompe com as noções mecanicistas de inovação e difusão tecnológica, ao destacar que a trajetória histórica das organizações e a forma como a tecnologia é concebida e incorporada pelos atores sociais envolvidos nas operações (complexidade social) levam a diferenciações duradouras e, portanto, sustentáveis entre as capacidades desenvolvidas pelas firmas.

Soma-se a essas dimensões a idéia de ambigüidade causal. Aproximando-se da fronteira com os estudos sobre os limites da racionalidade gerencial, inaugurados por Simon (1965), Barney (1991) afirma que a incapacidade em compreender as fontes de competitividade do negócio podem impedir que elas venham a se tornar conhecidas por outras firmas do mercado, mantendo a sustentabilidade da vantagem competitiva adquirida.

A trajetória histórica, a ambigüidade causal e a complexidade social expandem as fronteiras das estratégias de operações para além das noções clássicas de ordenamento de fluxos produtivos e de modernização das técnicas gerenciais, fazendo com que esse campo de conhecimento se volte para a análise das realidades social, política e histórica que permeiam a atuação das empresas.

Como será discutido com maior profundidade mais adiante, abre-se a possibilidade de um diálogo mais frutífero em torno da noção de sustentabilidade na gestão ambiental, na medida em que esse conceito, sob a perspectiva ambientalista, implica entender as complexas interações entre sociedade, cultura e recursos naturais.

No entanto, de acordo com vários debates e estudos sobre meio ambiente, sustentabilidade também é um conceito multifacetado, o que tem provocado intensos embates teóricos, ideológicos e políticos (VEIGA, 2005; LELÉ, 1991).

### **3 Gestão ambiental: a longa trajetória em direção ao “esverdeamento”**

As últimas décadas têm sido pródigas em transformações sociais e econômicas. A internacionalização de economias nacionais, a reestruturação dos processos produtivos na indústria, seus desdobramentos sobre o “mundo do trabalho” e a crise de hegemonia do Estado são algumas das mudanças que se somam a um intenso processo contemporâneo de discussão a respeito do futuro da humanidade em que as questões ambientais ocupam posição de destaque.

Por sua vez, as reflexões sobre a temática ambiental têm suscitado grandes questionamentos sobre o papel desempenhado pelas empresas na sociedade moderna, não só quanto à extração de insumos produtivos da natureza, mas também em relação às conseqüências dos modelos de produção e de consumo dominantes, com base no aumento crescente da demanda por produtos. Esse processo tem-se mostrado intenso naqueles setores empresariais historicamente associados à degradação sistemática do ambiente.

As estratégias de gestão de operações prevaletentes nas grandes empresas, sobretudo até a primeira metade do século XX, eram orientadas para ganhos crescentes em escala, por meio do uso intensivo de insumos produtivos, principalmente os extraídos da natureza. Em decorrência de diversos fatores, tanto de ordem econômica quanto social, política e devido aos danos causados ao meio ambiente, essa forma

de competitividade empresarial chegou ao limite (ALVATER, 1995).

Apesar dos dilemas enfrentados pela teoria econômica, Torres e colaboradores (1997) consideram que a introdução da questão ambiental nesse campo de conhecimento tem como um dos seus méritos o rejuvenescimento e a recuperação de antigas ligações com outras ciências sociais, como a política, a sociologia e o direito. Constanza (1991) e Veiga (2005) consideram que uma das grandes fronteiras teóricas dos estudos econômicos encontra-se, justamente, na discussão entre as diferentes perspectivas de incorporação das preocupações ambientais na análise dos sistemas competitivos interfirmas.

Na gestão de operações, o encaminhamento dos debates indica a necessidade de modernização contínua dos processos produtivos, que passariam a balizar-se não mais pela lógica da recomposição das áreas ambientais afetadas, mas para sua preservação. Essa mudança da lógica gerencial se processa, dialeticamente, na dinâmica de confronto entre grupos de interesses divergentes na sociedade e, principalmente, nas organizações (BACKER, 1995). Hart (2005) denomina esses processos de “esverdeamento” das operações.

Para Aktouf (1996), a renovação da gestão de operações, como campo de conhecimento e intervenção (gestão) nas organizações, passa, fundamentalmente, pela construção de bases que nortearão a relação da empresa com o meio ambiente, com a força de trabalho e com a cultura organizacional. No entanto, a trajetória de modernização da gestão ambiental nas empresas parece ser impelida, com igual intensidade, tanto por condicionamentos externos à realidade organizacional quanto por fatores internos aos processos gerenciais.

Entre as variáveis que podem propiciar justificativas e motivações para a adoção de políticas de gestão ambiental pelas organizações, Tibor e Feldman (1996) distinguem dois tipos básicos: variáveis externas e internas. Segundo Nascimento (1997), governos, legislação ambiental, público consumidor, acionistas, movimentos ambientalistas e instituições financeiras, entre outras, seriam exemplos de variáveis externas. As economias de custo, pela redução de desperdício e/ou recicla-

gem, o menor consumo de energia e a substituição de insumos, entre outros aspectos, exemplificam as variáveis internas.

Apesar de o apelo propiciado pelas fontes de pressão e motivação externas e internas ser significativo, as dificuldades de chegar a um consenso nesse campo podem ser observadas nas discussões em torno da implantação da certificação ambiental (ISO 14000) entre as empresas instaladas no país (FERNANDES, 1997).

Impelidas a abrir portas no mercado externo, muitas empresas iniciaram frentes de trabalho em suas operações para adaptação ao esverdeamento. Uma questão que tem gerado polêmica entre as próprias empresas, e que permanece em aberto, é se o processo de certificação representa realmente uma transformação das políticas gerenciais, um avanço em relação à preservação do meio ambiente, ou se constitui apenas mais um processo reativo e burocrático, de resultados duvidosos, a ser seguido passo a passo, como ocorre com a implantação da certificação ISO 9000, em que muitas das organizações mimetizam inovações em operações, sem repensar e reordenar mais substancialmente as estratégias operacionais.

Essas transformações na ação empresarial indicam que a abordagem da questão ambiental precisa ocorrer em todas as dimensões estratégicas das operações empresariais, ou seja, além da observação dos aspectos técnicos da produção. Deve-se levar em consideração também os elementos formadores da cultura organizacional, as práticas de gestão nos locais de trabalho, os fluxos de decisão e a elaboração do planejamento estratégico (DONAIRE, 1994).

Um sistema de gestão ambiental eficiente, segundo Backer (1995), precisa articular diferentes áreas da organização, com destaque para os setores de *marketing*, produção, recursos humanos, jurídico e financeiro, de pesquisa e desenvolvimento. Para o autor, cabe ao *marketing* definir e propagar a imagem e a filosofia de posicionamento comercial praticada pela organização, estruturando planos de comunicação interna e externa e “vigilância” de *marketing* relacionados aos valores ambientais da empresa. À produção, demanda-se a tarefa de mensurar riscos internos e externos, por meio das auditorias de qualidade

e de risco técnico, além de estruturar um plano de investimentos pautado na reflexão sobre a cadeia de produtos e as opções ecologicamente corretas. Já a área de pesquisa e desenvolvimento deve buscar a vocação tecnológica da organização e manter constante o processo de inovação tecnológica, ao passo que o setor de recursos humanos tem como meta levar a cabo planos de formação ambiental e de construção do “comportamento ambiental”. Por fim, as áreas jurídica e financeira devem encarregar-se da conformidade legal, da diminuição de riscos e da elevação de vantagens financeiras, valendo-se, para isso, da execução de auditorias jurídicas, de balanços e de relatórios ecológicos.

No entanto, a transição em direção a um modelo articulado e eficiente de gestão ambiental não se processa linearmente. A análise das estratégias ambientais adotadas pela empresa precisa englobar toda a complexidade que envolve a gestão de operações. Isso, de acordo com Torres e colaboradores (1997), demanda necessariamente que se reflita sobre as seguintes dimensões da organização em relação a seu setor de atuação: necessidade e possibilidade de expansão horizontal das atividades produtivas; mecanismos de capacitação, aprendizado e seleção tecnológica pela organização e o setor produtivo; impacto operacional das atividades, diferenciado por linhas de produto e inserção em setores competitivos; realidade dos mercados destinatários da produção; política de gestão dos processos produtivos e qualificação dos recursos humanos na organização e no setor de operação; sensibilidade ambiental dos canais de financiamento e de investimentos.

Cabe lembrar que, em se tratando de questões ambientais, o processo de mudança das estratégias de operações tem como característica básica a conflituosidade. Para Demajorovic, Oliveira e Guimarães (1995, p. 73), a crença na total harmonia entre ação empresarial e o meio ambiente não passa de uma visão muito simplista sobre o assunto. Nesse campo: “[...] as mudanças que estão sendo delineadas necessitam ser discutidas entre os diversos grupos de interesse, visto que suas implicações não são de pequena monta [...]”.

## 4 Muito além do esverdeamento

As polêmicas quanto à modernização da gestão do meio ambiente em operações se dão em várias frentes, desde o papel desempenhado pelas variáveis externas ao ambiente empresarial – sobretudo o Estado e a sociedade, como indutores de mudanças – até o próprio conceito de sustentabilidade, bem como o papel das empresas diante das demandas postas para essa sustentabilidade, simultaneamente, competitiva (empresarial), social (comunitária), política (nações e cidadania global) e ambiental *stricto sensu* (natureza).

De acordo com Demajorovic (1995), os instrumentos tradicionais do Estado, em termos de gestão ambiental, caracterizam-se por regulamentos de comando e de controle. Atualmente, tais mecanismos têm dividido sua importância com os chamados instrumentos econômicos. Entre os instrumentos de controle encontra-se a regulação direta do Estado, por meio de legislação rigorosa e de políticas eficientes de fiscalização, com base na determinação de padrões técnicos e operacionais sobre processos produtivos. A ênfase recai sobre a redução de resíduos e a reciclagem. No que se refere aos instrumentos econômicos de gestão ambiental, a estratégia fundamenta-se na adoção de mecanismos de mercado, que acarretem uma elevação dos custos e do preço final dos produtos para aquelas empresas que não operam com níveis avançados de eficiência e racionalidade no tocante à emissão de poluentes e/ou à exploração de recursos naturais.

Para o autor, os instrumentos econômicos de gestão ambiental são mais eficazes e, portanto, mais recomendáveis, principalmente para os países em desenvolvimento, como é o caso do Brasil. Entre as suas vantagens pode-se citar o estímulo ao desenvolvimento de tecnologias de controle de poluição no setor privado, a eliminação da necessidade de legislação extensa e detalhada de controle e de seus respectivos aparatos institucionais e o aumento de dotação de recursos por parte do governo para programas ambientais de outra natureza.

Porter e Van Der Linde (1995), partindo do pressuposto de que a competitividade empresarial pode ser amplificada, e não ficar restrita

ou mitigada pelo esverdeamento das operações, argumentam que até mesmo mecanismos de regulação ambiental por parte do Estado podem resultar em avanço competitivo das firmas. Para os autores, a dicotomia entre crescimento empresarial e proteção ambiental não passaria de uma falácia gerencial. O princípio remonta à concepção de competitividade empresarial, por Porter (1980), que defendia que as vantagens competitivas residem no ambiente (mercado) em que operam as empresas, sendo os vetores de competitividade cada vez mais compartilhados pela concorrência. Em consequência, sobrevém a elevação dos padrões de competição, via eficiência ambiental, no mercado em que atuam. O Estado atuaria, neste caso, como um indutor de mudanças nas capacidades das empresas para gerar competitividade ambiental, elevando o nível de concorrência nos mercados.

Segundo Demajorovic (1995), no âmbito das estratégias de monitoramento das atividades produtivas causadoras de danos ao meio ambiente, podem-se observar três fases distintas, que passariam de uma noção de responsabilidade socioambiental, focalizada no Estado e na sociedade, para uma concepção de co-responsabilidade empresarial pelos problemas ambientais gerados e com fortes rebatimentos em termos de controle das operações das corporações.

No início da década de 1970, a prioridade residia na distribuição e na disposição espacial dos resíduos gerados nos grandes centros urbanos, com destaque para as discussões em torno da localização dos depósitos de lixo. Em meados da mesma década, as prioridades mudaram para a redução da geração de resíduos e para o aumento da reciclagem de material, além do reaproveitamento de energia. As pressões sobre as estratégias de operações adotadas pelas empresas se tornaram mais significativas.

Na década de 1980, emergem propostas de gestão de resíduos poluentes durante todas as fases do sistema econômico, com fortes rebatimentos sobre o controle governamental e social e em relação às estratégias de operações. Isso implicaria uma transformação profunda do comportamento de todos os atores sociais, principalmente das empresas, na medida em que demandaria,

segundo Demajorovic (1995), uma redefinição do projeto dos produtos (materiais reaproveitáveis, produtos de longa vida e facilidade de reparação); uma alteração no modelo de produção (menor consumo de energia e de matérias-primas); uma transformação no sistema de distribuição (priorização de embalagens reutilizáveis); uma mudança nos hábitos de consumo (programas educacionais e de conscientização ecológica, estímulo ao hábito de devolução de embalagens recicláveis).

Para Barbieri (2002; 2004), tanto mecanismos de comando e de controle por parte do Estado quanto os de competição ambiental entre empresas têm um papel decisivo no avanço das estratégias de gestão ambiental em operações, sobretudo em economias como a brasileira, em que são necessários avanços em termos de universalização dos direitos socioambientais.

Prahalad (2005) e Hart (2005), apoiados no conceito de “base da pirâmide”, defendem que não só países em desenvolvimento podem valer-se da modernização das práticas socioambientais das empresas para alavancar o conhecido desenvolvimento sustentável, mas também a incorporação das dimensões socioambientais aos negócios representar uma verdadeira “destruição criativa” schumpeteriana, capaz de revigorar as estratégias competitivas globais de corporações originárias dos países capitalistas centrais.

Para Kazu (1997), as empresas efetivamente competitivas no ambiente global atuariam com base na estratégia *kyosei*, que implica níveis graduativos de evolução dos negócios e o envolvendo com questões globais como a erradicação da pobreza, a pacificação do planeta e a proteção ambiental. Os vetores de sustentabilidade da competitividade englobariam desde a excelência na condução dos negócios, passando pelo envolvimento com as questões comunitárias nas regiões do entorno de suas atividades operacionais, caminhando para a cooperação com empresas da cadeia produtiva e também com concorrentes, até o envolvimento com as questões globais e novos formatos de parcerias com governos nacionais e organismos internacionais.

O esverdeamento das estratégias de operações ganha novo significado com a noção de sustentabilidade empresarial de Kazu (1997), na

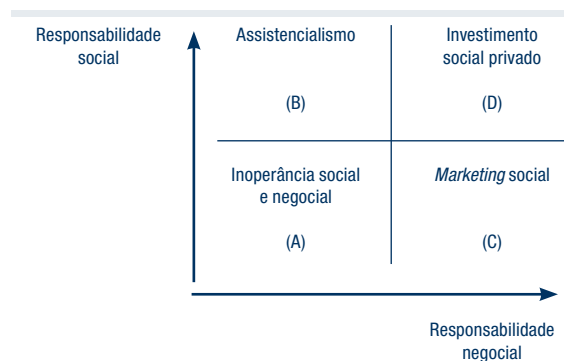


medida em que implica promover a eficiência ecoprodutiva da empresa. Amplia-se também para outras dimensões, que vão além das relações com trabalhadores e organizações da cadeia produtiva, atingindo a participação ativa das corporações em temas globais e na construção de parcerias com governos nacionais e organismos internacionais, para promover o desenvolvimento sustentável. Cabe destacar que, para esse autor, a concepção de parceria distancia-se dos instrumentos e das práticas tradicionalmente associadas à relação entre empresas e governos, tais como subsídios fiscais e proteção contra competidores externos. Essa nova modalidade de parceria consideraria o envolvimento efetivo das empresas, por exemplo, em programas de educação tecnológica e ambiental.

Para Costa (2002), as empresas distribuem os investimentos socioambientais em três esferas. No primeiro nível, os esforços estão voltados para o público interno, sendo característica desse tipo de investimento a melhoria das condições de trabalho, da estrutura salarial, da alimentação fornecida e dos benefícios dados aos empregados, entre outros fatores. No segundo, a organização privada destina recursos e ações para o público localizado no entorno de suas atividades. A comunidade local passa a ser o alvo do investimento privado; neste caso, é comum a construção e a manutenção de áreas de esporte e lazer, escolas e outras instalações de provisão de serviços socioambientais, com restrições maiores ou menores quanto ao público beneficiário. No terceiro, os recursos são focalizados na luta por direitos ambientais, independentemente do público-alvo ou de as conquistas estarem ou não ligadas diretamente à organização ou à comunidade. Nesse patamar de intervenção das empresas nos problemas socioambientais, as ações concentram-se em campanhas de conscientização e de informação da população, dos grupos formadores de opinião e das diferentes instâncias de decisão sobre problemas globais na área ambiental e social.

Azevedo (2000) elaborou um esquema interpretativo para avaliar o posicionamento das empresas. Quatro momentos podem ser encontrados entre as empresas privadas, no que se refere às suas estratégias de intervenção nos

problemas socioambientais. Os quadrantes são formados a partir de dois vetores: responsabilidade socioambiental e negocial. Pelo primeiro, o autor entende todo e qualquer tipo de investimento que envolva não apenas contrapartidas para seu público interno (trabalhadores, gestores etc.), mas também a destinação de recursos, serviços e produtos para o público externo (comunidade, consumidores, ONGs, entre outros). Já o segundo é compreendido como o compromisso da organização com seus proprietários/acionistas em termos de lucratividade e perenidade do investimento. O modelo desenvolvido por Azevedo (2000) parte do pressuposto de que ganhos competitivos sustentáveis para as empresas podem ser compatíveis com avanços na esfera socioambiental.



### Ilustração 1: Dimensões da responsabilidade social corporativa

Fonte: Os autores, baseados em Azevedo (2000).

A partir do modelo proposto por Azevedo (2000), no quadrante A, encontram-se empresas com baixa performance competitiva em seus mercados e sem nenhuma intervenção socioambiental. É importante frisar que, nesse momento, a organização não atende nem mesmo aos requisitos de seu papel, segundo a abordagem liberal de Milton Friedman, para quem a única responsabilidade da empresa é a negocial. Para Friedman, ofertar bens e serviços e gerar empregos já esgota a responsabilidade da empresa com a sociedade. Ultrapassar esse ponto seria intervir em esferas diferentes do mercado, sobrepondo desnecessariamente papéis com o Estado e a sociedade civil organizada.

Distante do modelo liberal de Friedman, o modelo analítico de Azevedo (2000) propõe a evolução da intervenção das empresas nos pro-

blemas socioambientais dos quadrantes B e C para o “investimento socioambiental privado” (quadrante D). Na área B, estão concentrados os investimentos socioambientais, que se baseiam em estratégias de operações que não implicam nenhum tipo de retorno para a corporação privada, tomando como principais beneficiários apenas os grupos sociais favorecidos pela empresa. Esta dimensão de responsabilidade socioambiental, aparentemente, seria a desejável, tendo em vista a autonomia dos atores em torno da provisão de políticas sociais. Há mais condições de garantia dessa autonomia, em razão de a empresa repassar recursos sem esperar retorno em termos de negócio. No entanto, Azevedo (2000) afirma que no quadrante B reforça-se o assistencialismo e o centralismo das decisões de investimento. Além disso, em momentos de crise de rentabilidade do negócio, os investimentos socioambientais se tornariam alvo direto, pois não são considerados elementos agregadores de competitividade e de sustentabilidade para a empresa. De tudo o que se expôs, o resultado seria a fragmentação de ações, a reduzida sustentabilidade dos negócios e dos projetos socioambientais.

No quadrante C, encontram-se estratégias consideradas espúrias para a sustentabilidade dos negócios, pois não partem de efetivo reordenamento das estratégias de operações, mas da maquiagem de ações socioambientais. As intervenções sobre os problemas ambientais visariam a assegurar maior espaço na mídia, além de fidelizar clientes, em detrimento de impactos socioambientais mais consistentes sobre a realidade. Em decorrência disso, seriam abertos flancos para futuros ataques do jornalismo de denúncia e dos grupos ambientalistas radicais contra a reputação da empresa.

Apesar de o quadrante C assegurar ganhos de competitividade à empresa, grande parte da literatura sobre responsabilidade socioambiental aponta os riscos advindos desse tipo de estratégia. Klein (2002) enumera casos de desgaste da imagem institucional a longo prazo, à medida que prevalecem resultados socioambientais inexpressivos e estes ganhem visibilidade na mídia. Pringle e Thompson (2000) alertam para a complexidade e as ameaças envolvidas na manipulação de grupos

formadores de opinião e dos movimentos sociais. McIntosh e colaboradores (2001) demonstram que esse tipo de concepção de responsabilidade socioambiental fundamenta-se no curto prazo, ao contrário da grande maioria das experiências bem-sucedidas de intervenção empresarial nos problemas relacionados a essa questão.

O quadrante D é o desejável, porque compatibiliza resultados socioambientais relevantes com ganhos competitivos para a empresa, fazendo com que os projetos sociais adquiram maior capacidade de sustentabilidade a longo prazo e, ao mesmo tempo, estejam menos sujeitos a variações decorrentes de mudanças de diretoria, de crise empresarial ou de inversão das prioridades estratégicas em operações. Segundo Azevedo (2000), neste quadrante, o gasto com projetos socioambientais passa a ser considerado investimento, realizado em parceria com outras organizações da esfera governamental e não-governamental.

O modelo analítico de Azevedo (2000) permite avançar para além de parte da literatura que trata de responsabilidade socioambiental com ênfase extremamente normativa e pouco fundamentada em modelos explicativos consistentes, capazes de incorporar na noção de sustentabilidade em operações a concepção de sustentabilidade socioambiental.

No entanto, é com Hart (2005) que a visualização da convergência das concepções sobre sustentabilidade entre estratégias de operações e gestão do meio ambiente ganha maior complexidade analítica e capacidade explicativa. Para o autor, o esverdeamento das operações, por si só, não resulta em sustentabilidade dos negócios. O longo caminho das empresas em direção à sustentabilidade das vantagens competitivas implica o desenvolvimento de novas tecnologias capazes de gerar transformações radicais nos negócios, à Schumpeter, o envolvimento das organizações com as comunidades que atuam e o desenvolvimento de visão e de uma missão de operações fundamentadas na transformação socioambiental do planeta. A concepção de sustentabilidade, desenvolvida por Hart (2005), procura compatibilizar atuação no curto prazo com metas de longo prazo nas estratégias de operações, além de incorporar dimensões internas e externas aos processos

organizacionais. Se anteriormente à incorporação de atores externos a empresa alcançava empresas da cadeia de operações e concorrentes, ou até mesmo o governo, com Hart (2005), a idéia é de alcançar também a sociedade civil organizada com níveis altos e médios de renda e a população excluída, na “base da pirâmide”.

Esse modelo de sustentabilidade parece dialogar com mais facilidade com a abordagem RBV, de Barney (1991), na medida em que a RBV desse autor incorpora variáveis competitivas, como trajetória histórica, ambigüidade causal e complexidade social, que estão implícitas na concepção de sustentabilidade de Hart (2005), que vai além do esverdeamento, ou seja, adota a idéia de que é preciso desenvolver inovações radicais, elevar a heterogeneidade de capacidades entre as empresas do setor, em consonância com os pressupostos de sustentabilidade em operações, de Barney (1991).

No entanto, o modelo de Hart (2005) leva a alguns questionamentos sobre a efetiva capacidade das empresas em incorporá-los, sobretudo no ambiente empresarial nacional. O investimento em tecnologias com potencial de transformar radicalmente os negócios é oneroso, sobretudo na realidade brasileira de pesquisa e desenvolvimento, e implica mudanças significativas na cultura e nas relações de poder das instituições. O contato com a sociedade civil pressupõe também a interação com públicos ambientalistas radicais, cuja abertura para o diálogo com empreendimentos capitalistas é baixa. Além disso, o envolvimento com temas sociais complexos como a pobreza, a desigualdade e a poluição remete à colaboração de outras empresas, fenômeno nem sempre encontrado de maneira estruturada e consistente no ambiente empresarial ocidental.

Por fim, permanecem questionamentos em torno do foco de negócios. Sem entrar na polêmica discussão sobre o nível adequado de focalização dos negócios, que envolve a discussão sobre sustentabilidade em operações, é preciso refletir sobre as capacidades empresariais para fazer tudo certo e em todos os quadrantes estratégicos propostos por Hart (2005).

## 5 Considerações finais

A sustentabilidade desperta debates intensos, mobilizando apaixonadamente corações e mentes dos movimentos ambientais, das comunidades, dos governos e dos gestores de empresas. A transição de modelos gerenciais tradicionais para estratégias sustentáveis de negócios se faz por caminhos tortuosos. Os desafios com que as empresas deparam são muitos, até mesmo porque temas como degradação ambiental planetária, fome, desigualdade social e conflitos armados nunca foram incorporados à agenda das organizações privadas ou ocupavam lugar secundário nas estratégias corporativas.

O esforço empresarial de se voltar para esses temas acena com interessantes possibilidades de avanços. Para os céticos, esse esforço se perderá com o tempo, tornando-se mais uma das tendências passageiras da administração contemporânea. Para aqueles que olham o futuro com otimismo, a gestão organizacional se tornará mais transparente, responsável e frutífera para todas as partes interessadas e impactadas pelo negócio.

Só o futuro poderá dizer se essas mudanças nas estratégias gerenciais serão profundas e duradouras ou se constituirão mais um recurso de retórica no discurso da mídia empresarial. Essas são questões prementes para agendas futuras de pesquisa no campo da administração. A partir das novas frentes de investigação, poder-se-á compreender melhor se as palavras do decadente príncipe de Salina, da obra de Lampedusa (1999), terão uma conotação de cinismo ou traduzirão a dimensão efetiva de transformação sustentável do mundo dos negócios: “[...] é preciso mudar se quisermos que tudo siga como está.”

### **Sustainability and competitiveness: new borders from the environmental management**

The article discusses the concept of sustainability in the fields of knowledge of the competitive strategies and of the environmental manage-

ment, pointing rupture and convergence aspects among those theoretical traditions. The evolution of the perspective of sustainability is analyzed under the optics of the competitive strategies. After that, the authors analyze the theoretical-conceptual controversies of that concept in the environmental field. The analysis is based on the presupposition that there are converging points between these two focuses, even because the practices of environmental management have been considered an object of study of the competitive strategies. However, for certain environmental currents the sustainability is viewed under perspectives that disable the articulation with activities and concepts linked to the business sphere. The article intends to present its more relevant contribution when discussing the impacts of the incorporation of variables of the environmental management to the concept of sustainability of the competitiveness. This procedure aims to enlarge the notion of sustainability in business enterprises.

**Key words:** Bottom of the pyramid.  
Competitiveness. Environment management.  
Sustainability.

## Referências

AKTOUF, O. *A administração entre a tradição e a renovação*. 1. ed. São Paulo: Atlas, 1996.

ALVATER, E. *O preço da riqueza*. 1. ed. São Paulo: Ed. Unesp, 1995.

AZEVEDO, F. A. *guia para ação social*. 1. ed. Belo Horizonte: Fiemg, 2000.

BACKER, P. *Gestão ambiental*. 1. ed. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1995.

BARBIERI, J. C. *Desenvolvimento e meio ambiente*. 7. ed. Petrópolis: Vozes, 2002.

\_\_\_\_\_. *Gestão ambiental empresarial*. 1. ed. São Paulo: Saraiva, 2004.

BARNEY, J. Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, Auburn, v. 17, n.1, p. 99-120, 1991.

CARNEIRO, A. M. M. Teorias organizacionais: do ceticismo à consciência crítica. *Revista de Administração Pública*, Rio de Janeiro, v. 29, n. 2, p. 51-70, 1995.

CHANDLER JUNIOR, A. D. *La mano visible*. 1. ed. Madrid: Ministerio del Trabajo, 1987.

CONSTANZA, R. (Ed.). *Ecological economics: the science and management of sustainability*. 1. ed. Nova York: Columbia University Press, 1991.

COSTA, A. C. G. *Lições de aprendiz*. 1. ed. Belo Horizonte: Modus Faciendi, 2002.

DEMAJOROVIC, J. Da política tradicional de tratamento: do lixo à política de gestão de resíduos sólidos. *Revista de Administração de Empresas*, São Paulo, v. 35, n.3, p. 88-93, maio/jun. 1995.

\_\_\_\_\_; OLIVEIRA, R. G. de; GUIMARÃES, P. C. V. Estratégias empresariais e instrumentos econômicos de gestão ambiental. *Revista de Administração de Empresas*, São Paulo, v. 35, n. 5, p. 72-82, set./out. 1995.

DONAIRE, D. Considerações sobre a influência da variável ambiental na empresa. *Revista de Administração de Empresas*, São Paulo, v. 34, n. 2, p. 68-77, mar./abr. 1994.

FERNANDES, D. Indústria já diverge sobre o selo verde. Certificação gera polêmica. *Folha de S. Paulo*, São Paulo, caderno 2, negócios, p. 10, 10 mar. 1997.

HART, S. L. *Capitalism at the crossroads*. 1. ed. Nova Jersey: Wharton School, 2005.

HIRSHLEIFER, J. *Price theory and applications*. 1. ed. Nova Jersey: Prentice Hall, 1980.

KAZU, R. The path of Kyosei. *Harvard Business Review*, Boston, v. 75, n. 4, p. 55-63, jul. 1997.

KLEIN, N. *Sem logo*. 1. ed. Rio de Janeiro: Record, 2002.

KURZ, R. *Os últimos combates*. 1. ed. Petrópolis: Vozes, 1997.

LAMPEDUSA, G. T. *El gatopardo*. 6. ed. Barcelona: Tusquets, 1999.

LELÉ, S. M. Sustainable development: a critical review. *World Development*, Londres, v. 19, n. 6, p. 607-621, 1991.

MCINTOSH, M. et al. *Cidadania corporativa: estratégias bem-sucedidas para empresas responsáveis*. 1. ed. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2001.

- MICKLETHWAIT, J.; WOOLDRIDGE, A. *Os bruxos da administração: como se localizar na babel dos gurus empresariais*. 1. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1998.
- MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J. *Safári de estratégia*. 1. ed. Porto Alegre: Bookman, 2000.
- NASCIMENTO, L. F. O desempenho ambiental das empresas do setor metal-mecânico no RS. In: ENCONTRO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 11., Rio das Pedras. *Anais...* Rio das Pedras: Anpad, set 1997.
- PERROW, C. *Análise organizacional*. 1. ed. São Paulo: Atlas, 1972.
- PORTER, M. E. *Competitive advantage*. 1. ed. Nova York: Free Press, 1980.
- \_\_\_\_\_.; VAN DER LINDE, C. Green and competitive: ending the stalemate. *Harvard Business Review*, Boston, v. 73, n. 5, p. 120-134, set. 1995.
- PRAHALAD, C. K. *The fortune at the bottom of the pyramid: eradicating poverty through profits*. 1. ed. Nova Jersey: Wharton School Publishing, 2005.
- PRINGLE, H.; THOMPSON, M. *Marketing social*. 1. ed. São Paulo: Makron Books, 2000.
- RICARDO, D. *Princípios de Economia Política e Tributação*. 1. ed. São Paulo: Nova Cultural, 1996.
- SCHUMPETER, J. A. *Teoria do desenvolvimento econômico: uma investigação sobre lucros, capital, crédito, juro e o ciclo econômico*. 1. ed. São Paulo: Nova Cultural, 1997.
- SIMON, H. *Comportamento administrativo*. 1. ed. Rio de Janeiro: FGV-RJ, 1965.
- SLACK, N.; LEWIS, M. *Operations strategy*. 7. ed. Nova Jersey: Prentice Hall, 2002.
- TIBOR, T.; FELDMAN, I. *ISO 14000*. 1. ed. São Paulo: Futura, 1996.
- TONI, A. F. de; FILIPPINI, R.; FORZA, C. Manufacturing strategy in global markets: an operation management model. *International Journal of Operations & Production Management*, v. 12, n. 4, p. 7-18, 1992.
- TORRES, H. da G. et al. Estrutura industrial e impactos ambientais: um estudo das empresas siderúrgicas e da poluição hídrica na Bacia do Piracicaba (MG). *Nova Economia*, Belo Horizonte, v. especial, p. 9-84, 1997.
- VEIGA, J. E. *Do global ao local*. 1. ed. Campinas: Armazém do Ipê, 2005.
- WOOD JUNIOR, T. *Executivos neuróticos, empresas nervosas*. 1. ed. São Paulo: Negócio, 2002.
- WOOD, S. O modelo japonês em debate: pós-fordismo ou japonização do fordismo. *Revista Brasileira de Ciências Sociais*, São Paulo, n. 17, ano 6, out. 1991, p. 28-41.

Recebido em: 17 mar. 2006 / aprovado em: 3 jun. 2006

**Para referenciar este texto**

TEODÓSIO, A. dos S. de S.; BARBIERI, J. C.; CSILLAG, J. M. Sustentabilidade e competitividade: novas fronteiras a partir da gestão ambiental. *Revista Gerenciais*, São Paulo, v. 5, n. 1, p. 37-49, jan./jun. 2006.

