

UMA REFLEXÃO ACERCA DA RELAÇÃO ENTRE SUSTENTABILIDADE E ESTRATÉGIA ORGANIZACIONAL

LEANDRO DA SILVA NASCIMENTO
UNIVERSIDADE FEDERAL DE PERNAMBUCO
leo15w@hotmail.com

UMA REFLEXÃO ACERCA DA RELAÇÃO ENTRE SUSTENTABILIDADE E ESTRATÉGIA ORGANIZACIONAL

Resumo

Com o crescimento do consumo generalizado e os avanços globais conduzidos pelas inovações tecnológicas, surgem preocupações acerca da manutenção da vida no planeta. Com isso, a sustentabilidade ganha força nas esferas social, governamental e empresarial. Dessa forma, as organizações estão atentas para suas ações e seus impactos nas dimensões da sustentabilidade (social, ambiental e econômica), surgindo uma tendência de integração das ações e práticas de sustentabilidade na estratégia organizacional. Neste ensaio, aborda-se uma reflexão acerca da integração da sustentabilidade na estratégia, através da seguinte questão: Afinal de contas, é prejudicial que os concorrentes consigam imitar práticas de sustentabilidade? Para desenvolver os argumentos acerca dessa indagação, analisa-se uma relação econômica e social acerca do objeto de estudo - integração da sustentabilidade na estratégia organizacional. Por conseguinte, o objetivo deste ensaio é estimular um processo reflexivo acerca da relação entre sustentabilidade e estratégia organizacional. Além disso, abordam-se questões epistemológicas (positivismo e interpretativismo) relativas à construção da estratégia organizacional e sua relação com a sustentabilidade. Entretanto, antes de abordar uma discussão reflexiva sobre o objeto, é elencado previamente um levantamento bibliográfico acerca da sustentabilidade e da estratégia organizacional para melhor compreensão de seus conceitos.

Palavras-chave: Estratégia organizacional; Sustentabilidade; Epistemologia.

A REFLECTION ON THE RELATIONSHIP BETWEEN SUSTAINABILITY AND ORGANIZATIONAL STRATEGY

Abstract

With the growth of widespread consumption and the global advances driven by technological innovations, concerns arise about maintaining life on the planet. With this, sustainability gains strength in the social, governmental and business spheres. Thus, organizations are attentive to their actions and their impacts on the dimensions of sustainability (social, environmental and economic), resulting in a trend of integration of actions and practices of sustainability in the organizational strategy. In this essay, a reflection on the integration of sustainability in the strategy is addressed, through the following question: After all, is it harmful that competitors to be able to imitate sustainability practices? In order to develop the arguments about this question, an economic and social relation about the object of study is analyzed - integration of sustainability in the organizational strategy. Therefore, the purpose of this essay is to stimulate a reflexive process about the relationship between sustainability and organizational strategy. In addition, epistemological issues (positivism and interpretivism) concerning the construction of the organizational strategy are addressed. However, before approaching a reflexive discussion about the object, a bibliographical survey about sustainability and the organizational strategy for understanding the terms is presented.

Key-words: Organizational strategy; Sustainability; Epistemology.

1. Introdução

Com o crescimento do consumo generalizado e os avanços globais conduzidos pelas inovações tecnológicas, surgem preocupações acerca da manutenção da vida no planeta. Com isso, a sustentabilidade ganha força nas esferas social, governamental e empresarial. Dessa forma, as organizações estão atentas para suas ações e seus impactos nas dimensões da sustentabilidade (social, ambiental e econômica). Além disso, muitos consumidores estão mais atentos para os processos, serviços e produtos sustentáveis (AKATU, 2013), buscando consumir de organizações comprometidas com a sustentabilidade.

Diante dessas mudanças no mercado, as ações socioambientais gerenciadas pelas empresas passam a se integrar à estratégia organizacional, de forma que possam surtir efeitos em curto e longo prazo. Essa relação entre sustentabilidade e estratégia organizacional além de contribuir para a preservação e manutenção de recursos para as gerações futuras, auxilia na construção de uma estratégia diferenciada, auxiliando no desenvolvimento de vantagem competitiva.

As teorias acerca da estratégia organizacional prezam pela vantagem competitiva e pela diferenciação, seja por produtos ou processos, em comparação aos dos concorrentes (PORTER, 1989; PORTER, 1999). Logo, há um consenso de que a integração da sustentabilidade na estratégia organizacional deva existir como fator de eficácia para o bom desempenho da sustentabilidade (BANSAL; DESJARDINE, 2014; NASCIMENTO; MELO; WANDERLEY, 2014).

Neste ensaio, aborda-se uma reflexão acerca da integração da sustentabilidade na estratégia, através da seguinte questão: Afinal de contas, é prejudicial que os concorrentes consigam imitar práticas de sustentabilidade? Para desenvolver os argumentos acerca dessa indagação, analisa-se uma relação econômica e social acerca do objeto de estudo - integração da sustentabilidade na estratégia organizacional. Por conseguinte, o objetivo deste ensaio é estimular um processo reflexivo acerca da relação entre sustentabilidade e estratégia organizacional.

Entretanto, antes de abordar uma discussão reflexiva sobre o objeto, faz-se uso de levantamento bibliográfico acerca da sustentabilidade e da estratégia organizacional para a compreensão dos termos. Dessa forma, utiliza-se a revisão narrativa da literatura para o desenvolvimento da revisão bibliográfica. “A revisão narrativa é utilizada para descrever o estado da arte de um assunto específico, sob o ponto de vista teórico ou contextual” (BOTELHO; CUNHA; MACEDO, 2011, p. 125).

Assim, o estudo se inicia com uma revisão da bibliografia, passando por um processo de discussão reflexiva, ao ponto que suscita considerações acerca do objeto de estudo. Ademais, é importante enfatizar que todas as citações provenientes de língua inglesa aqui utilizadas foram livremente traduzidas para português.

2. Revisão Bibliográfica

2.1 Estratégia Organizacional – um dos pilares da Economia das Organizações.

Dentro do campo das teorias organizacionais, a análise das organizações possui ênfase no entendimento do funcionamento das empresas, contribuindo para a melhoria dos processos a fim de que suas marcas se mantenham fortes no mercado. Dentro da análise das organizações, “a economia das organizações distingue-se de outros tipos de análises organizacionais por sua crença em análises de equilíbrio, suas hipóteses de gestores maximizadores de lucro e o uso de modelos e pressupostos abstratos” (BARNEY; HESTERLY, 2004, p. 131).

Dessa forma, a economia das organizações foca a diminuição dos custos e o aumento da rentabilidade, sempre através de modelos de gestão eficientes e eficazes, apresentando-se como um grupo relevante de abordagens teóricas para a análise organizacional.

Para Barney e Hesterly (2004), a economia das organizações tem dois aspectos em comum com outras formas de pensar sobre a análise organizacional: a primeira é um contínuo interesse nas organizações ou firmas, onde o foco dos economistas se concentra na estrutura, no funcionamento e nas consequências para a firma; a segunda ressalta o foco dos economistas das organizações na relação entre competição e organizações.

Mediante esses aspectos, a literatura acerca da economia das organizações pode ser convenientemente dividida em quatro principais correntes: economia dos custos de transação; teoria da agência; administração estratégica; e economia da cooperação (BARNEY; HESTERLY, 2004). Nesse ensaio, o foco de análise concentra-se na estratégia organizacional e na sua importância dentro do campo de estudos organizacionais.

Por definição, “estratégia é criar uma posição exclusiva e valiosa, envolvendo um diferente conjunto de atividades” (PORTER, 1999, p. 63). Ronda-Pupo e Guerras-Martin (2012, p. 180) afirmam que “a essência do conceito de estratégia é a dinâmica da relação da empresa com seu ambiente para o qual as ações necessárias são tomadas para alcançar seus objetivos e / ou aumentar o desempenho por meio do uso racional dos recursos¹”.

Conforme Vasconcelos e Cyrino (2000, p. 21), “a evolução do pensamento sobre estratégia empresarial se fundamenta em dois temas: a vantagem competitiva e a mudança organizacional e estratégica”. Para Porter (1989) é através da diferenciação que uma empresa procura ser única em sua indústria, ao longo de algumas dimensões amplamente valorizadas pelos compradores.

Logo, a vantagem competitiva foca a importância da diferenciação para que os produtos ou serviços se sobressaiam em comparação aos ofertados pelos concorrentes. E a mudança embasa a ideia de transformações intraorganizacionais, para apoiar as estratégias que visam adequação para atender as demandas de mercado, com foco no desenvolvimento de vantagem competitiva.

Os estudos acerca da origem da vantagem competitiva nas teorias de estratégia empresarial são destacados em dois casos: a) as teorias que consideram a vantagem competitiva como um atributo de posicionamento, exterior à organização, derivado da estrutura da indústria, da dinâmica da concorrência e do mercado e b) as que consideram a performance superior como um fenômeno decorrente primariamente de características internas da organização (VASCONCELOS; CYRINO, 2000, p. 22).

Seja por uma abordagem interna ou externa, “a estratégia é vista como a construção de defesas contra as forças competitivas ou como a descoberta de posições no setor onde as forças são mais fracas” (PORTER, 1999, p. 41). Com uma abordagem que foque as questões internas e externas, “[...] as empresas obtêm vantagens competitivas sustentadas, implementando estratégias que exploram seus pontos fortes internos, respondendo às oportunidades ambientais, enquanto neutralizam ameaças externas e evitam a fraqueza interna²” (BARNEY, 1991, p. 99).

¹ The essence of the strategy concept is the dynamics of the firm’s relation with its environment for which the necessary actions are taken to achieve its goals and/or to increase performance by means of the rational use of resources..

² [...] firms obtain sustained competitive advantages by implementing strategies that exploit their internal strengths, through responding to environmental opportunities, while neutralizing external threats and avoiding internal weakness.

Portanto, a estratégia organizacional deve analisar não apenas as características externas, como o setor e o mercado, mas também os aspectos internos, como a estrutura organizacional a fim de que possa identificar o que o mercado necessita e como pode melhorar o funcionamento organizacional para atender às demandas desse mercado.

Para isso, a estratégia de diferenciação constitui através de processos criativos e da inovação, um trunfo que garante a vantagem competitiva nos setores acirrados, principalmente com o advento da tecnologia que aumenta gradativamente a concorrência, inclusive, entre empresas de setores distintos. Assim, compreende-se que “o lema da estratégia competitiva é ser diferente” (PORTER, 1999, p. 52).

A diferenciação pode ocorrer de várias formas, podendo ser alterada conforme o setor de atuação organizacional. Logo, “a diferenciação pode ser baseada no próprio produto, no sistema de entrega pelo qual ele é vendido, no método de *marketing* e em uma grande variedade de outros fatores” (PORTER, 1989, p. 12).

Contudo, o âmago da vantagem competitiva e da diferenciação esta na criação de valor. Consequentemente, “espera-se que uma empresa tenha uma vantagem competitiva quando implementa uma estratégia de criação de valor que não seja implementada simultaneamente por concorrentes atuais ou potenciais³” (BARNEY, 1991, p. 102). Corroborando, Porter (1989, p. 111) já afirmava que “uma empresa diferencia-se da concorrência se puder ser singular em alguma coisa valiosa para os compradores”.

Destarte, é compreensível que a estratégia organizacional busca inovar através da análise de mercado e da própria mudança estrutural a oferta de produtos e serviços que agreguem maior valor para os consumidores em comparação com os ofertados pelos concorrentes. Esse foco esta alicerçado na vantagem competitiva, onde a posição de destaque seja sustentável e baseada na diferenciação para alcançar essa vantagem.

2.2 Sustentabilidade – valorização de aspectos socioambientais na estratégia organizacional

A sustentabilidade faz parte de uma cultura global, onde cada vez mais consumidores buscam adquirir produtos ou contratar serviços que não ofereçam danos para o meio ambiente. Diante dessa consciência ecológica, as empresas buscam mitigar seus impactos negativos para os ecossistemas e fazem uso de novas tecnologias para isso.

Mas o que vem a ser sustentabilidade? Para compreender esse termo é preciso esclarecer a importância de garantir a continuidade dos recursos para a manutenção da vida nas nações, esse é o objetivo do desenvolvimento sustentável. Portanto, "o desenvolvimento sustentável é aquele que atende às necessidades do presente sem comprometer a capacidade das gerações futuras satisfazerem as suas próprias necessidades" (CMMAD, 1991, p. 46).

Analisando historicamente, “o termo se originou da conscientização crescente, durante a década de 1980, de que os países precisavam descobrir maneiras de promover o crescimento de suas economias sem destruir o meio ambiente ou sacrificar o bem estar das futuras gerações” (SAVITZ; WEBER, 2007, p. 02).

Dessa forma, há um entendimento de que o termo desenvolvimento sustentável vem sendo substituído por sustentabilidade (BARBIERI; SILVA, 2011). Nesse entendimento, percebe-se que não apenas o poder público deve atuar para que o desenvolvimento sustentável seja alcançado, mas as próprias sociedades e as organizações são essenciais nesse processo.

³ A firm is said to have a competitive advantage when it is implementing a value creating strategy not simultaneously being implemented by any current or potential competitors.

Principalmente as organizações, que através de processos produtivos contribuem para que haja degradação e poluição, afetando o meio ambiente e a vida dos seres humanos. Além disso, as empresas são essenciais para a circulação do capital, sendo primordiais para o estudo da sustentabilidade em sua dimensão econômica.

Dessa forma, a sustentabilidade foca a responsabilidade das organizações e seus impactos ambientais, sociais e econômicos, com o intuito de identificar práticas nocivas nessas dimensões e propor melhorias para o bem estar das comunidades e para a manutenção dos ecossistemas. Assim,

[...] a sustentabilidade, como o desempenho dos negócios, é vista através da integração de responsabilidade financeira, social e ambiental, que é através do uso racional dos recursos naturais e financeiros, bem como o respeito pelas pessoas e todas as criaturas vivas⁴ (AHMIĆ; ŠUNJE; KURTIĆ, 2016, p. 881).

Na dimensão ambiental, as empresas podem causar consequências negativas poluindo as nascentes de rios e os lençóis freáticos com dejetos, causando desmatamento para fins de uso de madeira ou para uso do solo e também podem contaminar o ar com poluentes derivados dos processos produtivos.

Nas dimensões social e econômica, as empresas impactam no desenvolvimento das nações, podendo ser regional ou até mais amplos, como nacionais. Dessa forma, alguns aspectos são a poluição que afeta as comunidades próximas às indústrias e a concentração de capital, principalmente através do trabalho mal remunerado e de más condições de trabalho.

Mas quando as empresas utilizam-se da sustentabilidade como parte da missão organizacional, esses impactos tendem a ser mensuráveis e prevenidos. Desse modo, os dejetos podem ser tratados para não poluir o meio ambiente; áreas podem ser reflorestadas para compensar a utilização da madeira; há integração dos habitantes locais com relação ao trabalho e geração de renda; ações sociais são desenvolvidas para estimular o desenvolvimento educacional e profissional desses habitantes; e a própria geração de lucros que permite com que o mercado se sustente e as pessoas possuam melhores condições de vida.

É importante fazer uma analogia acerca da sustentabilidade:

A maioria das pessoas quer viver tanto quanto seus pais e eles querem que seus filhos desfrutem de oportunidades semelhantes. A mesma lógica se aplica aos negócios - muitos gerentes querem que seus negócios sejam pelo menos tão lucrativos como no passado e, idealmente, que os lucros cresçam. Com base nessa lógica, a sustentabilidade do negócio pode ser definida como a capacidade das empresas de responder às suas necessidades financeiras de curto prazo, sem comprometer a capacidade sua (ou de outros) de atender às suas necessidades futuras. Assim, o tempo é fundamental para a noção de sustentabilidade⁵ (BANSAL; DESJARDINE, 2014, p. 03).

Mas para que as empresas consigam atuar prezando por aspectos socioambientais, é preciso que a sustentabilidade esteja imbricada na estratégia organizacional. Para Porter (1989, p. 111) “as fontes de diferenciação podem originar-se em qualquer parte na cadeia de valores de

⁴ [...] the sustainability, as a business performance, is viewed through the integration of financial, social and environmental responsibility, that is through the wise use of financial and natural resources, as well as the respect for people and all living creatures.

⁵ Most people want to live as well as their parents and they want their children to enjoy similar opportunities. The same logic applies in business—most managers want their business to be at least as profitable as in the past and, ideally, for profits to grow. Based on this logic, *business sustainability* can be defined as the ability of firms to respond to their short-term financial needs without compromising their (or others’) ability to meet their future needs. Thus, time is central to the notion of sustainability.

uma empresa” e a sustentabilidade surge tanto nos processos organizacionais quanto na cadeia de produção, sendo dessa forma, um atributo de diferenciação para a estratégia das organizações socioambientais.

Logo, a sustentabilidade requer tempo para que suas ações sejam implementadas e produzam efeitos (BANSAL; DESJARDINE, 2014). Por isso a necessidade de integração das ações de sustentabilidade no planejamento estratégico, pois a estratégia foca não apenas o curto prazo, mas o longo prazo, e dessa forma, as empresas podem adotar ações efetivas em prol da sustentabilidade.

3. Afinal de contas, é prejudicial que os concorrentes consigam imitar práticas de sustentabilidade?

Para entender essa questão, é preciso refletir acerca das premissas que envolvem as discussões sobre estratégia. Historicamente, os estudos no campo da administração são voltados para uma abordagem que busca a estruturação, a manutenção, o crescimento e o reconhecimento das empresas em seus respectivos setores, sempre focando a diminuição dos custos em paralelo ao aumento da lucratividade – típico da ciência taylorista.

Essa abordagem é fortemente identificável nas teorias da administração científica, sendo analisadas e discutidas por diversos pensadores ao longo dos anos e através de diversas teorias organizacionais. Diferentes discursos abordam uma mudança na estrutura e na forma de se administrar, distanciando as práticas atuais das descritas pela corrente da administração científica.

Mas será que essa mudança ocorreu de fato? O foco das empresas hoje é diferente do das existentes naquele período do processo de industrialização? Essas questões são complexas e requerem uma reflexão acerca da ideologia e da visão de mundo para serem compreendidas, não sendo o propósito deste ensaio gerar respostas aceitáveis ou não para estas, e sim, estimular o pensamento crítico.

Entretanto, é notório que a lógica econômica tem sido a base para o desenvolvimento dos estudos em administração. Acompanhando essa lógica, fluem as teorias acerca da estratégia organizacional. Para Porter (1999, p. 41) “a estratégia é vista como a construção de defesas contra as forças competitivas ou como a descoberta de posições no setor onde as forças são mais fracas”.

Porter é um dos precursores dos estudos em estratégia e nitidamente, defensor da lógica econômica nos estudos organizacionais. Em sua visão, a empresa precisa ser competitiva e não apenas isso, precisa superar os concorrentes e se destacar no mercado, alcançando maior visibilidade e reconhecimento pelos consumidores, através do planejamento estratégico. A estratégia de diferenciação é evidente nos estudos de Porter.

Claramente, não apenas Porter, mas muitos outros estrategistas se baseiam em uma abordagem epistemológica funcionalista (positivista) e metódica para impulsionar o crescimento organizacional. Vasconcelos e Cyrino (2000, p. 21) acerca desse entendimento, argumentam que:

No campo da Estratégia Empresarial, os trabalhos de pesquisa costumam basear-se em fundamentos econômicos, focalizando o conteúdo das estratégias. Esses trabalhos normalmente utilizam abordagens metodológicas estruturadas dirigidas à verificação empírica de hipóteses generalizáveis. [...] Seu objetivo principal costuma ser identificar os fatores responsáveis pelo sucesso ou fracasso das empresas em diferentes contextos.

Assim, o empirismo é utilizado para verificar a veracidade de hipóteses e constatar a assertividade ou não de um argumento. Logo, é perceptível que em meio ao processo de

desenvolvimento industrial, o objetivo dos empresários seria a maximização dos lucros e as ‘certezas’ adquiridas com as práticas funcionalistas seriam o melhor caminho para alcançar essa meta.

Partindo dessa lógica, o foco em estratégia organizacional é o de criação de um curso de ações diferenciadas que não possam ser imitados pelos concorrentes. O modelo das cinco forças de Porter (1999) foca bem esse requisito para uma estratégia forte e competitiva. E assim, é possível inferir que toda ação estratégica no âmbito organizacional busca gerar maior valor econômico do que os concorrentes, ou seja, maior lucratividade.

Pressupondo essa abordagem positivista que acompanha os estudos em estratégia, se as práticas de sustentabilidade desenvolvidas através do planejamento estratégico fossem imitadas pelos concorrentes, seria prejudicial do ponto de vista econômico?

Para Nascimento, Melo e Wanderley (2014, p. 766) “a concorrência é uma barreira para o aumento da participação de mercado de muitas empresas, mas uma estratégia focada em cenários econômicos, políticos, sociais e ambientais garante uma posição proeminente para as organizações.⁶” Com a sustentabilidade em alta, é comum que grandes empresas queiram criar novas tecnologias produtivas que não poluam o meio ambiente e contribuam para a manutenção dos recursos para a vida das próximas gerações.

Ao criar essas novas tecnologias, a empresa ganha reconhecimento e conseqüentemente, valor de marca, que acarretará maior lucratividade. Mas será que a empresa está disposta a contribuir com a sustentabilidade de tal forma que a patente dessa tecnologia inovadora seja compartilhada ou imitável pelos concorrentes ou apenas a empresa idealizadora poderá usufruir dessa inovação?

Para Mantere (2013, p. 02) “as estratégias organizacionais ocorrem em ações coletivas por membros organizacionais.”⁷ Isso demonstra como a mudança organizacional, através de processos construtivistas também pode contribuir para o desenvolvimento de estratégias organizacionais. Conforme Vasconcelos e Cyrino (2000, p. 21),

tanto o campo das Ciências Sociais quanto da Sociologia têm contribuído para a natureza da mudança organizacional e os processos internos de adaptação, inovação e aprendizagem, utilizando, preferencialmente, métodos qualitativos com o objetivo de entender e explicar, no seu contexto, a natureza e a dinâmica dos processos de mudança organizacional. [...] Daí surge uma forte motivação para compreender e influenciar os processos de mudança organizacional, estabelecendo uma interface entre a estratégia como fenômeno intencional e o comportamento organizacional como fenômeno emergente.

Assim, a mudança organizacional sofre influência dos atores (stakeholders) internos e externos, e dessa forma, é construída através da visão de mundo desses atores (interpretativismo). Não se pode negar que a estratégia, baseada em diretrizes da cúpula organizacional, não seja atuante no processo de mudança organizacional. Mas a visão de mundo dos indivíduos possui forte formação nas relações fora da organização e torna-se essencial para moldar o comportamento organizacional e para influenciar o funcionamento das estratégias.

Segundo Saccol (2009, p. 262), “a perspectiva Interpretativista enfatiza a importância dos significados subjetivos e sociopolíticos, assim como ações simbólicas na forma como as pessoas constroem e reconstróem sua própria realidade”. Essa construção da realidade ocorre também nas organizações, através do interacionismo entre os colaboradores.

⁶ Competition is a barrier to increased market share of many companies, but a focused strategy on economic, political, social and environmental scenarios ensures a prominent position for organizations.

⁷ Organizational strategies take place in collective actions by organizational members.

De certa forma, as organizações não criam estratégias que requeiram uma mudança na visão de mundo dos colaboradores, até porque esse processo geraria uma alta dissonância cognitiva, capaz de enfraquecer os laços que unem os atores na organização e conseqüentemente, ocasionaria a ineficiência das ações estratégicas. Diante dessa visão interpretativista acerca da estratégia organizacional, pode-se inferir que a sustentabilidade é desenvolvida também por uma epistemologia construtivista?

Pelo menos, sabe-se que tanto a sociedade quanto o próprio Estado estão tomando consciência acerca da importância da sustentabilidade em suas dimensões e buscando formas de contribuir para a preservação socioambiental. Na sociedade, as ações de cada indivíduo se analisadas em conjunto, possuem grande impacto para a manutenção dos recursos naturais e a qualidade de vida.

Já o Estado, contribui através da força regulamentadora representada pela legislação em suas diversas esferas, que orientam e punem as empresas que não se adequem às ações em prol da sustentabilidade. E as próprias empresas que por livre e espontânea vontade, desenvolvem ações para manutenção e desenvolvimento da sustentabilidade.

Vasconcelos e Cyrino (2000) afirmam que há uma tendência de que tanto a abordagem positivista quanto a interpretativista permeiem o campo de estudos da estratégia organizacional, levando a uma convergência entre a fundamentação econômica e a descrição sociológica. Dessa forma, não apenas a busca por maior lucratividade ocuparia o cerne da estratégia desenvolvida nas empresas, mas também, as questões sociais e consecutivamente, as ambientais.

Destarte, pressupondo a abordagem interpretativista que se desenvolve nos estudos em estratégia, se as práticas de sustentabilidade desenvolvidas através do planejamento estratégico fossem imitadas pelos concorrentes, seria prejudicial do ponto de vista social e ambiental?

Considerações

O avanço nos estudos sobre estratégia organizacional evolui e claramente se alicerça em diferentes abordagens epistemológicas, principalmente o positivismo e o interpretativismo. É notório que o avanço no campo da estratégia (tanto prescritiva quanto descritiva) tende a confluir para uma aproximação integrativa dessas diferentes abordagens epistemológicas com a finalidade de ampliar a visão acerca das ações e práticas que influenciam na sobrevivência e na atuação das empresas.

Não obstante, a sustentabilidade vem tomando posição de destaque quando se trata de sobrevivência organizacional. E como tal, passa a ser um fator integrante da estratégia organizacional, se espalhando em diversos níveis estratégicos (corporativo, de negócios, operacional, etc.). Logo, as preocupações socioambientais vem ocupando considerável espaço na missão e na visão de muitas organizações.

Assim, a integração da sustentabilidade na estratégia organizacional passa por diferentes abordagens epistemológicas e consecutivamente, acompanha a tendência de confluência entre essas distintas abordagens que se desenvolve no campo da estratégia. Porém, não há uma forma exata de mensuração ou de constatação que comprove a efetividade da sustentabilidade discursada em muitas organizações. Logo, muitos consumidores se perguntam se as práticas de sustentabilidade elencadas por distintas empresas são verdadeiras ou falaciosas. E essa discussão percorre diversas áreas de estudos dentro da administração.

Destarte, este ensaio buscou elencar pontos importantes para o desenvolvimento reflexivo acerca da relação entre sustentabilidade e estratégia organizacional, não focando na

assertividade do que seja certo ou errado, mas estimulando o progresso do pensamento crítico sobre estes conceitos e sua inter-relação comumente difundida nos estudos organizacionais.

Principalmente, acerca da criação e do desenvolvimento tecnológico para a sustentabilidade nas empresas, onde novas tecnologias que possibilitam o alcance do desenvolvimento sustentável devem ser repensadas não como exclusividade para aumento de lucratividade, mas como um bem comum cujo compartilhamento ultrapassa os limites da visão econômica para alcance do ideal socioambiental.

Referências

AKATU. **Pesquisa Akatu 2012**: Rumo à Sociedade do Bem-Estar. São Paulo: Instituto Akatu, 2013. Disponível em:< <https://www.akatu.org.br/wp-content/uploads/2017/04/PESQUISAAKATU.pdf>>. Acesso em: 29 jul. 2017.

AHMIĆ, A.; ŠUNJE, A.; KURTIĆ, E. The Influence Of Top Managers' Personal Values On Sustainability Of Smes In Developing Countries. In: **International OFEL Conference on Governance, Management and Entrepreneurship**. 4, 2016, Dubrovnik – Croácia. Proceedings. 2016, p. 880-902.

BANSAL, P.; DESJARDINE, M. R. Business sustainability: It is about time. **Strategic Organization**, v. 12, n. 01, fev. 2014. Disponível em:< <http://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1177/1476127013520265>>. Acesso em: 23 jul. 2017.

BARBIERI, J. C.; SILVA, D. Desenvolvimento sustentável e educação ambiental: uma trajetória comum com muitos desafios. **RAM - Rev. Adm. Mackenzie**, São Paulo, v. 12, n. 3, mai/jun 2011. ISSN: 1678-6971. Disponível em:< <http://www.scielo.br/pdf/ram/v12n3/a04v12n3.pdf>>. Acesso em: 05 jul. 2017

BARNEY, J. B. Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. **Journal of Management**, v. 17, n. 1, mar. 1991. Disponível em:< <http://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1177/014920639101700108>>. Acesso em: 24 jul. 2017.

BARNEY, J. B.; HESTERLY, W. Economia das Organizações: Entendendo a Relação entre as Organizações e a Análise Econômica. In: CALDAS, M.; FACHIN, R.; FISCHER, T. (Org.). **Handbook de Estudos Organizacionais**. v. 3. São Paulo: Atlas, 2004.

BOTELHO, L. L. R.; CUNHA, C. C. A.; MACEDO, M. O método da revisão integrativa nos estudos organizacionais. **Gestão e Sociedade**, v. 5, n. 11, maio/agosto 2011. Disponível em:<<https://www.gestaoesociedade.org/gestaoesociedade/article/view/1220>>. Acesso em: 25 maio 2017.

CMMAD. **Our common future**. Fundação Getúlio Vargas: Rio de Janeiro, 1991.

DINIZ, E. H. et al. Abordagens Epistemológicas em Pesquisas Qualitativas: Além do Positivismo nas Pesquisas na Área de Sistemas de Informação. In: **EnANPAD**. 30, 2006, Salvador – BA. Anais. Disponível em:< <http://www.anpad.org.br/enanpad/2006/dwn/enanpad2006-adid-1812.pdf>>. Acesso em: 25 jul. 2017.

MANTERE, S. What Is Organizational Strategy? A Language-Based View. **Journal of Management Studies**, v. 50, n. 08, dez. 2013. Disponível em:< <http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/joms.12048/abstract>>. Acesso em: 26 jul. 2017.

NASCIMENTO, L. S.; MELO, M. J.; WANDERLEY, L. S. O. The Value of Sustainability in the Organizational Strategy. In: **International OFEL Conference on Governance**,

Management and Entrepreneurship, 2, 2014, Dubrovnik – Croácia. Proceedings. 2014, p. 764-778.

PORTER, M. E. **Competição**: estratégias competitivas essenciais. Trad. Afonso Celso da Cunha Serra. Rio de Janeiro: Elsevier, 1999.

_____. **Vantagem Competitiva**: Criando e sustentando um desempenho superior. Trad. Elizabeth Maria de Pinho Braga. Rev. Tec. Jorge A. Garcia Gomes. Rio de Janeiro: Elsevier, 1989.

RONDA-PUPO, G. A.; GUERRAS-MARTINS, L. A. Dynamics of the evolution of the strategy concepts 1962-2008: a co-word analysis. **Strategic Management Journal**, v. 33, p. 162-188, 2012.

SACCOL, A. Z. Um retorno ao básico: compreendendo os paradigmas de pesquisa e sua aplicação na pesquisa em administração. **Rev. Adm. UFSM**, v. 02, n. 02, p. 250-269, maio/ago. 2009. Disponível em:< <http://www.redalyc.org/html/2734/273420378007/>>. Acesso em: 26 jun. 2017.

SAVITZ, A. W.; WEBER, K. **A empresa sustentável**: o verdadeiro sucesso é o lucro com responsabilidade social e ambiental. Trad. Afonso Celso da Cunha Serra. Rio de Janeiro: Elsevier, 2007.

VASCONCELOS, F. C.; CYRINO, A. B. Vantagem Competitiva: os modelos teóricos atuais e a convergência entre estratégia e teoria organizacional. **RAE – Revista de Administração de Empresas**, v. 40, n. 04, São Paulo, out./dez. 2000. Disponível em:< <http://www.scielo.br/pdf/rae/v40n4/v40n4a03.pdf>>. Acesso em: 26 jul. 2017.