

Marta Sambiase
Claudia Klement
Conceição Barbosa

Gestão estratégica

Sustentabilidade e
desenvolvimento
empresarial

Gestão estratégica

Sustentabilidade
e desenvolvimento
empresarial



16

UNIVERSIDADE PRESBITERIANA MACKENZIE

Reitor: Benedito Guimarães Aguiar Neto

Vice-reitor: Marco Tullio de Castro Vasconcelos

EDITORA DA UNIVERSIDADE PRESBITERIANA MACKENZIE

Conselho Editorial

Helena Bonito Pereira (*Presidente*)

José Francisco Siqueira Neto

Leila Figueiredo de Miranda

Luciano Silva

Maria Cristina Triguero Veloz Teixeira

Maria Lucia Marcondes Carvalho Vasconcelos

Moises Ari Zilber

Valter Luís Caldana Júnior

Wilson do Amaral Filho

COLEÇÃO CONEXÃO INICIAL

Diretora: Maria Lucia Marcondes Carvalho Vasconcelos

Marta Sambiase
Claudia Klement
Conceição Barbosa

Gestão estratégica

Sustentabilidade
e desenvolvimento
empresarial

© 2017 Marta Fabiano Sambiase, Claudia Fernanda Franceschi Klement,
Conceição Aparecida Pereira Barbosa

Todos os direitos reservados à Editora Mackenzie.
Nenhuma parte desta publicação poderá ser reproduzida por qualquer meio ou
forma sem a prévia autorização da Editora Mackenzie.

Coordenação editorial: Ana Claudia de Mauro

Capa: Rubens Lima

Preparação de texto, diagramação e adaptação de capa: Ana Claudia de Mauro

Revisão: Lucas R. N. Barbosa

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)
(Câmara Brasileira do Livro, SP, Brasil)

Sambiase, Marta

Gestão estratégica : sustentabilidade e desenvolvimento empre-
sarial / Marta Sambiase, Claudia Klement, Conceição Barbosa. -- São
Paulo : Editora Mackenzie, 2017. -- (Coleção conexão inicial ; 16)

Bibliografia

ISBN: 978-85-8293-600-9

1. Administração de empresas 2. Planejamento estratégico 3.
Responsabilidade social corporativa 4. Sustentabilidade I. Klement,
Claudia. II. Barbosa, Conceição. III. Título IV. Série.

17-02654

CDD-658.4012

Índice para catálogo sistemático:

1. Gestão estratégica : Sustentabilidade :
Admininistração de empresas 658.4012

EDITORA MACKENZIE

Rua da Consolação, 930

Edifício João Calvino, 7º andar

São Paulo – SP – CEP 01302-907

Tel.: (5511) 2114-8774 (editorial)

editora@mackenzie.br

www.mackenzie.br/editora.html

Editora afiliada:

ABEU
Associação Brasileira
das Editoras Universitárias

CBL
Câmara
Brasileira
do Livro 70 ANOS

SUMÁRIO

Sobre as autoras	7
Lista de figuras	9
Prefácio	11
Introdução	15
1. Competitividade e abordagens estratégicas	19
Economia da Organização Industrial (OI)	21
Economia Chamberliniana	23
Economia Schumpeteriana	24
2. Racionalidades, tensões e complexidade	29
Racionalidade e seus tipos	29
Tensões organizacionais	33
Complexidade	36
3. Teoria dos <i>Stakeholders</i> e Responsabilidade Social Corporativa	43
Teoria dos <i>Stakeholders</i> (TS)	43
Responsabilidade Social Corporativa (RSC)	49

Prós e contras da RSC	53
RSC como elemento estratégico	56
4. Estratégia para a sustentabilidade	61
Abordagem evolucionária para inovações sustentáveis	65
Visão Natural de Recursos	67
Valor compartilhado	78
Externalidades	81
Raízes do valor compartilhado	82
Como criar valor compartilhado	85
Questionando valor compartilhado	98
Referências	105
Bibliografia comentada	115
Glossário	123
Índice	125

SOBRE AS AUTORAS

Marta Fabiano Sambiase

Doutora e mestre em Administração de Empresas pela Universidade Presbiteriana Mackenzie (UPM). Especialista em Administração de Empresas pela Escola de Administração de Empresas de São Paulo da Fundação Getúlio Vargas (FGV-EAESP). Docente e pesquisadora do Centro de Ciências Sociais e Aplicadas (CCSA) da UPM desde 2007. Tem experiência executiva em empresas de serviços de tecnologia de informação e agroindústria. Atua em linhas de pesquisa voltadas à Administração, com ênfase nas relações de cooperação, com foco no indivíduo e na gestão de recursos intangíveis; na gestão baseada em valores, na estratégia comportamental e na estratégia para sustentabilidade.

Claudia Fernanda Franceschi Klement

Doutora em Administração pela Universidade de São Paulo (USP) e mestre em Administração pela Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC). Docente vinculada ao Curso de Administração do Centro de Ciências Sociais e Aplicadas da Universidade Presbiteriana Mackenzie (CCSA-UPM). Tem experiência na área de Administração, com ênfase em Administração de Empresas, atuando principalmente nos temas de gestão da inovação, alianças estratégicas contratuais e capacidades organizacionais.

Conceição Aparecida Pereira Barbosa

Doutora e mestre em Administração de Empresas pela Universidade Presbiteriana Mackenzie (UPM). Especialista em Tecnologias

Aplicadas à Educação pela Fundação Armando Álvares Penteado (Faap) e em Marketing pela Escola Superior de Propaganda e Marketing (ESPM). Docente e pesquisadora do Centro de Ciências Sociais e Aplicadas (CCSA) da UPM. Possui experiência empresarial nos setores bancário, segurança patrimonial, tecnologia da informação, alimentos e educação. Ênfase de pesquisa em alianças estratégicas, Fusões & Aquisições, competição entre empresas, ganhos de poder de mercado e/ou eficiência e vantagens competitivas. Coordenadora dos cursos Superiores em Tecnologia – Modalidade Educação a Distância (EaD) do CCSA. Tem experiência em consultoria de empresas na área de Administração, com principal ênfase em Gestão Estratégica.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1	Ideias centrais das racionalidades	32
Figura 2	Categorização das tensões organizacionais	35
Figura 3	Modelo de equilíbrio dinâmico organizacional	40
Figura 4	<i>Stakeholders</i> de uma organização	45
Figura 5	<i>Stakeholders</i> e atributos de classificação	47
Figura 6	Motivações sociais e estratégias empresariais	70
Figura 7	Vantagem Competitiva Sustentável	74
Figura 8	Interligação entre as três estratégias da VNR	77
Figura 9	Conexão entre vantagem competitiva e temas sociais	83

INTRODUÇÃO

Este volume da coleção Conexão Inicial, da Editora Mackenzie, apresenta o tema Gestão Estratégica: Sustentabilidade e Desenvolvimento Empresarial. É uma obra destinada a proporcionar meios para uma reflexão acerca da transformação requerida na forma de pensar as organizações diante da crescente escassez de recursos e da evolução necessária para a revisão das bases do que entendemos como competitividade.

O livro tem a intenção de esclarecer os princípios que norteiam a competição para desconstruir a lógica vinda com a Revolução Industrial em busca de uma lógica contemporânea. Na sequência, realizamos um debate sobre uma reorganização dos princípios estruturais que possam viabilizar a sustentabilidade, no referente aos interesses econômicos, sociais e ecológicos.

Inicialmente, a obra foi elaborada com o intuito de servir de leitura de apoio para a disciplina “Gestão Estratégica para Sustentabilidade” da graduação em Administração de Empresas da Universidade Presbiteriana Mackenzie (UPM). Porém, nos desafiamos a propor uma obra que também pudesse ser interessante para as demais áreas do conhecimento, por entendermos que o tema deve permear a forma de se fazer as coisas, independentemente do campo do conhecimento. Uma transformação civilizacional em direção à sustentabilidade só manterá seu curso se esse debate for estabelecido nas esferas acadêmicas, para que assim tenha seus reflexos na sociedade e nas organizações.

Por essa razão, nos propusemos a elaborar uma revisão do contexto da competição, das racionalidades presentes, da noção de desenvolvimento ligada às liberdades, e da constatação da complexida-

de organizacional, com suas contradições e caráter transversal dos conhecimentos que permeiam a gestão empresarial. Dessa forma, podemos adentrar na relação das organizações com a sociedade, vista por meio da Responsabilidade Social Corporativa e das relações com seus públicos de interesse (*stakeholders*), para, então, apresentar princípios da sustentabilidade com foco na longevidade das organizações por meios de diretrizes estratégicas vindas da Visão Natural de Recursos, da Inovação e da Racionalidade de Valor Compartilhado.

Esperamos, com esta obra, traduzir a importância do tema para uma linguagem acessível e compreensível, que esclareça o leitor em sua jornada para uma visão integradora. Com o pretexto de introduzir o tema, fizemos uma breve reflexão sobre a natureza da crise, sobre as instituições e sobre o papel da educação como mecanismo de suporte para a mudança anteriormente citada.

Scharmer (2010, p. 1) afirma que o momento de crise em que vivemos não está restrito às questões institucionais em todos os níveis, mas antecipa “a morte de uma antiga estrutura social e maneira de pensar”, já que as pessoas estão cada vez mais pressionadas por condições que as aprisionam, tolhidas, muitas vezes, de sua liberdade de ser e de criar. Apesar de termos alcançado uma evolução extraordinária, a pobreza ainda é o efeito colateral predominante, o que nos torna seres impotentes para transformar esse curso de ação. Notável é que mudanças estruturais na sociedade, como novas visões de futuro, partirão de pequenos grupos, transformando a qualidade do pensamento, o que romperá com os padrões do passado – pensamento este carregado de criatividade para propor novas possibilidades para o convívio coletivo.

North (1993) já sinalizara que indivíduos e organizações com poder de barganha, resultante da estrutura institucional vigente, teriam papel crucial na perpetuação do sistema. Contudo, o aumento da complexidade ambiental decorrente da crescente interdependência entre as pessoas também eleva a complexidade das estruturas institucionais necessárias para assegurar os ganhos potenciais das trocas sociais. O autor vê, assim, referindo-se à Teoria dos Jogos, que o elemento cooperação só pode emergir quando existem objetivos compartilhados e mútuo conhecimento das partes (jogadores), seja referente às características, seja aos comportamentos. North identifica ainda que o excessivo número de partes envolvidas acaba por estimular o desvio do comportamento cooperativo, o qual resultaria em maiores ganhos por “deserção” do que pela cooperação.

O autor pontua essas questões para esclarecer que as instituições funcionariam como a regra do jogo da sociedade ou como os limites impostos para a interação humana. Essa regra é formada por leis e regulações, do ponto de vista formal, normas de comportamento e códigos de conduta, informalmente falando, e a forma como são executados. As organizações, por sua vez, são os “atores”, os indivíduos envolvidos no alcance de objetivos em comum, sejam órgãos políticos, econômicos, sociais ou entidades educacionais. North (1993) esclarece que a taxa de aprendizagem refletirá a intensidade da competição entre as organizações pela necessidade de sobrevivência diante da escassez. Em outras palavras, o incentivo para aprender será reduzido diante do poder de monopólio ou da exclusividade em determinado mercado. O autor acrescenta que a intensidade da aprendizagem determina a velocidade da mudança econômica e o tipo de aprendizagem determina a direção dessa mudança. Cada tipo de aprendizagem se relacionará aos ganhos percebidos pelos tipos de conhecimento, como reflexo do modelo mental dos jogadores. Logo, o “jogador” aprenderá aquilo que lhe der algum ganho.

A título de reflexão, nos ocorre interpretar que comportamentos cooperativos gerarão ganhos quando existir clareza quanto à possibilidade desses ganhos. Talvez seja por essa razão que Scharmer antevê a emergência inicial de pequenos grupos, engajados em um processo transformacional, preocupados então em aprender o necessário para determinar a direção da mudança – lembrando North. É nesse sentido que o papel das entidades educacionais se faz fundamental para o fomento dessa transformação.

Leff (2000, p. 199) argumenta que o agravamento das atuais condições socioambientais depende de uma “reorientação dos processos de produção e aplicação de conhecimentos”, principalmente nos países em que as fragilidades estruturais expressam seu subdesenvolvimento, notadamente pelo desequilíbrio entre as necessidades. Muitas dessas necessidades são providas em condições frequentemente desfavoráveis para a obtenção de conhecimento importado, associado às defasagens culturais e à destruição de recursos pela adoção de modelos externos. O autor coloca que o cerne da questão está na indefinição de uma política científico-tecnológica que fortaleça as vantagens individuais de cada um desses países, e que a discussão sobre a possibilidade de um desenvolvimento considerando os aspectos ambientais ultrapassa os modelos econômicos, tecnológicos e educacionais vigentes. Por entender que o paradigma dominante é fator restritivo, ele sugere uma reorganização educacional que provenha um saber ambiental que insira a racionalidade ambiental como uma alternativa de desenvolvimento. É por essa razão que você nos lê agora.

Esperamos que você ingresse neste universo que apresentamos e desejamos a você, que inicia a sua jornada conosco, uma trajetória bem-sucedida em sua descoberta sobre as possibilidades de uma vida/sociedade sustentável, na qual todos ganhem com isto.

Boa leitura!

Gestão estratégica: sustentabilidade e desenvolvimento empresarial visa proporcionar elementos para reflexão a respeito dos objetivos estratégicos e da transformação requerida na forma de pensar as organizações, diante da crescente escassez de recursos e da evolução necessária para a revisão das bases do que entendemos como competitividade. É feita uma revisão do contexto da competição e são apresentados princípios da sustentabilidade, buscando a longevidade das organizações por meio de diretrizes estratégicas.

Com linguagem acessível e compreensível, este livro destina-se a alunos de Administração de Empresas, gestores e profissionais que buscam uma visão integradora da gestão estratégica.

