ADMINISTRAÇÃO E GESTÃO – CONCEITOS E APLICAÇÕES

AULA 6

Prof.ª Mariana Monfort Barboza

CONVERSA INICIAL

Nesta aula, iremos discutir cinco tópicos importantes para gestão de uma organização contemporânea: ambiente organizacional, ambiente específico *versus* ambiente geral, stakeholders, evolução do conceito de desenvolvimento sustentável e o conceito de sustentabilidade com base no *triple botton line*.

O surgimento e a convergência das tecnologias digitais, a conectividade ubíqua do consumidor, a globalização da informação, as redes de consumidores e outros aspectos compõem o ambiente marcadamente dinâmico em que vivemos neste século XXI. A nova lógica dominante traz uma visão voltada para o serviço, centrada no cliente e orientada para o mercado, lógica essa que exige a colaboração e o aprendizado com o cliente, na qual o valor dos produtos e serviços é definido e co-criado também pelo cliente, e não mais apenas entregue a ele.

Para que uma organização possa sobreviver e prosperar no longo prazo, é necessário considerar as questões ambientais, entender o papel dos stakeholders e o papel da sustentabilidade, em especial do desenvolvimento sustentável econômica, política, social e ambientalmente, questões demandadas pelos *stakeholders* da organização, como o governo, a sociedade, a comunidade e o próprio consumidor.

CONTEXTUALIZANDO

CENTRAL DE CASES ESPM. Case Study: Danone. **Revista da ESPM**, jan./fev. 2008. Disponível em: <https://casesdesucesso.files.wordpress.com/2008/03/danone.pdf>. Acesso em: 8 abr. 2019.

Após a leitura e análise do estudo de caso da empresa Danone, reflita sobre os seguintes questionamentos, e em seguida responda:

- Quais as forças internas e externas que compõem o ambiente organizacional da Empresa Danone?
- Quem são os indivíduos ou grupos que afetam ou podem ser afetados pelos objetivos da Danone? Identifique-os.
- As metas impulsionadoras de crescimento para a empresa têm algum objetivo específico? Explique.

Gabarito: Há muitas forças internas (ambientes específicos da empresa Danone) e muitas forças externas. Em 2005, a empresa estava presa a uma guerra de preços com seus principais concorrentes (ambiente específico e stakeholders da empresa): Nestlé e Parmalat, em nível nacional, e por concorrentes regionais, como Vigor, em SP, e Itambé, em MG. Esse mesmo cenário, de concorrência acirrada, justifica o fato de a Danone não conseguir manter a sua margem de lucros ou partir para novos investimentos. A empresa acabava disputando ponto a ponto a sua participação no mercado de iogurtes com a Nestlé, e representava 1,4% do faturamento do Grupo Danone no mundo.

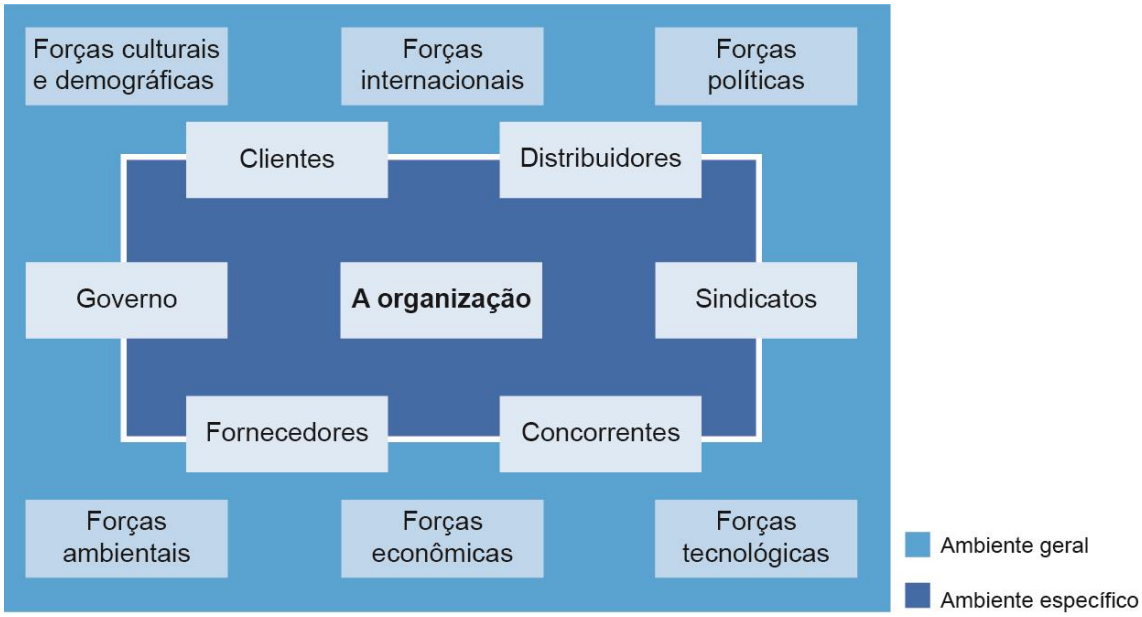
Assim, respondendo à terceira questão, as metas impulsionadoras do crescimento para a empresa objetivam manter a sustentabilidade econômica do negócio, na medida em que ou a empresa impulsionava suas ações ou poderia perder participação de mercado e ser ultrapassada pelas concorrentes. Voltemos às forças internas e externas, para entender as questões de ambiente organizacional. A Danone apresenta então forças ambientais muito fortes, na época, o que a forçava a impulsionar o seu crescimento; forças econômicas que motivavam a ação; clientes, distribuidores, fornecedores e concorrentes, como mencionado anteriormente. E como stakeholders: trabalhadores (comitê de direção, *supply chain*, área comercial, clientes, concorrentes, redes de distribuição e fornecedores. O próprio texto traz a seguinte colocação: “o DNA e seus genes já entraram na veia da Companhia. Integram o jeito de ser de suas pessoas. E o melhor é que os ganhos disso tudo vão além dos muros da Danone. Também abrangem seus stakeholders. Por meio do crescimento da Empresa – para o qual o programa tem colaborado fortemente – os negócios aumentam, compra-se mais dos fornecedores e vende-se mais aos clientes. Ou seja, o DNA Danone gera benefícios a todos”.

TEMA 1 – CONCEITO DE AMBIENTE – VISÃO GERAL

Para Chiavenato (2014), tudo o que é humano, social, político e econômico, e que envolve externamente uma organização, pode ser considerado como ambiente – até mesmo as outras organizações, pois uma depende de outra para atingir seus objetivos, e por isso considera-se a sociedade moderna como sociedade de organizações. Por sua vez, Jones (2010) define ambiente como o conjunto de pressões e forças que estão ao seu

redor e podem afetar a sua forma de operar e adquirir recursos. O mesmo autor classifica o ambiente em geral e específico como demonstra a Figura 1.

Figura 1 – O ambiente organizacional



No ambiente específico, são forças que afetam diretamente a habilidade de uma organização de obter recursos. No ambiente geral, são forças que modelam os ambientes específicos de todas as organizações.

Fonte: Jones, 2010.

De forma geral, ambiente é todo fenômeno ou elemento interno ou externo que influencia o desempenho da organização, seja raramente ou potencialmente; exige dela novas estratégias, posicionamentos e padrões administrativos de acordo com as contingências (Hall, 2004; Sobral; Peci, 2013). Assim, compreender o ajuste da estratégia das organizações com o seu ambiente é considerado uma ferramenta importante de sobrevivência organizacional (Teixeira; Rossetto; Carvalho, 2009). Isso porque, dependendo da vulnerabilidade das organizações às pressões ambientais, elas podem sofrer variações (Jacobs, 1974).

Nos últimos anos, as organizações têm transformado significativamente seu comportamento, sendo vistas como sistemas abertos pela teoria organizacional contemporânea (Teixeira; Rossetto; Carvalho, 2009). São consideradas sistemas abertos na medida em que as trocas com o ambiente externos estão presentes.

Hall (2004) exemplifica ainda que uma organização com poucos recursos financeiros é mais vulnerável a flutuações econômicas do ambiente do que uma organização com maiores reservas, apesar de todas as organizações

dependerem de certa forma de seu ambiente. Ainda assim, é claro que, quanto maior for a vulnerabilidade ao ambiente, maiores serão os seus riscos de fracasso.

Para Snow e Hrebriniak (1980), as organizações devem adaptar suas estratégias internas para lidar com as pressões ambientais. Segundo Hall (2004), uma das estratégias que a organização pode tomar é tentar moldar o ambiente. Assim, da mesma forma que ela é moldada pelo ambiente em que se insere, o ambiente organizacional pode ser manipulado por suas organizações. Ou seja, em ambientes, organizações afetam organizações (Haunschild; Miner, 1997), pois nenhuma organização é autossuficiente ou totalmente autônoma (Chiavenato, 2014).

Em um ambiente, a habilidade de uma organização de garantir recursos escassos pode ser interferida pela competição de rivais por clientes, mudanças de tecnologia e aumento no preço de insumos, elevando seus custos operacionais e diminuindo sua vantagem competitiva (Jones, 2010).

As forças do ambiente causam incerteza para as organizações, dificultando o controle dos gerentes sobre o fluxo dos recursos e a ampliação de seus domínios organizacionais, afetando a complexidade, o dinamismo e a riqueza do ambiente (Jones, 2010):

- **Complexidade do ambiente**: é a função do número, da pressão e da interconectividade das forças especificas e gerais que uma organização gerencia. Quanto maior o número dessas forças, maior a diferença entre elas, e mais difícil de prever e controlar o ambiente, que se torna cada vez mais complexo e incerto; a complexidade também aumenta com o tempo, de modo que quanto mais complexo o ambiente, maior a incerteza.
- **Dinamismo ambiental**: quão rapidamente as forças em ambientes gerais e específicos mudam com o passar do tempo, e como aumenta a incerteza enfrentada. À medida que empresas competem, seja em âmbito doméstico ou internacional, o ambiente se torna mais complexo e mais dinâmico, e a expansão global torna o ambiente mais difícil de controlar.
- **Riqueza do ambiente**: é a função da quantidade de recursos disponíveis do ambiente da organização; quanto mais rico o ambiente, menor a incerteza, devido à abundância de recursos e à menor competição das organizações. Ambientes podem ser pobres por estar em um país ou

região mais pobre, e por ter alto nível de competição e luta pelos recursos disponíveis, dificultando a gerência de recursos.

LEITURA COMPLEMENTAR

SOBRAL, F.; PECI, A. **Administração**: Teoria e Prática no Contexto Brasileiro. 2. ed. São Paulo: Pearson, 2013. cap. 3

TEMA 2 – AMBIENTE ESPECÍFICO *VERSUS* AMBIENTE GERAL

Conforme definido no tópico anterior, o ambiente diz respeito ao contexto em que a organização está situada (Chiavenato, 2014). E esse contexto compreende tanto o ambiente específico (ou de tarefa) quanto o ambiente geral, conforme a figura a seguir.

Figura 2 – Ambiente geral e ambiente específico (de tarefa)



Fonte: Jones; George, 2012.

Jones (2010) afirma que ambiente específico é aquele onde as forças dos stakeholders externos, sejam eles sindicatos, concorrentes, fornecedores, clientes, distribuidores ou o governo, podem afetar de forma direta a habilidade da organização de garantir recursos e agir de diferentes maneiras. Chiavenato (2014, p. 513) complementa: “É o ambiente mais próximo e imediato de cada organização”. O autor ainda explica que o ambiente específico é composto por fornecedores de entrada (como fornecedores de matéria-prima para produção),

clientes ou usuários, concorrentes e entidades reguladoras (sindicatos, associações, órgãos governamentais).

Para ilustrar esse cenário, vamos utilizar a Apple como exemplo. Assista o trecho a seguir da palestra em que Steve Jobs apresenta o iPad como uma terceira categoria de dispositivo móvel[1].

Agora, vamos fazer uma relação deste exemplo com o ambiente de tarefas da Apple. Primeiro, Steve Jobs deixa claro que havia a necessidade de uma nova categoria de produtos que estivesse entre os smartphones e os laptops. Aqui, já podemos perceber a influência do grupo de consumidores, não é mesmo? Bem, o consumidor normalmente não sabe como suprir suas necessidades sozinho, para isso existem as empresas! Com essa necessidade latente, os concorrentes da Apple desenvolveram o *netbook*, o que resolveu parcialmente o problema. Então, a Apple utilizou do seu ambiente geral (tecnologia) para desenvolver um novo produto que suprisse essa lacuna no mercado.

Assim, uma organização deve estabelecer diferentes estratégias para lidar com seu ambiente específico, como as mudanças no número, nos tipos e nos gostos dos clientes, que se diferenciam de país para país, de acordo com sistemas de governo, leis e regulamentações (Jones, 2010).

Nesse mesmo sentido, Sobral e Peci (2013) classificam o ambiente específico como **ambiente externo operacional**, pois são diretamente ligados à organização, composto por atores, instituições e forças que podem influenciar positivamente ou negativamente seu desempenho, com características únicas e diferenciadas, dependendo da esfera de atuação da organização.

Os autores ainda classificam o ambiente geral como **ambiente externo contextual**, que inclui os fatores fora dos limites da organização, e que independem de sua ação, como fatores político-legais, econômicos, socioculturais, tecnológicos ou demográficos; as condições desses fatores podem afetar a organização indiretamente (Sobral; Peci, 2013). Jones (2010) complementa sublinhando que esses fatores são todas aquelas forças que modelam o ambiente específico, afetando as organizações para a obtenção de recursos, sendo:

[1] Disponível em: <https://www.youtube.com/watch?v=L2JVSdtJwzk>. Acesso em: 9 abr. 2019.

- **Forças econômicas**: como taxa de juros, taxa de desemprego e conjuntura econômica, que influenciam o nível de exigência por produtos e preços. Por exemplo, Produto Interno Bruto (PIB), taxas de câmbio e níveis de salários e renda per capita fazem com que organizações globais se instalem em países que apresentam menores custos de mão de obra ou matéria-prima.
- **Forças tecnológicas**: por exemplo, novas técnicas de produção ou novo equipamento que podem aumentar a produtividade, proporcionar menor custo ou vantagem de diferenciação e influenciar a interação entre as organizações.
- **Forças políticas, éticas e ambientais**: leis que favorecem interesses, como tarifa de importação de carros e pressão de ambientalistas, são fatores que podem afetar a concorrência, os custos de produção e as relações organizacionais com clientes, fornecedores e concorrentes.
- **Forças demográficas, culturais e sociais**: por exemplo, estilo de vida, normas, valores, educação, idade e costumes das pessoas, que modelam líderes, funcionários e clientes de uma organização, afetando os gostos e necessidades dos clientes e as atitudes em relação a uma empresa e a certos produtos.

Desta forma, o ambiente geral pode ser entendido como o ambiente genérico e comum a todas as organizações (Chiavenato, 2014). Veja, voltando ao exemplo da Apple: fica claro que tanto a Apple como seus concorrentes estavam imersos nas mesmas condições macro ambientais. Isto é, tinham o mesmo ambiente tecnológico, cultural, político, social e etc. Veja, ter as mesmas condições ambientais é diferente de ter as mesmas capacidades para "aproveitá-las". Assim, apenas a Apple foi capaz, naquela época, de utilizar o macroambiente tecnológico para trazer uma solução mais adequada aos consumidores.

TEMA 3 – O CONCEITO DE STAKEHOLDER

Vamos começar este tópico com um questionamento: Por que existem as organizações? Bem, Jones (2010, p. 22) afirma que "As organizações existem graças a sua habilidade de criar valor e produzir resultados aceitáveis para os vários grupos de stakeholders, pessoas que têm interesse, expectativas ou

participação nela". Isto é, as organizações existem para atender indivíduos ou grupos de indivíduos específicos, que de alguma maneira tenham interesse em seu negócio, seja como consumidor, como fornecedor, acionista etc.

É claro que cada organização tem seus objetivos particulares, mas, de maneira geral, esse é o propósito geral de as organizações existirem. E, com esse propósito em mente, começamos a entender melhor o conceito de *stakeholders*.

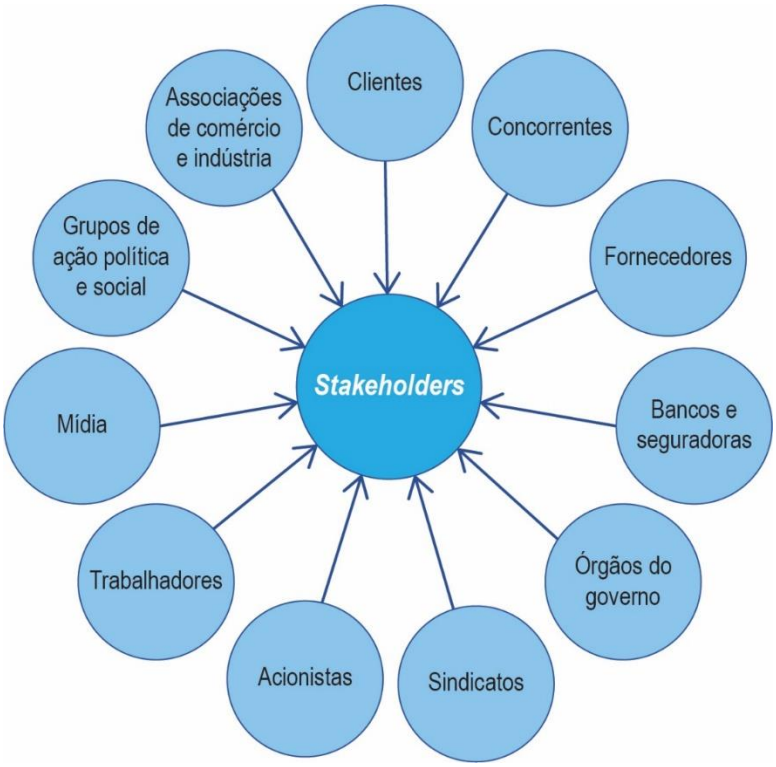
Freeman (1984) define stakeholder como qualquer grupo ou indivíduo que afete ou possa ser afetado pelos objetivos de uma organização, e que tenha direito legitimado sobre ela. São grupos, organizações ou indivíduos interessados nas ações de uma empresa, e que podem influenciá-la (Savage et al., 1991).

O termo *stakeholder* foi empregado pela primeira vez na administração no Stanford Research Institute (SRI), em um memorando interno designando os grupos sem os quais as organizações não existiriam, e em relação aos quais elas deveriam compreender e desenvolver metas compatíveis (Donaldson; Preston, 1995). Trata-se de um termo técnico, comumente utilizado na área de gerência de projetos, que de maneira ampla compreende todos os envolvidos em um processo, que pode ser de caráter temporário (como em um projeto) ou duradouro (como o negócio da empesa ou a missão de uma organização).

Analisando os stakeholders, é possível identificar os principais interesses dos atores e o modo como afetam os riscos e chances de sucesso da organização (Sobral; Peci, 2013). Freeman (1984) declara que, para uma melhor análise dos stakeholders, a organização precisa: identificar quem são os stakeholders; determinar seu impacto e importância; identificar os stakeholders críticos; desenvolver abordagens para cada stakeholders baseadas em sua relevância e características.

Analisar os stakeholders é avaliar o ambiente organizacional e a influência de seus atores nesse ambiente (Araújo Junior, 2008). Segundo Sobral e Peci (2013), stakeholders são grupos ou indivíduos externos ou internos da organização e afetados por ela, seja direta ou indiretamente, fazendo parte do ambiente operacional como fornecedores e clientes, ou parte do ambiente interno da organização como empregados e acionistas; ou seja, são figuras importantes que influenciam o sucesso da organização.

Figura 3 – Stakeholders



Fonte: Sobral, Peci, 2013.

Stakeholders internos influenciam diretamente os recursos de uma organização e estão mais próximos dela, como acionistas, gerentes e trabalhadores (Jones, 2010):

- **Acionistas** têm expectativa dos recursos frequentemente considerados superiores aos demais stakeholders internos, pois são os donos da organização, contribuindo na forma de investimentos em dinheiro, como ações ou quotas de mercado. Eles são incentivados a contribuir com a organização com o retorno em dinheiro, como dividendos e a valorização das ações; são comumente chamados de *shareholders.*
- **Gerentes** contribuem com suas capacidades e habilidades para planejar e direcionar a organização, e são incentivados com salários, status, poder e bônus, sendo os responsáveis pela coordenação dos recursos da organização e pela garantia do alcance dos objetivos.
- **Trabalhadores**, ou todos os funcionários que não ocupam cargos de gerentes, também contribuem com habilidades e capacidades para desempenhar suas tarefas e obrigações de acordo com seu nível, sendo

motivados a contribuir com a organização por bônus, ambiente estável, promoções e remunerações.

Jones (2010) ainda explica que os stakeholders externos não são proprietários da organização ou empregados dela, mas tem por ela alguma expectativa ou interesse, a saber:

- **Clientes:** são incentivados por preço e qualidade dos bens e serviços, e contribuem com a receita da aquisição desses serviços e bens.
- **Fornecedores:** são incentivados com a receita de aquisição de contribuições e ajudam com os insumos de alta qualidade, que podem reduzir as incertezas e os custos nas operações de produção.
- **Governo:** contribui com as regras, orientando as práticas de negócios; são incentivados pela competição justa e livre entre as organizações.
- **Sindicatos:** contribuem com o acordo coletivo justo e livre, e são incentivados pela divisão de incentivos, podendo ter uma relação de conflito ou de cooperação com uma organização, e tem efeito direto na sua produtividade e eficácia.
- **Comunidade:** contribui com a infraestrutura econômica e social e é incentivada por receita, emprego e impostos.
- **Público em geral:** contribui para a organização com a fidelidade de cliente; seu incentivo para contribuir com ela é o orgulho de apoiar organizações explorando seus produtos.

LEITURA COMPLEMENTAR

JONES, G. **Teoria das Organizações**. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2010. Capítulo 2.

Saiba mais

Para **saber mais**, veja exemplos de stakeholders, nos vídeos a seguir:

STAKEHOLDERS. **Jorge Gonçalves**, 7 set. 2011. Disponível em: <https://www.youtube.com/watch?v=Q1qYuhmypkU>. Acesso em: 9 abr. 2019.

STAKEHOLDERS: quem são e quão importantes são. **Kah Adm**, 4 jul. 2013. Disponível em: <https://www.youtube.com/watch?v=4JT_evRBvs4>. Acesso em: 9 abr. 2019.

TEMA 4 – EVOLUÇÃO DO CONCEITO DE DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL

A crescente industrialização, a proliferação e interligação dos diversos *stakeholders* da sociedade, as tecnologias emergentes e o aumento da população, da desigualdade e da pobreza, são alguns dos principais motivadores globais da sustentabilidade (Hart; Milstein, 2004).

> A concepção do desenvolvimento sustentável surgiu no início da década de 1970, por meio do discurso dos movimentos ambientalistas e nas discussões sobre um tipo de desenvolvimento menos agressivo ao meio ambiente", cuja preocupação central permeava-se "no modo de produção, ou seja, quem produz, como produz, o que produz, porque produz e quais as consequências dessa produção. (Alencastro, 2012, p. 41-42).

Há que se considerar que, apesar de muito discutido na teoria, o significado do termo *sustentabilidade* não está claro para a maioria dos executivos e colaboradores nas empresas. Contudo, a definição de sustentabilidade, mais frequentemente citada e amplamente utilizada, é a oferecida pela Comissão Mundial sobre Ambiente e Desenvolvimento (WCED, 1987, p. 24): o desenvolvimento sustentável é "capaz de satisfazer as necessidades do presente, sem comprometer a capacidade das futuras gerações de satisfazer suas próprias necessidades". Essa definição de desenvolvimento sustentável dada pela WCED é criticada, por alguns autores, por ser vaga e antropocêntrica (Kates; Parris; Leiserowitz, 2005; Adams, 2006).

Para Gladwin, Kennely e Krause (1995, p. 896), "o desenvolvimento sustentável é um processo para se alcançar o desenvolvimento humano [...] de uma maneira inclusiva, interligada, igualitária, prudente e segura". Em suma, de forma mais geral e abrangente, desenvolvimento sustentável é o desenvolvimento que pode ser continuado (Lélé, 1991).

Desse modo, o desenvolvimento sustentável surge, enfim, como um conceito, como um objetivo, como um movimento e, agora, como missão de muitas organizações. Assim, as práticas de sustentabilidade estão relacionadas à visão dos executivos sobre ELA, que podem variar de perspectivas morais e legais até mesmo à visão de um mal necessário (Hart; Milstein, 2004). Muitas das práticas, ou a ausência de práticas de sustentabilidade, derivam de escolhas do tipo *trade-off* entre sustentabilidade e eficiência, principalmente em condições de incerteza (Krysiak, 2009).

Assim, as empresas são consideradas as principais culpadas pelos problemas ambientais, mas também têm potencial para se transformarem em principais protagonistas na solução desses problemas, pois detêm estrutura e conhecimento que outros *stakeholders* não têm (Conke, 2010).

No entanto, ainda poucas empresas vêm a sustentabilidade como uma oportunidade estratégica de negócios, bem como de redução de riscos e custos, ou até de aumento de participação de mercado e de rendimentos, por meio de inovação tecnológica e busca pela eficiência (Hart; Milstein, 2004; Conke, 2010). Por exemplo, a C&A, que é uma varejista de roupas, tem diversas iniciativas ligadas ao desenvolvimento sustentável, que podem ser encontradas em seu website. Em particular, há uma “Loja Eco”, onde são otimizados o uso de água, materiais e energia elétrica. Neste caso, além de contribuir com o meio-ambiente a C&A também está reduzindo seus custos fixos, à medida que economiza recursos.

Saiba mais

Veja como funciona a Loja Eco por meio do link:

C&A SUSTENTABILIDADE. Loja Eco. Disponível em: <https://sustentabilidade.cea.com.br/pt-br/Iniciativas/Paginas/LojaEco.aspx>. Acesso em: 9 abr. 2019.

Na prática, o desenvolvimento sustentável também inclui os movimentos de desenvolvimento social, as instituições especializadas, as negociações de compromissos maiores entre partes relevantes, a profissionalização da ciência e da tecnologia da sustentabilidade, entre outros (Kates; Parris; Leiserowitz, 2005). Os projetos e práticas de desenvolvimento sustentável variam na medida em que oferecem alternativas para os atuais padrões de consumo, desenvolvimento e produção. Assim, podemos identificar três grupos principais de abordagens de desenvolvimento sustentável: aquelas voltadas a manter o *status quo*, aquelas orientadas para a reforma, e aquelas orientadas para a transformação (Hopwood; Mellor; O´Brien, 2005).

Ainda, há dois tipos de objetos do desenvolvimento sustentável: os que serão desenvolvidos (como a economia, as pessoas e a sociedade), e os que se deseja sustentar (como a comunidade, a natureza e o suporte à vida). Os pesos ou importâncias atribuídos a sustentar e a desenvolver variam conforme a

literatura. Além do objeto e da importância a ele atribuída, também há o tempo ou prazo para se manter ou sustentar, que pode ser um período de 25 anos (uma geração, no qual teoricamente tudo pode ser sustentado), ou para sempre (no qual nada pode ser sustentado) (Kates, 1999). É com base nesses diferentes horizontes temporais que são classificados os objetivos do desenvolvimento sustentável.

É importante considerar, também, o conjunto de valores que suportam ou representam o desenvolvimento sustentável, sendo alguns deles o respeito pela natureza, a responsabilidade compartilhada, a integridade ecológica, e a justiça econômica e social, entre outros, restando apenas a dúvida se haveria uma hierarquia entre tais conceitos.

LEITURAS COMPLEMENTARES

ALENCASTRO, M. **Empresas, Ambiente e Sociedade**: Introdução à Gestão Socioambiental Corporativa. Curitiba: InterSaberes, 2012. cap. 2.

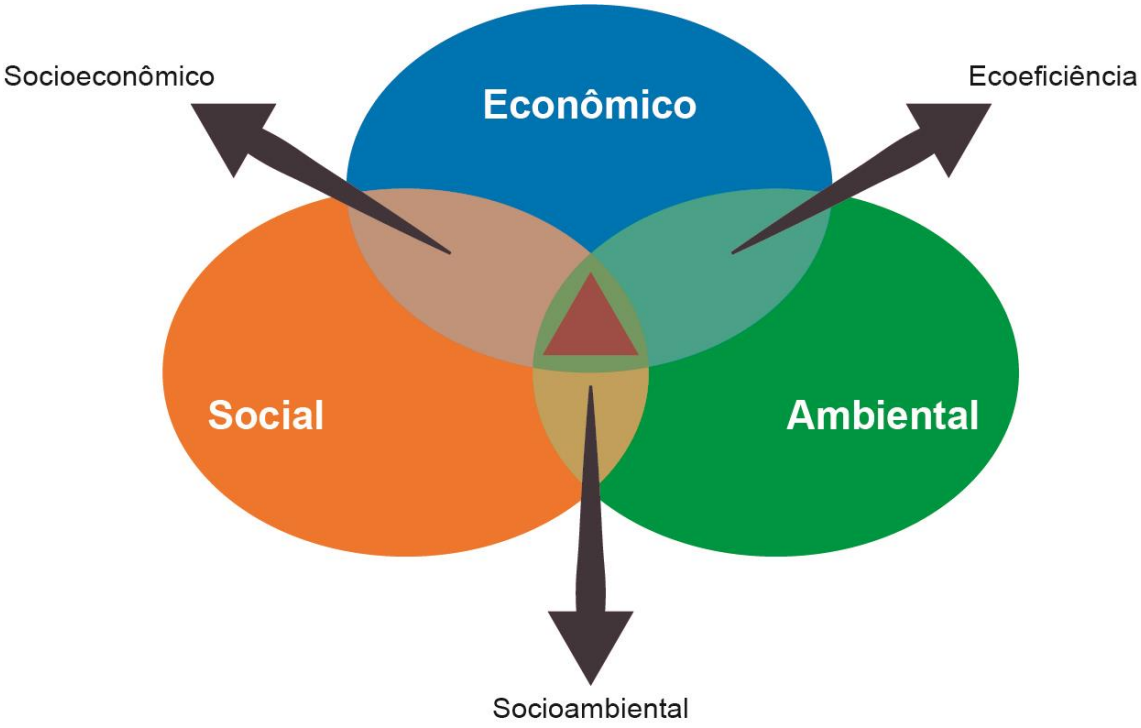
CLARO, P. B. O.; CLARO, D. P.; AMÂNCIO, R. Entendendo o conceito de sustentabilidade nas organizações. **RAUSP**, v. 43, n. 4, p. 289-300, 2008. Disponível em: <http://200.232.30.99/busca/artigo.asp?num_artigo=1354>. Acesso em: 9 abr. 2019.

TEMA 5 – TRIPÉ DA SUSTENTABILIDADE

Conforme vimos, a corrente do desenvolvimento sustentável baseia-se na premissa de atender necessidades presentes sem comprometer as gerações futuras. Mas, afinal, quem é responsável pelo desenvolvimento sustentável? Ou melhor dizendo, quais áreas compreendem a sustentabilidade?

O cerne do pensamento do desenvolvimento sustentável reside em três dimensões principais, que se inter-relacionam, conhecidas como *triple bottom line*: ambiental, econômica e social, conforme a figura a seguir (Kates; Parris; Leiserowitz, 2005; Adams, 2006; Barbieri et al., 2010).

Figura 4 – Triple bottom



Fonte: Anpad.org.

O *triple bottom line* surgiu junto com o movimento de desenvolvimento sustentável. Isso porque, ainda que houvesse uma preocupação de que as empresas não poderiam mais focar somente em ganhos econômicos, os termos *sustentabilidade* e *responsabilidade social* eram tidos como conceitos vagos e, por algumas vezes, mentirosos. Assim, o *triple bottom line* busca alinhar esses três conceitos, aplicado na ideia de desenvolvimento sustentável (Rodriguez; Svensson; Eriksson, 2018).

A sustentabilidade financeira significa a garantia de liquidez e o retorno monetário para os acionistas. Já a sustentabilidade ambiental diz respeito à preservação do ecossistema do meio-ambiente em que a organização está inserida. Finalmente, a sustentabilidade social é uma contribuição de desenvolvimento para a comunidade local (incluindo oportunidades de emprego, ações beneficentes e de caridade).

Observe, então, que o *triple bottom line* baseia-se no entendimento de que os problemas do planeta são interdependentes e sistêmicos. Isso é, para que uma organização alcance a sustentabilidade financeira, ela deve também alcançar a sustentabilidade ambiental e a sustentabilidade social (Maximiano, 2015, p. 379).

Nessa perspectiva, nota-se que, teoricamente, se houver desequilíbrios entre as três partes, não há sustentabilidade. No entanto, a prática mostra-se um

pouco diferente da teoria; esses três pilares caminham no mesmo sentido, mas não necessariamente juntos (na mesma proporção). Por exemplo, Rodriguez, Svensson e Eriksson (2018) encontraram evidências, em sua pesquisa, de que algumas organizações colocam a dimensão social como prioridade, ao passo que outras colocam a dimensão ambiental e outras a dimensão financeira. Veja, é importante destacar que os autores não apontam que um lado do tripé está sendo valorizado em detrimento do outro, mas sim que existem prioridades diferentes. Isso é, uma das dimensões cresce mais do que as outras, por uma questão de direcionamento estratégico.

Os mesmos autores explicam que as organizações que colocam a dimensão social como prioridade tendem a esperar algum ganho financeiro desta parte; já as organizações que colocam a dimensão ambiental em primeiro lugar são aquelas que de alguma maneira foram forçadas legalmente a fazê-lo; finalmente, as organizações que estão mais focadas na dimensão financeira alegam que existe uma necessidade de recursos financeiros para que possa haver investimento no pilar ambiental e social para, assim, garantir a sustentabilidade como um todo no tripé.

Ainda, existe um conceito intimamente ligado com o *triple bottom line,* que é o de Responsabilidade Social Empresarial. Esse conceito diz respeito à conduta ética das empresas, abrangendo o ambiente que ela está inserida. De acordo com Maximiano (2018, p. 341) “a ética ocupa-se das ações humanas de fundo moral, que afetam a dignidade, os direitos naturais e as necessidades fundamentais das pessoas e o bem-estar da sociedade”. Assim, uma empresa socialmente responsável é aquela que utiliza os recursos da sociedade e do meio ambiente de forma consciente, devolvendo algo em troca para o meio em que está inserida (desenvolvimento, salários justos, preservação ambiental, etc.) (Maximiano, 2015; Maximiano, 2018).

Ainda, uma das formas de normatizar a responsabilidade social empresarial é por meio de uma norma da ISO.

Saiba mais

Para saber mais sobre responsabilidade social empresarial e a norma ISO 26000, leia o artigo da IBC Coaching:

MARQUES, J. R. Conheça o conceito de Responsabilidade Social Empresarial (RSE). **Portal IBC**, 13 ago. 2018. Disponível em:

<https://www.ibccoaching.com.br/portal/conheca-o-conceito-de-responsabilidade-social-empresarial-rse/>. Acesso em: 9 abr. 2019.

Finalmente, para fechar nossa aula, proponho uma reflexão tomando como base um vídeo do Tedx, que mostra a integração dessas três dimensões de uma forma simples e mais prática, no dia a dia das pessoas:

CHIELLE, S. O que é essa tal sustentabilidade? **TEDx Talks**, 15 nov. 2016. Disponível em: <https://www.youtube.com/watch?v=tBr6GvbeJvo/>. Acesso em: 9 abr. 2019.

TROCANDO IDEIAS

Vamos conversar sobre os conceitos desta aula? Reflita sobre os questionamentos a seguir:

1. Como aluno, você se considera um stakeholder? E os professores, são stakeholders? Por quê?
2. De exemplo de uma empresa que você considera como ambientalmente e/ou socialmente responsável.
3. Diferencie o conceito de ambiente organizacional do conceito de meio-ambiente (natureza).

Gabarito:

1. Sim, alunos e professores são stakeholders. Os alunos podem ser considerados como o grupo de “clientes”. Já os professores são classificados como “funcionários”.
2. Pense em uma empresa e suas ações sustentáveis (sociais e/ou ambientais). Como exemplo, a professora aponta a Dell (marca de computadores), que realiza uma série de ações. Por exemplo, ao invés de usar isopor para proteger os laptops na embalagem, eles utilizam cogumelos! Sim, cogumelos que eles mesmos plantam. Interessante, não é? Pesquise e discuta exemplos como este com seus colegas!
3. Ambiente organizacional é “todo fenômeno ou elemento interno ou externo que influencia o desempenho da organização, seja raramente ou potencialmente” (ver Tema 1). Assim, o meio-ambiente pode ser considerado uma parte do ambiente organizacional.

NA PRÁTICA

Para ilustrar na prática o conteúdo que vimos nesta aula, vamos discutir o caso da Natura. Acesse o link <https://www.natura.com.br/sustentabilidade/cadeia-de-valor> e conheça a cadeia de valor da empresa e as frentes nas quais ela atua. Em seguida, faça o que é proposto a seguir.

Saiba mais

Quer saber mais sobre as ações da Natura para a sustentabilidade? Leia o manual, no qual eles explicam a visão para sustentabilidade:

NATURA. **Pense Impacto Positivo**: visão de sustentabilidade 2050. nov. 2014. Disponível em: <https://rede.natura.net/html/home/2019/janeiro/home/visao-sustentabilidade-natura-2050-progresso-2014.pdf>. Acesso em: 9 abr. 2019.

Após a leitura, responda os questionamentos abaixo:

1. Quais são os elementos que compõem o ambiente organizacional da Natura?
2. Identifique quais ações da Natura têm impacto sobre os grupos de stakeholders (fornecedores e funcionários).
3. Relacione as ações da Natura com o tripé da sustentabilidade e responda: com base nessas ações, você consideraria a Natura uma empresa sustentável?

Gabarito:

1. Os elementos que compõem o ambiente organizacional geral são as forças culturais e demográficas, econômicas, ambientais e tecnológicas. Quando o texto fala, por exemplo, sobre o desenvolvimento de novos produtos e as melhoras no chão de fábrica, fica claro o uso do ambiente tecnológico e econômico para diminuir o impacto no meio ambiente e ao mesmo tempo oferecer bons produtos para o grupo de clientes. No nível de ambiente específico, encontramos os stakeholders: funcionários, distribuidores, fornecedores, concorrentes e consumidores.
2. Fornecedores: A Natura tem uma preocupação com os locais de onde ela retira matéria-prima, principalmente para a manutenção da

sustentabilidade. Uma ação interessante a ser destacada é a busca por fornecedores locais.

3. Funcionários: Uma ação que pode ser identificada é o cuidado com as revendedoras independentes. Ainda que não sejam funcionárias “diretas”, a Natura demostra uma preocupação em melhorar as taxas de remuneração. Além disso, eles têm um programa de incentivo aos estudos para as revendedoras.
4. A Natura pode sim ser considerada uma empresa sustentável. De acordo com as ações apresentadas, ela demostra cuidar tanto da sustentabilidade financeira, quanto da sustentabilidade ambiental e social. Exemplos de ações da sustentabilidade ambiental: redução do impacto de carbono, seleção de matéria-prima (ex.: produção orgânica; utilização de recursos renováveis – vegetais). Sustentabilidade social: desenvolvimento local com base na escolha de fornecedores próximos a empresa; programa de incentivo à educação.

FINALIZANDO

Ambiente é todo fenômeno ou elemento externo que influencia a organização, seja raramente ou potencialmente, exigindo dela novas estratégias, posicionamentos e padrões administrativos, de acordo com as contingências. Ainda, é definido como o conjunto de tendências, instituições e forças, externas e internas à organização, que podem influenciar o seu desempenho.

Stakeholders são grupos ou indivíduos externos ou internos da organização e afetados por ela, seja direta ou indiretamente, fazendo parte do ambiente operacional, como fornecedores e clientes, ou parte do ambiente interno da organização, como empregados e acionistas; ou seja, são aqueles que são importantes ou influenciam o sucesso da organização.

A crescente industrialização, a proliferação e interligação dos diversos *stakeholders* da sociedade, as tecnologias emergentes e o aumento da população, da desigualdade e da pobreza, são alguns dos principais motivadores globais da sustentabilidade (Hart; Milstein, 2004)

Desenvolvimento sustentável é aquele “capaz de satisfazer as necessidades do presente, sem comprometer a capacidade das futuras gerações de satisfazer suas próprias necessidades” (WCED, 1987, p. 24), ou ainda, o desenvolvimento sustentável pode ser entendido como “um processo

para se alcançar o desenvolvimento humano [...] de uma maneira inclusiva, interligada, igualitária, prudente e segura", considerando um leque de dimensões relevantes, tais como a social, a econômica, a ambiental, a cultural e a política.

Finalmente, o conceito de *triple bottom line* coloca três dimensões para a sustentabilidade, sendo elas: financeira, ambiental e social. Assim, de acordo com esse tripé, sustentabilidade significa um equilíbrio entre essas três dimensões, garantindo retorno financeiro (para donos e acionistas), proteção ambiental e desenvolvimento social no local onde a organização está inserida.

REFERÊNCIAS

ADAMS, W. M. **The Future of Sustainability:** Re-thinking Environment and Development in the Twenty-first Century. Report of the IUCN Renowned Thinkers Meeting, 2006.

ALENCASTRO, M. **Empresas, ambiente e sociedade**: introdução à gestão socioambiental corporativa. Curitiba: InterSaberes, 2012.

ARAUJO JUNIOR, J. P. Análise dos stakeholders: um estudo exploratório. **Revista eletrônica**, 2008. Disponível em: <http://revistaeletronica.sp.senai.br/index.php/seer/article/viewFile/30/41>. Acesso: 9 abr. 2019.

BARBIERI, J. C. et al. Inovação e sustentabilidade: novos modelos e proposições. **RAE**, São Paulo, v. 50, n. 2, 2010.

CHIAVENATO, I. **Introdução à teoria geral da administração**. 9. ed. Barueri, SP: Manole, 2014.

CONKE, L. S. Em clima de mudança. **GV-executivo**, São Paulo, v. 9, n. 1, p. 58-61, 2010.

DONALDSON, T.; PRESTON, L. E. The Stakeholder Theory of the Corporation: Concepts, Evidence and Implications. **Academy of management review**, New York, v. 20, n. 1, 1995.

FREEMAN, R. E. **Strategic Management**: a Stakeholder Approach. Boston: Pitman, 1984.

GLADWIN, T.; KENNELLY, J.; KRAUSE, T. Shifting Paradigms for Sustainable Development: Implications for Management Theory and Research. **Academy of Management Review**, v. 20, n. 4, p. 878-907, 1995.

HALL, R. H. **Organizações**: estruturas, processos e resultados. São Paulo: Prentice Hall, 2004.

HART, S. L.; MILSTEIN, M. B. Criando valor sustentável. **RAE Executivo**, v. 3, n. 2, p. 65-79, 2004.

HAUNSCHILD, P. R.; MINER, A. S. Models of IOR Imitation: the Effect of Outcome Salience and Uncertainty. **Administrative Science Quarterly**, v. 42, p. 477-500, 1997.

HOPWOOD, B.; MELLOR, M.; O'BRIEN, G. Sustainable Development: Mapping Different Approaches. **Sustainable Development,** v. 13, n. 1, p. 38-52, 2005.

JACOBS, D. Dependency and Vulnerability: an Exchange Approach to the Control of Organizations. **Administrative Science Quarterly**, v. 19, 1974.

JONES, G. R. **Teoria das organizações**. São Paulo: Pearson, 2010.

JONES, G.; GEORGE, J. **Fundamentos da administração contemporânea**. 4. ed. Porto Alegre: AMGH, 2012.

KATES, R. W. **Our Common Journey:** A Transition Toward Sustainability. Washington-DC: National Academy Press, 1999.

KATES, R. W.; PARRIS, T. M.; LEISEROWITZ, A. A. What is Sustainable Development? Goals, Indicators, Values, and Practice. **Environment:** Science and Policy for Sustainable Development, v. 47, n. 3, p. 8-21, 2005.

KRYSIAK, F. C. Sustainability and its Relation to Efficiency Under Uncertainty. **Economy Theory,** v. 41, p. 297-315, 2009.

LÉLÉ, S. M. Sustainable Development: a Critical Review. **World Development**, v. 19, n. 6, p. 607-628, 1991.

MAXIMIANO, A. C. A. **Introdução à teoria geral da administração**. São Paulo: Atlas, 2015.

_____. **Teoria geral da administração**: da revolução urbana à revolução digital. 8. ed. reimpr. São Paulo: Atlas, 2018.

NATURA. Cadeia de valor. Disponível em: <https://www.natura.com.br/sustentabilidade/cadeia-de-valor>. Acesso em: 9 abr. 2019.

RODRIGUEZ, R.; SVENSSON, G.; ERIKSSON, D. Organizational Logic to Prioritize between the Elements of Triple Bottom Line. **Benchmarking: An International Journal**, 2018.

SAVAGE, G. T. et al. Strategies for Assessing and Managing Organizational Stakeholders. **Academy of Management Executive**, v. 5, 1991.

SNOW, C. C.; HREBINIAK, L. G. Strategy, Distinctive Competence and Organizational Performance. **Administrative Science Quarterly**, v. 25, 1980.

SOBRAL, F.; PECI, A. **Administração**: teoria e prática no contexto brasileiro. 2. ed. São Paulo: Pearson, 2013.

TEIXEIRA, O. R. P.; ROSSETTO, C. R.; CARVALHO, C. E. A relação entre o ambiente organizacional e o comportamento estratégico no setor hoteleiro de Florianópolis – SC. **Turismo**: Visão e Ação, v. 11, n. 2, p. 157-174, 2009.

THAYNAH. Charges sobre o meio ambiente. **Planeta Sustentável**, 7 out. 2011. Disponível em: <http://planetasustentavel-2011.blogspot.com/2011/10/charges-sobre-o-meio-ambiente.html>. Acesso em: 9 abr. 2019.

WCDE – World Commission on Environment and Development. **Our Common Future**. Oxford: Oxford University Press, 1987.