

Competitividade Sustentável ou Sustentabilidade Competitiva: Ensaio Sobre as Bases Conceituais da Competitividade e Sustentabilidade

Autoria: Eduardo Codevilla Soares, Maira de Cassia Petrini

Resumo

Tendo como pano de fundo a problematização dos dois paradigmas predominantes na discussão a respeito do papel das organizações na sociedade: a teoria de Maximização de Lucros dos *Shareholders* (MLS) e a teoria da Responsabilidade Social Corporativa (RSC), o objetivo deste artigo é lançar um novo olhar aos construtos teóricos da competitividade e sustentabilidade, a fim de evidenciar a possibilidade e relevância em considerar os conceitos de sustentabilidade na construção da competitividade, tendo em vista as divergências nas bases teóricas.

1. INTRODUÇÃO

Por um lado, o grande crescimento econômico das organizações, regiões e nações, ocorrido nos séculos XX e XXI, gerou grandes riquezas e disponibilidades de recursos financeiros. Por outro, descortinou um conjunto de problemas sociais, como o abismo na distribuição de renda, miséria, fome e outros; e problemas ambientais, como a poluição, mudança climática, resíduos químicos, destruição do *habitat* de espécies e outros.

Os problemas sociais e ambientais trouxeram consigo algumas reflexões a respeito do papel das empresas e dos governos em uma sociedade. Para Senge et al. (2007), os problemas sociais e ambientais, causados pelo crescimento econômico das organizações e países, tradicionalmente, são tratados como externalidades da atividade econômica e, por definição, necessitam de atenção dos governos. Contudo, segundo os mesmos autores, até mesmo o maior dos governos é limitado por suas fronteiras, e não pode atacar problemas que o extrapolem. Também, tais transtornos requerem atenção em ciclos de tempo maiores do que os disponíveis para mandatos dos gestores públicos.

Com isso, Senge et al. (2007) expõem a busca por novas iniciativas, a fim de contrapor problemas sociais e ambientais, que já não podem ser tratados pelos governos. Algumas das iniciativas partem de alguns grupos de organizações, estas embasadas na busca por crescimento econômico aliado à preservação do meio ambiente e preocupação social.

Krishnan (2011) corrobora com a visão de Senge et al. (2007), argumentando que dois paradigmas são predominantes na discussão sobre o papel das organizações na sociedade: a teoria de Maximização de Lucros dos *Shareholders* (MLS) e a teoria da Responsabilidade Social Corporativa (RSC).

O paradigma MLS segue definições baseadas na visão de Friedman (1971), que, em sua obra mais aclamada, sugeriu que a única responsabilidade social de uma empresa é a sua capacidade de aumentar os lucros e, assim, maximizar a riqueza de seus *Shareholders*. Essa tem sido a abordagem, empregada por muitos economistas e acadêmicos de finanças, os quais argumentam que a maximização lucros dos *Shareholders* deve ser vista como o objetivo normativo e ideal na qual todas as decisões de negócios devem ser baseadas. Nesse contexto, a maximização do lucro dos *Shareholders* é vista como uma meta desejável, não só do ponto de vista dos próprios *Shareholders*, mas também para benefício da sociedade. Essa visão é compartilhada também por outros autores, como Sternberg (1999) e Jensen (2001). Segundo essa perspectiva, a maximização do lucro das organizações leva também, por consequência, à maximização da riqueza da sociedade (KRISHNAN, 2011).

O paradigma da RSC assume que, devido à reunião de vários fatores, como o tamanho das organizações, a disponibilidade de recursos, o acesso à tecnologia e outros, as organizações não podem mais tomar os mercados como livres e competitivos e, em complemento, as empresas precisam realizar medidas específicas para garantir recompensas justas e compensações a todos os *Stakeholders*, além de trazer benefícios à sociedade e oferecimento de seus bens e serviços.

Krishnan (2011) informa que um diálogo entre esses campos (MLS e RSC) só é possível após reconhecer as diferenças fundamentais entre eles. Contudo, o autor aponta algumas relações entre os paradigmas, quando informa que uma empresa não pode maximizar o valor para os *Shareholders*, se ignora os interesses dos seus *Stakeholders*, ou quando afirma que “a RSC só faz sentido quando verificadas as imperfeições do mercado, e no mundo real, as imperfeições dos mercados são muito comuns.” (KRISHNAN, 2011, p. 35).

Da presente discussão a respeito dos temas elencados, é possível perceber dois posicionamentos distintos acerca das teorias de maximização de lucros e a RSC. Inicialmente, uma abordagem mais clássica em que as premissas: livre competição, racionalidade dos consumidores e complementariedade de produção e consumo são verdadeiras. Posteriormente, uma segunda abordagem, mais contemporânea, a qual a compreende que: os mercados não

são livres e competitivos; a racionalidade dos consumidores é limitada; e existem disparidades e desigualdades entre produção e consumo.

Tendo, como pano de fundo, a discussão entre o paradigma clássico, ligado às teorias da Maximização de Lucro dos *Shareholders*, e o paradigma contemporâneo, que leva em consideração os problemas sociais e ambientais causados pelo crescimento econômico e acirramento da competição das organizações na sociedade, este artigo é um convite à reflexão: é possível que as organizações exerçam seu papel na sociedade tanto de forma competitiva como sustentável? Existem formas de conciliar paradigmas, aparentemente, contraditórios?

Na próxima seção, são abordadas as principais correntes teóricas sobre a competitividade e, na seção 3, os conceitos de responsabilidade social corporativa e sustentabilidade são revisitados. Na seção 4, é realizada uma revisão nos conceitos de competitividade, verificando a sua aderência aos paradigmas da teoria de Maximização de Lucros dos *Shareholders* (MLS) e da teoria da Responsabilidade Social Corporativa (RSC) e, na seção 5, são expostas considerações de como a sustentabilidade pode promover vantagens competitivas para as organizações. Por fim, são tecidas as discussões e conclusões do artigo com considerações a respeito da aproximação entre as teorias da competitividade e sustentabilidade.

2. COMPETITIVIDADE

Conforme Porter (1990), a competitividade, em nível nacional, deve ser conceituada com base na ideia de produtividade nacional. Para esse autor, o país como um todo (Governo, indústrias e outros) deve fornecer condições para que as empresas possam atingir altos níveis de produtividade e obter formas de mantê-los ao longo do tempo. Para Porter (1990), um padrão de vida elevado, tal qual o crescimento social, depende da produtividade com a qual o país emprega seus recursos.

Esterhuizen, Rooyen e D'haese (2008) abordam a competitividade como a habilidade de um setor, indústria ou firma em competir com sucesso, buscando um crescimento sustentável, obtendo, assim, sob o menor custo de oportunidade, maiores retornos sobre os recursos empregados.

Para Chikán (2008), a competitividade da firma é a sua capacidade de atender, de forma sustentável, às necessidades de seus clientes e ter lucro. Conforme o mesmo autor, a competitividade de uma nação é a sua capacidade econômica de garantir aumento do bem-estar dos seus cidadãos, alinhado ao crescimento do fator de produtividade sustentada, que é a capacidade de manter a produção ao longo do tempo.

Slack (1993) informa que a competitividade (das empresas) relaciona-se com um melhor desempenho das atividades de manufatura das mesmas em relação aos seus concorrentes. Assim sendo, o autor expõe que, ao produzir um produto melhor do que sua concorrência e, de acordo com o prazo acordado com os clientes, as organizações obtêm vantagens em manufatura e que esta, por sua vez, promove ganhos de competitividade.

Coutinho e Ferraz (2002) compreendem a competitividade como a capacidade de implementar e formular estratégias concorrenciais. Para esses autores, a competitividade de um setor econômico está relacionada à interação de fatores internos e externos às organizações e seus setores de atuação. Conforme Coutinho e Ferraz (1995), o desempenho de um setor, organização ou nação está atrelado a fatores internos às empresas, fatores estruturais e a fatores sistêmicos.

Esser et al. (1995) compreendem a competitividade pela observação da interação de diferentes fatores que promovem a obtenção de vantagens competitivas. Esses fatores são divididos em níveis: (i) capacidade nacional de coordenação (Meta), (ii) condições macroeconômicas estáveis (Macro), (iii) importância das políticas seletivas (Meso) e (iv) transição às melhores práticas (Micro).

Feurer e Chaharbaghi (1994) informam que não existe uma noção única a respeito da competitividade. A definição do termo varia desde a habilidade de persuadir os clientes a optarem pelas suas ofertas, até a habilidade de melhorar continuamente o processo de capacidades organizacionais.

Perpassando os enfoques e análises desses autores, assim como as correntes teóricas nas quais os mesmos estão inseridos, torna-se evidente a divergência de abordagens e enfoques apresentados pelos mesmos. Em suas análises, Porter (1993) e Esser et al. (1995) abordam a competitividade em nível nacional, isto é, os autores buscam verificar os determinantes da competitividade das nações.

Esterhuizen, Rooyen e D'haese (2008) visam à verificação da competitividade em nível dos setores, indústrias e firmas. Desse modo enfocam a busca pela competitividade na capacidade de manter o crescimento ao longo do tempo. Por outro lado, Coutinho e Ferraz (2002) abordam a competitividade em nível da indústria, ou seja, verificam os fatores de influência aos quais os setores econômicos estão submetidos. Já Chikán (2008) focaliza seu estudo na competitividade da firma. Com isso aborda o tema sob o prisma da aptidão das empresas em atingirem níveis de produtividade aceitáveis.

Slack (1993) trata da competitividade em nível de produto. Dessa forma, esse autor visa à verificação dos fatores que influenciam a competitividade entre os produtos oferecidos pelas empresas em relação às suas habilidades de produção. A figura 1 exhibe, de modo sumarizado, as abordagens da competitividade utilizadas neste artigo. Apesar de diferentes níveis de abordagem ou de enfoque, as teorias propostas pelo autores não se excluem, mesmo em suas sobreposições, podem ser utilizadas de formas complementares.

Autor	Enfoque	Abordagem
Porter (1990)	Produtividade nacional	Nação
Esser et al. (1995)	Interação de vários fatores (Sistêmico) para obtenção de vantagem competitiva	
Esterhuizen et al. (2008)	Crescimento Sustentado	Setores, indústrias e firmas
Coutinho e Ferraz (2002)	Implementação e formulação de estratégias concorrenciais	Setor
Chikán (2008)	Produtividade Sustentada	Firma
Slack (1993)	Vantagens em manufatura	Produto
Feurer e Chaharbaghi (1994)	Da capacidade de persuadir clientes à possibilidade de melhorar capacidades organizacionais	

Figura 1: Abordagens da competitividade

É interessante observar o tema sustentável, que quando empregado por autores, como Esterhuizen, Rooyen e D'haese (2008) e Chikán (2008), está atrelado a um conceito restrito a aspectos financeiros ou econômicos. Por exemplo, para Esterhuizen, Rooyen e D'haese (2008), a noção de sustentabilidade está relacionada à capacidade de autossustentação do setor, indústria ou firma em seus campos de atuação e, para Chikán, (2008), o termo está relacionado à capacidade da firma em obter lucros ao longo do tempo, através da sua capacidade de atender às necessidades de seus clientes.

O que fica evidente nos autores selecionados, é que o conceito de competitividade não se preocupa em incorporar aspectos sociais ou ambientais como parte do papel das organizações na sociedade. A próxima seção resgata historicamente os conceitos de responsabilidade social corporativa e sustentabilidade e sua integração com as estratégias organizacionais.

3. RESPONSABILIDADE SOCIAL CORPORATIVA E SUSTENTABILIDADE

Bowen (1953), considerado o trabalho seminal na área de RSC, afirmava que a responsabilidade social corporativa estava ligada às obrigações dos homens de negócios, e que estes deveriam adotar diretivas que alinhassem as empresas com os valores e objetivos da sociedade. Para esse autor, a RSC estava ligada às noções de responsabilidade pública, obrigações sociais e moralidade comercial.

Garriga e Melé (2004), ao analisarem as teorias sobre a Responsabilidade Social Corporativa, desenvolveram quatro tipologias para o tratamento dado ao tema. Para os autores, as teorias a respeito da RSC podem ser classificadas conforme segue: Teorias instrumentais, Teorias políticas, Teorias integrativas e Teorias relacionadas à ética.

As teorias instrumentais reúnem as teorias que possuem foco no cumprimento de objetivos econômicos através da atividade social. As ações sociais são instrumento para melhoria da reputação da empresa, podendo atrair mais clientes e aumentar a rentabilidade. Os autores instrumentais consideram o atendimento às demandas sociais, desde que essas produzam lucros. As abordagens que compõem essa tipologia são: Maximização do Lucro dos *Shareholders* e Estratégias para obtenção de vantagens competitivas.

As teorias relacionadas à tipologia política possuem foco no uso responsável do poder das organizações na arena política, uma vez que o uso desse poder nas relações com a sociedade tem a capacidade de influenciar o equilíbrio de mercado. Nessa tipologia, estão compreendidas as teorias: Causa relacionada ao Marketing, Constitucionalismo corporativo, Teoria do contrato social e Teoria da cidadania corporativa.

A tipologia integrativa enfoca a integração das questões sociais com as atividades de negócios, visando à satisfação das demandas sociais. Como as organizações dependem da sociedade para a sua continuidade, o desempenho social é suporte para a obtenção de legitimidade junto à sociedade, e isso leva as organizações a integrar as demandas sociais às suas decisões. As teorias que compreendem esta tipologia são: *Issues management*, Responsabilidade pública, Gestão pelo *Stakeholder* e Performance social corporativa.

A quarta tipologia é a relacionada à ética. Tal tipologia tem foco na busca pelo certo, tendo como base os princípios éticos que as organizações deveriam seguir, independente dos efeitos econômicos que possam ser decorrentes disso. As teorias predominantes dessa tipologia são: Teoria normativa dos Stakeholders, Direitos universais, Desenvolvimento sustentável e a Teoria do bem comum.

A figura 2 resume as relações entre as tipologias desenvolvidas por Garriga e Melé (2004). Essa tipologia, com especificidades divergentes, possui generalidades que são comuns. A maior divergência se dá pelas ideias do liberal Milton Friedman, que compartilha das teorias instrumentais, considerando que a única responsabilidade da empresa com a sociedade é a maximização dos lucros para os acionistas. Friedman (1971) informa que a responsabilidade social das empresas é a maximização de lucros, dentro dos limites da lei. Para esse autor, a única responsabilidade dos gestores das empresas é gerar lucros para os *Shareholders*. Friedman (1971) acredita que, através do lucro das empresas, aumenta-se o bem estar de uma sociedade. Para ele, a performance social de uma empresa e a maximização de lucros dos *Shareholders*, somente é possível em algumas condições restritas.

Na tipologia proposta por Garriga e Melé (2004), as generalidades comuns residem na preocupação em contemplar e considerar as necessidades da sociedade. Frente às percepções a respeito das imperfeições dos mercados, dos problemas sociais e ambientais e a discussão a respeito do papel das organizações na sociedade, surge o conceito de desenvolvimento sustentável. O mesmo propõe-se unir as preocupações com o crescimento econômico, resolução de problemas sociais e preservação do meio-ambiente.

Conforme o *World Commission on Environment and Development* (WCED) (BRUNDTLAND, 1987), o desenvolvimento sustentável é aquele que atende às necessidades

das gerações presentes sem comprometer a capacidade de as gerações futuras satisfazerem suas próprias necessidades.

Tipologias	Foco	Teorias	Autores
Instrumentais	Cumprimento de objetivos econômicos através da atividade social.	Maximização do lucro dos <i>Shareholders</i> e Estratégias para obtenção de vantagens competitivas.	Friedman (1971), Jensen (2000), Porter e Kramer (2002), Hart (1995), Lutz (1996), Prahalad e Hammond (2002), Hart e Christensen (2002) e Prahalad (2003).
Políticas	Uso responsável do poder das organizações na arena política.	Causa relacionada ao Marketing, Constitucionalismo corporativo, Teoria do contrato social e Teoria da cidadania corporativa.	Varadarajan e Menon (1988), Murray e Montanari (1986), Davis (1960, 1967), Donaldson e Dunfee (1994, 1999), Wood e Lodgson (2002), Andriof e McIntosh (2001) Matten e Crane (<i>in press</i>).
Integrativas	Integração das demandas sociais com a atividade de negócios.	<i>Issues management</i> , Responsabilidade pública, Gestão pelo <i>Stakeholder</i> e Performance social corporativa.	Sethi (1975), Ackerman (1973), Jones (1980), Vogel (1986), Wartick e Mahon (1994), Preston e Post (1975, 1981), Mitchell et al. (1997), Agle e Mitchell (1999), Rowley (1997), Carroll (1979), Wartick e Cochran (1985), Wood (1991b) e Swanson (1995).
Éticas	Busca pelo certo, a fim de atingir uma boa sociedade.	Teoria normativa dos Stakeholders, Direitos universais, Desenvolvimento sustentável e a teoria do bem comum.	Freeman (1984, 1994), Evan e Freeman (1988), Donaldson e Preston (1995), Freeman e Phillips (2002), Phillips et al. (2003), The Global Sullivan Principles (1999), UN Global Compact (1999), World Commission on Environment and Development (Brundtland Report) (1987), Gladwin e Kennelly (1995), Alford e Naughton (2002), Mele' (2002) e Kaku (1997).

Figura 2: Comparativo das abordagens da RSC

Fonte: Adaptado de Garriga e Melé (2004)

Nessa corrente de pensamento, Elkington (1998) desenvolveu o conceito do *Triple Bottom-Line*, no qual a sustentabilidade deve ser compreendida pela integração dos fatores econômicos, sociais e ambientais. No modelo de Elkington (1998), devido à dificuldade de considerar continuamente os fatores de forma integrada, o autor propõe três tipos de direcionadores a serem aplicados: (1) caso de negócio, quando os fatores ambientais e sociais estão em segundo plano com relação ao fator econômico; (2) caso humano, quando os fatores ambientais e econômicos são deslocados em função do fator social; e (3) caso verde, quando os fatores econômicos e sociais são relaxados em função do fator meio ambiente. O autor sugere que, conforme determinado momento, a empresa deve agir segundo o caso que melhor adaptar-se ao cenário apresentado.

Os termos Sustentabilidade e Responsabilidade Social Corporativa convergiram progressivamente e hoje englobam dimensões semelhantes e, muitas vezes são aplicados como sinônimos ou comparáveis (EMERSON, 2003; MAZON, 2004; PETRINI e POZZEBON, 2010). Assim sendo, no presente artigo a RSC e a Sustentabilidade serão

tratadas de forma comparável, respeitando-se as tipologias estabelecidas por Garriga e Melé (2004).

Em resumo, os conceitos de Sustentabilidade e RSC envolvem múltiplos níveis de análise (individual, grupo, empresa, comunidade etc.) e múltiplos *Stakeholders* (funcionários, acionistas, clientes, fornecedores, parceiros, membros da comunidade etc.) considerando três dimensões convergentes: a social, a ambiental e a econômica.

O objetivo desta seção, que buscou conceituar e definir RSC e Sustentabilidade provoca a emergência de uma questão que parece destaque. Claramente, existe uma convergência entre os autores revisitados no sentido de definir RSC e sustentabilidade, baseando-se em princípios comuns: foco nos aspectos sociais, ambientais e econômicos, buscando uma harmonização entre os três, para atender às demandas dos diferentes *Stakeholders*. Entretanto, percebe-se que, no uso popular desses temas, iniciativas relacionadas a questões sociais terminam por ser denominadas RSC, enquanto o termo sustentabilidade é empregado mais comumente, quando relacionado a iniciativas e ações ambientais.

4. ANALISANDO A COMPETITIVIDADE SOB AS LENTES DA SUSTENTABILIDADE

Porter (1990) emprega um conceito de competitividade em que a mesma está relacionada com o nível de produtividade que as empresas alcançam em uma determinada região. Assim, a produtividade é definida pelo valor, e não pela eficiência técnica. Em sequência, a produtividade de todos os insumos disponíveis é o gerador da prosperidade nacional. Nessa definição, Porter (1990) deixa claro seu posicionamento clássico a respeito dos paradigmas predominantes da Maximização de Lucros dos *Shareholders* (MLS) e da Teoria da Responsabilidade Social Corporativa (RSC). É possível perceber que o autor baseia-se nas premissas de livre competição, racionalidade dos consumidores e produção e consumo estáveis, quando relaciona a prosperidade à produtividade e, posteriormente, a produtividade, à capacidade de inovação. Para Porter (1990), as regiões competem através da oferta de ambientes produtivos e de negócios para as empresas. Com isso, essa oferta torna-se a única maneira pela qual uma região melhora seu padrão de vida, obtendo empresas competitivas que podem pagar salários altos e crescentes. Para ele, ao longo do tempo, a prosperidade aumenta, quando as empresas passam a ser mais produtivas e inovadoras. Assim, Porter (1990) afirma que os fatores que influenciam a competitividade são: áreas econômicas em geral, grupos de países vizinhos, países, regiões, *clusters* e firmas. O autor expõe que os determinantes da competitividade são formados por competitividade macroeconômica (infraestrutura social e instituições políticas, políticas macroeconômicas), competitividade microeconômica (qualidade do ambiente de negócios nacional, estado de desenvolvimento dos *clusters* e sofisticação das operações e estratégias das empresas).

Tendo em vista as bases clássicas utilizadas pelo autor, não é possível verificar considerações a respeito dos problemas sociais e ambientais causados pelo aumento da competição das empresas de uma determinada região. No caso de Porter (1990), a infraestrutura social e as instituições políticas (fatores relacionados à competitividade macroeconômica) estão relacionadas com o desenvolvimento humano (Educação básica e saúde), regras e leis e instituições políticas.

Slack (1993) aponta para cinco fatores que colaboram para a obtenção de vantagem competitiva: (1) Confiabilidade: produzir e entregar bens e/ou serviços, em tempo hábil e nos prazos prometidos; (2) Custo: a capacidade de produzir a custos mais baixos do que os concorrentes; (3) Flexibilidade: ser capaz de atender a mudanças de produtos ou serviços, prazos de entregas, volumes de produção, entre outros; (4) Qualidade: fazer produtos de boa qualidade que realmente os clientes desejam, sem cometer erros; (5) Velocidade: o tempo que o cliente deve esperar desde a emissão do pedido até o recebimento efetivo do produto. Assim

como Porter (1990), Slack (1993) baseia-se em uma posição clássica a respeito dos paradigmas predominantes (MLS e RSC), na medida em que a sua construção a respeito da vantagem em manufatura está relacionada à capacidade de obter uma função de produção saudável para que a mesma possa estabelecer uma melhoria de desempenho contínua e tornar-se versátil, operacionalmente, o suficiente para concorrer no mercado. Tendo em vista as bases utilizadas pelo autor, não é possível verificar considerações a respeito dos problemas sociais e ambientais causados pela atividade empresarial. O autor aponta que os mercados são livres e perfeitos, pois a competitividade de uma empresa está atrelada unicamente a sua capacidade de produzir com qualidade, rapidez, confiabilidade, flexibilidade e custos compatíveis.

A abordagem sistêmica de Esser *et al.* (1995) leva em consideração os novos padrões de competição, conceitos organizacionais e tecnologias do ambiente econômico global contemporâneo. Para esses autores, os países mais eficientes em criar condições para a competitividade de suas organizações são aqueles que conseguem articular os atores políticos, econômicos, sociais e tecnológicos visando a moldar o ambiente de negócios de acordo as novas necessidades. Esser *et al.* (1995) utilizam-se da ideia de competitividade sistêmica com base na ideia de que a competitividade de uma economia está relacionada com articulação de um sistema de quatro níveis, sendo eles: meta, macro, meso e micro, onde a competitividade, diálogo e a tomada de decisão compartilhada formam um contexto multidimensional de articulação entre os níveis e promovem a integração dos grupos de atores.

Contudo, os autores expõem sua abordagem contemporânea a respeito das premissas de livre competição, racionalidade dos consumidores e produção e consumo estáveis, quando estabelecem que os países mais competitivos não são aqueles que apostam somente na competitividade individual das empresas, no livre comércio incondicional e em um Estado limitado a regular e monitorar, mas sim nos que buscam ativamente promover vantagens de localização e competitividade (ESSER *et al.* 1995). O modelo da competitividade sistêmica proposto pelos autores tem por função analisar a maneira como são geradas vantagens competitivas mediante a interação de vários fatores de relevância de um sistema que, conforme Esser *et al.* (1995), estão baseados em uma organização social.

No entanto, a análise da competitividade sistêmica, conforme proposto por Esser *et al.* (1995), não possibilita a verificação de como o aumento da competição das empresas e dos países realizam pressões diretas na organização social e nos sistemas ambientais. Dessa maneira, mesmo em uma abordagem aproximadamente contemporânea a respeito dos paradigmas predominantes (MLS e RSC), os autores não consideraram, de forma direta, o impacto dos fatores ambientais na competitividade de uma nação, desconsiderando, desse modo, uma das dimensões da sustentabilidade (RSC) na promoção da competitividade. Mesmo a compreensão a respeito dos atores sociais, como parte integrante das condições para a competitividade, não fica claro o enfoque. O termo parece estar mais relacionado à capacidade das empresas em identificar possíveis diferenciais no uso desses atores, como, por exemplo, remuneração inferior para a mesma função em relação a regulamentações trabalhistas regionais, do que uma preocupação com o aspecto social em busca do desenvolvimento da comunidade.

Coutinho e Ferraz (2002) baseiam suas contribuições a respeito da competitividade sistêmica, objetivando a verificação de que a competitividade das empresas depende de fatores que estão fora das empresas e, também, do setor do qual a empresa faz parte. Os autores acreditam que a competitividade de uma indústria, setor ou nação está relacionada a fatores que são: (1) internos às empresas, (2) de natureza estrutural e (3) de natureza sistêmica. Para esses autores, os fatores internos às empresas são estratégia e gestão, capacitação para inovação, capacitação produtiva e recursos humanos. Os fatores de natureza estrutural são mercados, configuração da indústria e concorrência; e os fatores sistêmicos são

os macroeconômicos, internacionais, sociais, tecnológicos, infraestruturais, fiscais, financeiros e político-institucionais. Coutinho e Ferraz (2002) verificam a competitividade em relação à capacidade de implementar e formular estratégias concorrenciais.

A abordagem de Coutinho e Ferraz (2002) está baseada em uma visão parcialmente contemporânea sobre os paradigmas (MLS e RSC), tendo em vista que os autores compreendem a competitividade de forma sistêmica, considerando a sociedade como um dos fatores que influenciam a competitividade do setor econômico. Contudo, a abordagem dos autores não deixa clara a integração do setor econômico em análise com as questões sociais, o que parece evidente é que o tema é tratado como uma variável que influencia o bom andamento das atividades do setor, ou seja, como um cenário, mesmo que mutável, que apresenta suas características, e as empresas que fazem parte dessa indústria devem adaptar-se, a fim de se manterem ou tornarem-se competitivas.

Apesar das considerações acerca da sociedade, como um fator sistêmico e importante para a verificação da competitividade, assim como Esser et al. (1995), Coutinho e Ferraz (2002) desconsideram as pressões no meio ambiente causadas pela atividade empresarial e, por sua vez, o impacto dos problemas ambientais na competitividade do setor.

Esterhuizen, Rooyen e D'haese (2008) verificam a competitividade como a capacidade de competir com sucesso, visando à sustentação do crescimento no ambiente global, obtendo o menor custo de oportunidade sobre os recursos empregados. As considerações dos autores transparecem um posicionamento clássico a respeito dos paradigmas predominantes da MLS e da RSC, tendo em vista que os mesmos afirmam que a competitividade é uma visão holística sobre a capacidade contínua das empresas em explorar a realidade do mercado, para obter ganhos, e não tecem considerações a respeito dos problemas sociais e ambientais provocados pela atividade empresarial. De acordo com os autores, empresas que operam em países que possuem problemas educacionais, científicos e de infraestrutura, não estarão habilitados a competir em longo prazo, contudo não relacionam esses problemas como uma forma de tornar o país mais competitivo e muito menos atribuem às empresas qualquer ação nesse sentido.

Conforme Chikán (2008), a competitividade em nível nacional deve obedecer a dois critérios principais: produtividade e bem-estar dos cidadãos. Para o autor, ambos são resultados finais a serem obtidos pela competitividade de uma nação, Chikán (2008) afirma que o crescimento da produtividade torna possível o crescimento do bem-estar dos cidadãos, e ambos são influenciados pelas capacidades das organizações e dos governos. O governo, por um lado, possui influência sobre as normas sociais. Além disso, seria papel do governo formular e implementar políticas macroeconômicas. As organizações, por outro lado, devem possuir capacidades suficientes para se adaptarem aos fatores de influência da competitividade. Nesse caso, os mesmos elencados por Porter (1995). Assim, as normas sociais e as políticas macroeconômicas são vistas como uma ligação entre a competitividade nacional e da firma e servem como um *link* entre as ações dos governos e as capacidades das firmas.

O resultado da competitividade em nível nacional, conforme o modelo proposto por Chikán (2008), é o bem-estar dos cidadãos. Já a competitividade em nível da firma tem, como objetivo, o aumento da produtividade. A ligação dos dois resultados e os fatores de análise no modelo formam o ciclo estruturado de dois níveis da competitividade (nacional e da firma). Chikán (2008) possui posicionamento clássico a respeito dos paradigmas predominantes da MLS e da RSC, uma vez que é possível perceber que o autor baseia-se nas premissas de livre competição, racionalidade dos consumidores, e produção e consumo estáveis, quando o mesmo relaciona o bem-estar dos cidadãos com a produtividade nacional. Os dois níveis de competitividade ilustram isso no momento em que o bem-estar dos cidadãos é colocado em nível nacional, transparecendo, dessa forma, não atribuir preocupação às empresas.

A figura 3 apresenta, de modo resumido, a relação entre os paradigmas da MLS e da RSC e as correntes conceituais predominantes quanto à competitividade.

Autor	Paradigma
Porter (1990)	MLS
Slack (1993)	MLS
Esser et al. (1995)	RSC (Compreende as imperfeições dos mercados e os problemas sociais como inerentes à competitividade nacional, contudo não tece considerações a respeito de problemas ambientais).
Coutinho e Ferraz (2002)	RSC (Compreende as imperfeições dos mercados e os problemas sociais como inerentes à competitividade nacional, contudo não faz considerações a respeito de problemas ambientais).
Esterhuizen et al. (2008)	MLS
Chikán (2008)	MLS (Introduz a preocupação com o bem-estar do cidadão, mas relegando-a ao governo).

Figura 3: Competitividade e Paradigmas

Os autores revisitados ilustram claramente o grande desafio que se enfrenta ao pensar competitividade e sustentabilidade. O conceito de competitividade está imerso no paradigma da maximização de lucros, que tem, como pano de fundo, o sistema econômico dominante. Mesmo as correntes que, de certa forma, inserem a dimensão social como parte do conceito de competitividade, fazem-no de forma incipiente, não deixando claro qual o papel e quais as possíveis relações entre as organizações e a dimensão social contemplada no modelo.

Entretanto, mover-se em direção ao paradigma da Responsabilidade Social Corporativa, integrando sustentabilidade às práticas de negócio, sendo competitiva, é um caminho longo e complexo, mas possível. Na próxima seção, buscou-se explorar o potencial das relações entre negócios e sociedade e suas implicações em termos de vantagens competitivas.

5. TORNANDO-SE SUSTENTÁVEL E COMPETITIVA

Pode-se dizer que a *Nike* aprendeu da maneira mais difícil como as mudanças da sociedade exigem um repensar constante na forma como as organizações atuam. O slogan da *Nike*, "*Just do it*", é uma chamada à ação inspiradora para os consumidores dos produtos da empresa. Mas, em termos de responsabilidade corporativa, a empresa pecou ao seguir o seu próprio slogan. Na década de 1990, ocorreram inúmeros protestos contra as condições de fábricas de seus fornecedores no exterior, e isso fez da *Nike* o garoto-propaganda mundial de irresponsabilidade, ética corporativa e ganância. No entanto, o modelo de negócio da *Nike* - produtos inovadores fabricados com baixo custo em eficientes cadeias de abastecimento, não é diferente do de milhares de outras empresas, mas a intensa pressão exercida pela sociedade obrigou a empresa a lidar com as questões sociais e ambientais decorrentes de tal modelo, antes de outras organizações. Tal narrativa mostra como tornar-se sustentável e responsável corporativamente pode estar associado à vantagem competitiva ou, no caso, (des)vantagem competitiva.

Zadek (2004) sugere que as empresas passam por estágios que levam em direção à responsabilidade corporativa, mostrando como a organização pode se tornar um bom "cidadão corporativo" e ter vantagem competitiva. Conforme o autor, os estágios são: Defensivo; Conformidade; Gerencial; Estratégico e Civil.

- Defensivo: A fim de se defender contra ataques à sua reputação, que, em curto prazo, poderiam afetar as suas vendas, recrutamento, produtividade e marca, a empresa passa a negar o impacto de algumas práticas, resultados ou responsabilidades, próprias, que

são criticadas por ativistas civis, *Stakeholders* diretos, clientes, empregados e investidores.

- Conformidade: A empresa adota uma nova política, em observância aos seus custos de negócio, a fim de tornar essa política corporativa visível aos seus críticos. Nesse caso, a empresa garante que, em conformidade com sua nova política, não fará nada do que já estiver acordado que não faria.
- Gerencial: A empresa percebe que está enfrentando um problema de longo prazo e que não pode ser resolvido com tentativas relacionadas à conformidade ou a uma estratégia de relações públicas. Assim, passa-se a incorporar questões sociais em suas práticas centrais de gestão, promovendo, desse modo, alterações na maneira como elas estabelecem incentivos de compras, de previsão de vendas e gestão de estoques.
- Estratégico: Na fase estratégica, a empresa passa a realinhar a sua estratégia para lidar com práticas empresariais responsáveis, buscando obter vantagens sobre a sua concorrência e contribuir para o sucesso da organização em longo prazo. Nesse estágio, a empresa integra questões sociais em suas estratégias de negócios.
- Civil: Nesse estágio, há uma busca pela promoção da participação de toda a indústria em questões ligadas à responsabilidade corporativa, essas empresas buscam ampliar seu valor econômico, de longo prazo, superando as desvantagens de antecipação e obtendo ganhos vindos da ação coletiva.

Porter e Kramer (2006) enfatizam que as organizações devem escolher quais questões sociais devem endereçar, considerando oportunidades para criar valor compartilhado – um significativo valor para a sociedade que também é valioso para o negócio. Os autores sugerem um quadro referencial com três categorias, nas quais todas as questões sociais podem ser classificadas: (1) Genéricas: questões sociais que não são afetadas significativamente pelas operações da organização e não afetam significativamente sua competitividade em longo prazo; (2) Impactos sociais na cadeia de valor: questões sociais que são significativamente afetadas pelas atividades da empresa no curso de suas atividades; (3) Dimensões sociais no contexto competitivo: questões sociais, no ambiente externo, que afetam significativamente as causas subjacentes de competitividade de uma empresa nos locais onde atua. Com a categorização das questões com base no *framework*, as organizações criam uma agenda social corporativa, a qual, além de atender às expectativas da sociedade, buscam oportunidades para atingir benefícios sociais e econômicos, simultaneamente. Nesse contexto, duas abordagens são predominantes no envolvimento das empresas, conforme sua agenda social corporativa:

(1) RSC responsiva: esse tipo de envolvimento está subdividido em duas categorias, cidadania corporativa e mitigação dos danos decorrentes das atividades de uma empresa ao longo da cadeia de valor. A primeira relaciona-se com as preocupações sociais crescentes dos *Stakeholders* e a prevenção dos efeitos adversos decorrentes das atividades de negócio; já, a segunda relaciona-se com a capacidade da empresa em identificar sistematicamente seus impactos sociais e tratá-los.

(2) RSC estratégica: esse envolvimento também se subdivide em duas categorias distintas: (i) transformar as atividades da cadeia de valor em benefício da sociedade, reforçando a estratégia da empresa; e (ii) filantropia estratégica, utilizando recursos para melhorar as áreas salientes do contexto competitivo, beneficiando, assim, a empresa e a sociedade.

A figura 4 ilustra as abordagens estratégicas, considerando as três categorias de classificação para as questões sociais. É importante salientar que, apesar de os autores referirem-se a questões sociais e denominarem agenda social corporativa, dentro dessa também estão sendo consideradas as questões e iniciativas ambientais. Pode-se identificar que

organizações que se encontram nos estágios Defensivo e de Conformidade (Zadek, 2004) podem ser enquadradas na abordagem que Porter e Kramer (2006) denominam de RSC Responsiva, enquanto as que apresentam características dos estágios Estratégico e Civil aproximam-se da RSC Estratégica. O estágio Gerencial parece ser um passo entre as duas abordagens, no qual a organização mobiliza alterações em processos ou estruturas internas não mais com um olhar de curto prazo (característico dos estágios anteriores), mas não necessariamente identificando que os processos ou estruturas alterados sejam marcantes no seu contexto competitivo (como esperado em uma RSC Estratégica).

Impactos sociais genéricos	Impactos sociais na cadeia de valor	Dimensões sociais do contexto competitivo
Boa cidadania	Reduzir os danos das atividades da cadeia de valor	Filantropia estratégica que aproveita determinadas capacidades para melhorar áreas marcantes do contexto competitivo
RSC Responsiva	Transformar as atividades da cadeia de valor para gerar benefícios à sociedade, reforçando a estratégia.	RSC Estratégica

Figura 4: O envolvimento das empresas na sociedade: uma abordagem estratégica

Fonte – Adaptado de Porter e Kramer (2006)

No confronto entre os autores e a consequente identificação de suas interdependências, pode-se dizer que as organizações que, de fato, podem conciliar competitividade e sustentabilidade são as que se posicionam no que Porter e Kramer (2006) denominam RSC Estratégica. As organizações que se encontram nos estágios de RSC Responsiva parecem estar em uma busca por não perder competitividade, mais do que por construí-la dentro do paradigma da RSC.

Sousa Filho et al. (2010) informam que estratégias socialmente responsáveis estão associadas à obtenção de vantagens competitivas, tais como a capacidade de: atrair empregados valiosos e melhorar a imagem e a reputação. Nesse sentido, os autores desenvolveram um modelo teórico no qual é possível reunir estratégias sociais e vantagens competitivas por meio de formulação de estratégias sociais que influenciam e são influenciadas por oportunidades, recursos, habilidades, méritos da corporação, estrutura da indústria e *Stakeholders*.

No modelo apresentado pelos autores, a formulação desta estratégia tem base em cinco variáveis: valores organizacionais; compreensão da importância dos *Satakeholders*; análise dos recursos e competências internas; oportunidades no ambiente externo; e estrutura industrial, sendo tais elementos essenciais para a formulação da estratégia corporativa social. Dessa forma, as oportunidades de mercado que prejudicam o meio ambiente ou aumentam o desemprego devem ser reconsideradas, visando a encontrar alternativas que não tenham impacto negativo ou diminuam e justifiquem esse impacto.

Enfim, a associação entre estratégia social e vantagem competitiva é vista através da influência direta dos elementos: reputação e imagem, retenção de pessoas, motivação dos funcionários, valor agregado, desempenho econômico, desempenho ambiental e desempenho social. Tornando esses elementos raros, insubstituíveis, inimitáveis e valiosos, as empresas obtêm vantagens competitivas.

Para os autores as estratégias sociais corporativas podem resolver a tensão existente entre os objetivos sociais e econômicos, e os existentes na relação com a sociedade e os *Shareholders*. As ações estratégicas de responsabilidade social podem trazer resultados

positivos, tanto em termos econômicos, como sociais e, com isso, resolver as questões relacionadas ao objetivo social da organização.

Husted e Allen (2007) examinam, com base em um estudo empírico, a relação entre o ambiente de mercado, os *Stakeholders*, os recursos e os valores para o desenvolvimento de planejamento social estratégico e posicionamento social estratégico, avaliando as diferentes formas de condução estratégica social para a criação de valor pela empresa. Em outras palavras, a forma de empreender uma estratégia social depende de um ajuste entre estes fatores – ambiente de mercado, os *Stakeholders*, os recursos e os valores, e a abordagem estratégica adotada.

Condições em que o mercado é dinâmico e são encontrados recursos para a inovação contínua, estão relacionadas ao posicionamento social estratégico que, por sua vez, está relacionado à criação de valor. O posicionamento da empresa, no que diz respeito às questões sociais, é uma forma de diferenciar a empresa, seus produtos e serviços e, assim, criar valor. Surpreendentemente, o planejamento social estratégico não tece relacionamento significativo com a criação de valor. O resultado pode ser explicado, em parte, pela maneira como as empresas investigadas realizam a RSC. As empresas devem antecipar proativamente as questões sociais e posicionar-se com relação a essas questões. Planejamento, sozinho, não é suficiente. Outro resultado interessante é que quanto maior é a orientação da empresa para a RSC, maior é o uso do planejamento social estratégico. E tal orientação parece ser decorrente de um posicionamento social estratégico.

Em conclusão, os autores informam que a formulação de estratégias sociais é um processo sofisticado que requer muita atenção. Além de simplesmente “fazer o bem”, os gestores precisam pensar cuidadosamente sobre a posição da empresa no que diz respeito às questões sociais e se eles estão criando valor na base de seus projetos sociais. Sousa Filho *et al.* (2010) e Husted e Allen (2007) identificam um conjunto de direcionadores que criam condições para a construção de vantagens competitivas dentro do paradigma da RSC. Conduzindo estudos de natureza diferentes, ambos propõem seus *frameworks* teóricos, os quais possuem pontos de convergência. A figura 5 busca estabelecer a relação de convergência entre os autores.

Variável	Sousa Filho <i>et al.</i> (2010)	Husted e Allen (2007)
Valores organizacionais	X	X
<i>Stakeholders</i>	X	X
Recursos e competências	X	X
Oportunidade de mercado	X	X
Estrutura industrial	X	
Abordagem estratégica		X

Quadro 5: Convergência entre Sousa Filho *et al.*(2010) e Husted Allen (2007).

Sousa Filho *et al.* (2010) elencam a variável valores organizacionais como um dos fatores que influenciam a formulação de estratégias sociais para a obtenção de vantagens competitivas. Para esses autores, quando a RSC é incorporada à cultura e valores da organização, a mesma se torna um valor interno e pode, com isso, gerar vantagens competitivas. O mesmo é reforçado pelas ideias de Husted e Allen (2007), que salientam a necessidade de acompanhamento das ações de RSC das concorrentes, o que demonstra o impacto competitivo das estratégias de RSC.

Para Husted e Allen (2007) e Sousa Filho *et al.* (2010), é preciso entender o relacionamento que a organização possui com seus *Stakeholders*, assim como é preciso compreender também a relevância dos mesmos para ela. Para ambos os autores, os *Stakeholders* representam a demanda e a urgência dessa demanda para as comunidades das quais as organizações fazem parte. Somente com a compreensão desses dois aspectos

(Demanda e Urgência dos *Stakeholders*), é possível que as organizações entendam e ofereçam o que as comunidades esperam delas.

Os recursos e competências internas, presentes em ambos os *frameworks* analisados, estão relacionados principalmente à imagem e à reputação. Tanto para Sousa Filho *et al.* (2010) quanto para Husted e Allen (2007), a imagem e a reputação podem ser entendidas como recursos e competências internas das organizações, que, como, são difíceis de copiar, acabam por tornar-se fatores essenciais à competitividade das mesmas. Algumas questões sociais, senão todas, para Sousa Filho *et al.* (2010) e Husted e Allen (2007), configuram verdadeiras oportunidades de mercado. As organizações tornam-se mais competitivas, quando conseguem perceber, ou analisar, corretamente, essas oportunidades sociais, e passam, com isso, a obter vantagens competitivas frente às demais.

Sousa Filho *et al.* (2010) salientam que os fatores elencados em seu *framework* devem estar ligados diretamente ao *Core Business* da organização para que, de fato, contribuam para a sua competitividade. Husted e Allen (2007) lembram que uma estratégia social, não apenas formulada, mas também implementada, que leve em consideração os fatores apontados por suas pesquisas, é capaz de oferecer às organizações, simultaneamente, um incremento nas suas ações de RSC e incrementos de competitividade.

Tendo em vista os fatores apontados pelos autores, Sousa Filho *et al.* (2010) e Husted e Allen (2007), é notável a convergência de ideias entre ambos. Além disso, e ainda mais relevante, as soluções apontadas por ambos, na busca da competitividade das organizações através das preocupações com questões relacionadas à RSC, são capazes de demonstrar que é possível uma organização aumentar seus níveis de competitividades e, ao mesmo tempo ocupar-se com demandas de RSC.

6. CONSIDERAÇÕES FINAIS E CONCLUSÕES

A estratégia social pode existir em dois sentidos, (1) definindo um plano para ações sociais e (2) posicionando a organização em relação às questões sociais. De acordo com os resultados apresentados por Husted e Allen (2007), posicionamento parece ser pré-requisito no sentido de desenvolver condições propícias para que a organização desenvolva um planejamento social estratégico que crie valor e, conseqüentemente, gere vantagem competitiva. Tal resultado vem ao encontro da afirmação de Sousa Filho *et al.* (2010) de que estratégias socialmente responsáveis estão associadas à obtenção de vantagens competitivas, tais como a capacidade de atrair empregados valiosos e melhorar a imagem e a reputação, leia-se aqui, posicionamento.

Enfim, parece que, dentre as abordagens propostas por Porter e Kramer (2006) para uma agenda social corporativa – RSC Responsiva e RSC Estratégica – para gerar vantagem competitiva, torna-se inevitável que tal agenda social mova-se da simples mitigação de prejuízos para um reforço à estratégia corporativa através do progresso da sociedade. Respeitando-se os paradigmas da Maximização do Lucro dos *Shareholders* e da Responsabilidade Social Corporativa, e levando em consideração as abordagens conceituais a respeito da competitividade, autores como Sousa Filho *et al.* (2010), Husted e Allen (2007) e Porter e Kramer (2006) apontam para a sustentabilidade como forma de obtenção de vantagens competitivas e, com isso, como forma de aumento da competitividade das organizações.

Não se trata de escolher entre um paradigma e outro, mas sim de conciliar as diferenças e promover novas formas de pensar. O aumento da competitividade de uma nação, setor ou organização, que possui bases conceituais ligadas ao paradigma da Maximização do Lucro dos *Shareholders*, quando apoiada pelo paradigma da Responsabilidade Social Corporativa e suas preocupações com os problemas sociais e ambientais, mostra-se ainda mais relevante no contexto contemporâneo.

As teorias instrumentais (GARRIGA & MELE, 2004), as quais são compartilhadas por Friedman, ilustram um princípio de conciliação. Mesmo com foco em lucro e eficiência econômica, tais teorias alavancam o atendimento das questões sociais e ambientais, desde que com resultado econômico. Por que não considerar o conjunto de *Stakeholders*, no qual está a sociedade, como mais uma forma para ampliação dos resultados econômicos? Cita-se o exemplo do Grameen Bank, modelo de microcrédito na Índia, o qual, ao fornecer crédito, inserindo uma parcela menos favorecida da população, trouxe resultados econômicos para a organização e para a sociedade. Ou, ainda, a adoção de outras iniciativas e ações que convergem para a criação de uma imagem positiva – imagem, reputação e posicionamento, conforme já identificado anteriormente, cria vantagem competitiva. A construção da “dimensão social” da empresa pode oferecer às organizações a legitimidade social que falta à sua dimensão econômica, o que as fragiliza frente à sociedade civil.

O convite à reflexão realizado no início deste artigo - É possível que as organizações exerçam seu papel na sociedade tanto de forma competitiva como sustentável? Existem formas de conciliar paradigmas, aparentemente, contraditórios? – deixa evidente que tal diálogo não só é possível como necessário. Não fazê-lo, é manter as iniciativas corporativas de sustentabilidade desconectadas do negócio e obscurecer muitas das grandes oportunidades para as empresas em benefício da sociedade. A emergência e acirramento do tema Sustentabilidade, aqui considerando as três dimensões - social, ambiental e econômica, vem sendo construída como parte de uma resposta à crise que o capitalismo contemporâneo tem atravessado.

A contribuição do artigo está ligada às noções conceituais de competitividade e sustentabilidade. Dessa maneira, o mesmo limitou-se ao estudo teórico do tema, novas pesquisas, de cunho prático, podem auxiliar na verificação de novas sobreposições e lacunas existentes entre as noções contemporâneas de competitividade e sustentabilidade ou, avançando ainda mais, na proposição de um modelo teórico que concilie tais conceitos.

Mover-se rumo à sustentabilidade é um questão de crescimento e maturidade não somente do ponto de vista das organizações, mas também da sociedade. Por um lado, ter clareza de que as bases teóricas da competitividade divergem na sua essência em relação a uma estratégia de sustentabilidade é fundamental para que não nos percamos na complexidade deste desafio. Por outro lado, é evidente que um ou vários caminhos alternativos são possíveis.

REFERÊNCIAS

- AMALRIC, F., HAUSER, J. **Economic drivers of corporate responsibility activities**. The Journal of Corporate Citizenship, winter, Vol. 20, p. 27-38, 2005.
- BOWEN, H.R. **Social Responsibilities of the businessman**. Nova Iorque: Harper & Brothers Publishers, 1953.
- BRUNDTLAND, G.H. **Nosso Futuro Comum**. Rio de Janeiro. Fundação Getúlio Vargas. Relatório. Comissão Mundial Meio Ambiente e Desenvolvimento da ONU, 1987.
- CHIKÁN, A. **National and firm competitiveness: a general research model**. Competitiveness Review: An International Business Journal. Vol. 18, 2008.
- COUTINHO, L. G., FERRAZ, J. C. **Estudo da competitividade da indústria brasileira**. 4ª Ed. São Paulo: Papyrus, 2002.
- ELKINGTON, J. **Cannibals with forks: the triple bottom line of 21st century business**. Gabriola Island: New society publishers, 1998.
- EMERSON, J. **The blended value proposition: integrating social and financial returns**. California Management Review, Vol. 45(4), p. 35-51, 2003.
- ESTERHUIZEN, D.; ROOYEN, J. V.; D’HAESE, L. **An evaluation of the competitiveness of the agribusiness sector in South Africa**. Advances in Competitiveness Research – ACR. Vol. 16 (1&2), 2008.

- ESSER, K. HILLEBRAND, W. MESSNER, D. MEYER-STAMER, J. **Systemic Competitiveness, New Governance Patterns for Industrial Development**, Londres, 1995.
- FEUER, R. CHAHARBACHI, K. **Defining Competitiveness: A holistic approach**. Management Decision, Vol. 32, N° 2, p. 49 – 58, 1994.
- FRIEDMAN, M. **The social responsibility of business is to increase its profits**. The New York Times Magazine, Sep 13. p. 122-126, 1971.
- GARRIGA, E; MELÉ, D. **Corporate Social Responsibility Theories: Mapping the Territory**. Journal of Business Ethics. n° 53, p. 51–71, 2004.
- HUSTED, B.; ALLEN, D. **Corporate Social Strategy in Multinational Enterprises: Antecedents and Value Creation**. Journal of Business Ethics, Vol. 74, n° 4, p. 345-361, 2007.
- JENSEN, M. C. **Value maximization, stakeholder theory, and the corporate objective function**. Journal of Applied Corporate Finance, v. 14, n. 3, p. 8-21, 2001.
- KRISHNAN, S. **In Defense of Social Responsibility of Business**. Mustang Journal of Business & Ethics. 2011.
- MAZON, R. **Uma abordagem conceitual aos negócios sustentáveis: manual de negócios sustentáveis**. São Paulo: FGV-EAESP, 2004.
- PETRINI, M.; POZZEBON, M. **Integrating sustainability into business practices: learning from Brazilian firms**. BAR, Dec, vol.7, n°.4, p.362-378, 2010.
- PORTER, M. E. **The Competitive Advantage of Nations**. The Free Press, New York, 1990.
- PORTER, M. E., KRAMER, M. R. **Strategy & Society: The link between competitive advantage and Corporate Social Responsibility**. Harvard Business Review. December, 2006.
- SENGE, P.; LICHTENSTEIN, B.; KAEUFER, K.; BRADBURY, H. AND CARROLL, J. **Collaborating For Systemic Change**. Sloan Management Review. vol.48, n°. 2, 2007.
- SLACK, N. **Vantagem competitiva em manufatura**. São Paulo: Editora Atlas S.A. – 1993.
- SOUSA FILHO, J.M.; LILIAN WANDERLEY, L.S.; GÓMEZ, C.P.; FARACHE, F. **Strategic Corporate Social Responsibility Management for Competitive advantage**. BAR, vol. 7, n°. 3, p. 294-309, July/Sept, 2010.
- STERNBERG, E. **The stockholder concept: a mistake doctrine**. Foundation for Business Responsibility. Leeds, Issue Paper, n. 4, nov. 1999. Disponível em: <http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=263144>. Acesso em: 2 jul. 2012.
- ZADEK, S. **The Path to Corporate Responsibility**. Harvard Business Review, Vol. 82(12), p. 125–132, 2004.