

# Barreiras de Implantação de uma Gestão Organizacional Orientada à Responsabilidade Social Corporativa e Sustentabilidade

Barriers to Implementation of an Organizational Management  
Guided by Corporate Social Responsibility and Sustainability

**BRUNA RORATO**

*Universidade do Vale do Rio dos Sinos (UNISINOS),  
Mestranda do Programa de Pós-graduação em Administração.  
e-mail: brunarorato@hotmail.com*

## Resumo

O tema desenvolvido neste trabalho é a implantação de uma gestão organizacional orientada à responsabilidade social corporativa e sustentabilidade. O desafio de se ter uma gestão baseada na responsabilidade social e sustentabilidade é emergente e de extrema atenção no cenário atual, uma vez que as organizações são desafiadas constantemente a minimizar a poluição do meio ambiente, atuar na sociedade e, ao mesmo tempo, reorganizar o portfólio de produtos e competências. Com isso, como norteador do artigo, tem-se o seguinte problema de pesquisa: Como superar as barreiras de implantação de uma gestão baseada na responsabilidade social e sustentabilidade? Como objetivos do artigo, apresentam-se os seguintes: (a) Destacar brevemente a teoria relacionada aos temas em questão; (b) Analisar as principais barreiras de implantação no estudo de caso apresentado; (c) Apresentar as contribuições da teoria para superar as principais barreiras encontradas pela empresa em questão. Este estudo desenvolveu-se através de pesquisa bibliográfica e descritiva por meio da análise do estudo de caso aplicado na empresa Mercur S. A. O estudo contribuirá para a melhor compreensão do tema barreiras de implantação de uma gestão baseada na responsabilidade social e sustentabilidade, auxiliando empresas que estão em busca de uma cultura organizacional ancorada na preocupação com a sociedade e com o meio ambiente.

Palavras-chave: Responsabilidade Social. Sustentabilidade. Barreiras de implantação. Gestão estratégica.

## Abstract

The subject developed in this article is the implementation of an organizational management guided to social responsibility and sustainability. The challenge of having a management based on social responsibility and sustainability is emerging and of extreme attention in the current scenario since organizations have been constantly challenged to minimize pollution of the environment, act in society and, at the same time, reorganize product portfolio and skills. Regarding the aforementioned aspects as the guiding principles of the article, we have the following research problem: How to overcome the barriers of the implementation of a management based on social responsibility and sustainability? The objectives of the article are: (a) Briefly highlight the theory related to the themes in question; (b) Analyze the main implementation barriers faced by the company to be presented; (c) Present the theory contributions to overcome the main barriers faced by the company concerned. This study was developed through bibliographic and descriptive research by means of case study analysis of the company Mercur S. A. The study will contribute to the better understanding of the topic implementation barriers of a management based on social responsibility and sustainability, helping companies that are searching for an organization culture anchored in the concern for society and the environment.

Keywords: Social Responsibility. Sustainability. Implementation Barriers. Strategic Management.

## 1. Introdução

Atualmente o tema responsabilidade social e sustentabilidade vem chamando atenção dos gestores, demonstrando que as organizações não estão preocupadas somente em produzir bens e serviços, mas também com o bem-estar da sociedade e do meio ambiente como um todo (Bansal, 2003), uma vez que as principais causas de problemas sociais e ambientais derivam de padrões insustentáveis de produção e consumo (Instituto Ethos, 2015). Nesse sentido, Seiffert (2010) aborda que o ser humano percebeu que a maneira como vem conduzindo os seus processos produtivos pode provocar uma série de problemas socioambientais e afetar drasticamente a qualidade de vida da sociedade. O autor argumenta ainda que, devido aos desequilíbrios ambientais e à preocupação com a qualidade de vida da sociedade, gerou-se a necessidade de alternativas de gestão a fim de implantar a visão da responsabilidade social e da sustentabilidade nas organizações.

O desafio da gestão baseada na responsabilidade social e sustentabilidade é emergente e de extrema atenção no cenário atual, sendo as organizações desafiadas constantemente em minimizar a poluição do meio ambiente, atuar na sociedade e, ao mesmo tempo, reorganizar o portfólio de produtos e competências. Somando-se a isso, nos últimos anos, é possível observar iniciativas de empresas ao adotar ações socialmente e ambientalmente responsáveis como forma de obterem vantagem competitiva ou diferencial de mercado (Gravonski; Floriano, 2013).

Além disso, entende-se que é importante estudar a implantação de uma gestão focada na responsabilidade social e sustentabilidade, pois, quando aliada a uma estratégia de gestão organizacional, pode gerar resultados a toda a cadeia envolvida no processo. Vale destacar que os profissionais devem ficar atentos às novas formas de gestão baseada na preocupação com a sociedade e o meio ambiente e com as oportunidades que surgem como consequência disso, uma vez que, por meio da gestão focada na sociedade e no meio ambiente, a empresa pode se tornar cada vez mais conhecedora dos problemas pelos quais a sociedade está passando.

Nesse sentido, conforme Oliveira et. al. (2014), os responsáveis pela responsabilidade corporativa devem zelar pela sustentabilidade da organização visando à longevidade e aderindo a aspectos sociais e ambientais para definir seu negócio e operação. Para os autores, a gestão da responsabilidade social tem como princípio os conceitos da cidadania e sustentabilidade. Enfatizam, ainda, que o tema está em crescente estudo desde 1990, devido ao vasto número de publicações acadêmicas, premiações e principalmente pela mobilização dos gestores pela causa no Brasil.

Destaca-se que a implantação de uma gestão focada na responsabilidade social e sustentabilidade tornou-se um imperativo social, demandando a formação de profissionais para lidar com essa nova realidade do mercado (Seiffert, 2010), sendo o interesse de estudar o processo de mudança de uma gestão tradicional de empresas para a gestão com foco na responsabilidade social e sustentabilidade atrelado a um tema pouco explorado no Brasil, principalmente quando o conceito se une à mudança de direcionamento de gestão da empresa como um todo.

Além disso, questões sociais e ambientais emergentes atualmente são tão complexas que o governo sozinho não consegue resolvê-las, necessitando de permanente auxílio, e, quando aliadas aos objetivos de gestão estratégica organizacional, podem possibilitar ganhos mútuos. Dessa forma, o panorama atual da sociedade busca respostas para fins sociais e ambientais possibilitando a geração de oportunidades estratégicas para as empresas; esse é, portanto, um tema que merece destaque no contexto atual.

Com isso, a partir de uma revisão da literatura, o artigo se propõe a analisar as principais barreiras de implantação de uma gestão com foco na responsabilidade social e sustentabilidade, tendo como norteador do artigo o problema de pesquisa: Como superar as barreiras de implantação de uma gestão baseada na responsabilidade social e sustentabilidade? Como objetivos propostos apresentam-se os seguintes: (a) Destacar brevemente a teoria relacionada aos temas em questão; (b) Analisar as principais barreiras de implantação no estudo de caso apresentado; (c) Apresentar as contribuições da teoria para superar as principais barreiras encontradas pela empresa em questão.

Dessa forma, tem-se a oportunidade de estudar as barreiras no processo de mudança de uma “gestão tradicional” para uma gestão voltada para responsabilidade social e sustentabilidade. O presente trabalho irá analisar um estudo de caso realizado na empresa Mercur S. A., uma empresa familiar fundada em 1924 e sediada na cidade de Santa Cruz do Sul, Rio Grande do Sul.

O artigo contribuirá para a compreensão do assunto barreiras de implantação de uma gestão com foco na responsabilidade social e sustentabilidade, auxiliando empresas que estão em busca de uma cultura organizacional ancorada na preocupação com a sociedade e o meio ambiente.

Nesse sentido, o artigo estrutura-se conforme descrito a seguir. Na segunda seção, será apresentada uma breve teoria da responsabilidade social e sustentabilidade, bem como da implantação da estratégia. Na

terceira seção, é exposta a metodologia empregada no trabalho, bem como o caso Mercur e as principais barreiras de implantação da gestão com foco na responsabilidade social e sustentabilidade encontradas pela empresa, além da contribuição da teoria sobre o assunto em questão. Por fim, são trazidos os novos estudos, as considerações finais e as referências bibliográficas.

## 2. Referencial teórico

### 2.1 Responsabilidade social e sustentabilidade

Ao longo dos anos, a sociedade vem passando por diversas transformações que estão determinando novos caminhos para o futuro das organizações. Com isso, a busca de explicações para o crescente aumento da complexidade dos negócios, principalmente quando aliado à velocidade das inovações, está impondo às organizações uma nova maneira de direcionar a empresa. Somando-se a isso, Ashley (2004) destaca que as crescentes desigualdades sociais estão obrigando as empresas a repensarem o desenvolvimento econômico, social e ambiental.

Corroborando essa, Friedman (1970) destaca que as organizações não podem atrelar o sucesso somente aos ganhos financeiros, mas também às questões mais amplas da sociedade e do meio ambiente; ou seja, para efetividade dos negócios, é necessário que as organizações integrem todas as dimensões (econômica, sociais e ambientais) na sua esfera (Bansal; Gao, 2012).

Dessa forma, a responsabilidade social e a sustentabilidade converteram-se em um movimento de transformação da organização, em novas formas de ser e fazer. Destaca-se que o termo responsabilidade social remete à boa governança da organização, a uma gestão ética e sustentável e ao conjunto dos compromissos voluntários que uma organização assume para administrar os impactos sociais, ambientais e econômicos que produz na sociedade.

De acordo com Campbell (2007), o conceito de responsabilidade social pode ter diversos significados, em diferentes lugares, tempo e pessoas. O autor enfatiza que responsabilidade social corporativa são medidas tomadas por uma empresa destinadas a promover o bem social para além do interesse econômico, técnico e jurídico da empresa. Sendo assim, a responsabilidade social é uma posição que a empresa adota na gestão estratégica do negócio. Uma empresa socialmente responsável e ambientalmente comprometida é aquela que responde pelas causas sociais e ambientais, minimizando os efeitos negativos e multiplicando os positivos.

Somando-se a isso, é toda e qualquer ação que possa auxiliar na qualidade de vida da sociedade e meio ambiente como um todo. É o comprometimento dos gestores em adotar um comportamento ético e contribuir para o desenvolvimento da sociedade, melhorando a qualidade de vida dos colaboradores e da sociedade em geral, conforme propõem Melo Neto e Froes (1999).

Complementando, a responsabilidade social e a sustentabilidade devem estar diretamente relacionadas aos valores éticos da organização, e o direcionamento deve estar claro tanto para os colaboradores quanto para fornecedores e clientes. Além disso, para o Instituto Ethos, a adoção de uma postura responsável e transparente perante os compromissos da sociedade fortalece a legitimidade das suas atividades.

Já Wood (2010) aborda responsabilidade social corporativa com um enfoque econômico, relatando como um conjunto de atividades com foco nos resultados financeiros e na sociedade. Para a autora, a essência da responsabilidade social é que as empresas devem trabalhar para aumentar os benefícios e reduzir ou eliminar os danos resultantes de suas atividades, sempre visando o retorno financeiro.

Nesse sentido, as atividades da responsabilidade social corporativa têm por princípio básico o desenvolvimento de produtos que são socialmente e ambientalmente responsáveis, adotando métodos de produção que reduzem os impactos ambientais e empregando sistemas de recursos humanos que cuidam dos funcionários nutrindo as relações de trabalho, investindo no desenvolvimento de infraestrutura para as comunidades locais e auxiliando as iniciativas filantrópicas (Wang; Bansal, 2012).

Vale destacar que, para os autores Oliveira *et. al.* (2014), a lógica da gestão baseada na responsabilidade social deve ter como princípio a sustentabilidade e a cidadania. O tema da sustentabilidade, de acordo com Jacobi (2003), depara-se com o paradigma da “sociedade em risco”, implicando a necessidade de multiplicar as práticas sociais baseadas no direito de acesso à informação e à educação ambiental, além de maior transparência na administração dos problemas ambientais.

Para Barbieri *et. al.* (2010), a sustentabilidade possui três dimensões:

- (1) Dimensão social: preocupação com os impactos sociais das comunidades dentro e fora da empresa (desemprego, pobreza, diversidade organizacional);
- (2) Dimensão ambiental: preocupação com os impactos ambientais por meio dos recursos naturais e emissão de poluentes;

- (3) Dimensão econômica: obtenção de lucro e geração de vantagens competitivas nos mercados onde atuam.

Souza e Ribeiro (2013) ressaltam que a sustentabilidade está relacionada com os padrões de consumo e produção sustentável, além de uma maior eficiência no uso dos recursos ambientais, reduzindo ao máximo o esgotamento dos recursos naturais e poluição. Os autores afirmam, ainda, que para a sustentabilidade ser bem-sucedida é necessário não por em risco os elementos naturais que sustentam o ecossistema, além de encontrar novas tecnologias que reduzam a pressão sobre o meio ambiente, minimizem o esgotamento e propiciem substitutos para os recursos escassos.

Nesse sentido, destaca-se a sustentabilidade como uma iniciativa cada vez mais exigida nas organizações, impondo uma gestão única e estratégica no direcionamento dos objetivos da empresa, uma vez que é necessário estar preparado para atender, cada vez mais, consumidores conscientes que buscam produtos de menor impacto ambiental.

Além disso, é possível destacar que o desenvolvimento de processos das empresas com relação à preservação do meio ambiente pode gerar resultados favoráveis não somente para a sociedade e gerações futuras, mas também para as próprias organizações, incluindo ganhos financeiros (Instituto Ethos, 2015).

Zenone (2006), por fim, ressalta a importância da responsabilidade social e sustentabilidade das organizações nos dias atuais, apontando que essas medidas devem integrar o conjunto de estratégias para ter o seu campo de atuação ampliado.

## 2.2 Responsabilidade social, sustentabilidade e implantação estratégica

É importante ressaltar que o modelo de gestão baseado na responsabilidade social e sustentabilidade é inovador e quando corretamente implantado exige uma atenção contínua. Trata-se de uma mudança de paradigma da empresa, é um processo de aprendizagem que envolve desde a mudança de comportamento até uma nova cultura gerencial de uma empresa isolada da sociedade para um agente social ativo (Dias, 2012).

Dessa forma, elaborar um planejamento estratégico é de extrema importância para a empresa, porém implantar a estratégia de fato é o que garante o sucesso ou o fracasso de um planejamento estratégico, ou seja, por mais que exista um plano estratégico brilhante, se ele não for corretamente implantado não terá sucesso. Para Noble (1999) a mais comum contextualização de implantação da estratégia se destaca como uma

relação entre a operacionalização com um plano estratégico, enfatizando que o autor vê a implantação como um processo complexo dentro das organizações.

Noble (1999), por sua vez, destaca como sucesso de implantação de estratégia os seguintes aspectos: (1) obter o apoio da organização na formulação da estratégia; (2) assessorar os possíveis obstáculos para a implantação da estratégia; (3) envolver importantes áreas da empresa para organizar estruturas e mecanismos; (4) “Vender” a estratégia para os colaboradores da organização.

Entretanto, quando se fala em implantação de uma gestão baseada na responsabilidade social e sustentabilidade, Brock e Gavronski (2012) sugerem que o tema “sustentabilidade” entrou para a pauta estratégica das organizações a partir do entendimento da relevância desse tema para a sobrevivência dos negócios. Sendo assim, vale destacar que a interação entre os conceitos de responsabilidade social, sustentabilidade empresarial e implantação de estratégia é um tema emergente na literatura, sendo importante abordar a questão de incorporar e difundir as questões socioambientais em todas as empresas que almejam implantar uma gestão socialmente responsável.

Com isso, é importante ressaltar que o negócio da empresa reside na interação entre as atividades de responsabilidade social corporativa e as estratégias do negócio, uma vez que os consumidores tornaram-se conscientes das questões sociais e ambientais e estão desenvolvendo preferências para produtos com atributos socialmente e ambientalmente comprometidos. Como resultados, a empresa pode criar um nível de comprometimento com a sociedade por produzir produtos com atributos da responsabilidade social e, segundo, as atividades da responsabilidade social e sustentabilidade pode auxiliar a construir recursos estratégicos, incluindo relacionamentos com os interessados e reputações positivas no mercado (Bansal; Wang, 2012).

Nesse sentido, na prática da gestão empresarial, encontram-se uma diversidade de maneiras de gestão, as quais, porém, não demonstram ainda a capacidade de executar a interação entre a responsabilidade social e sustentabilidade com a estratégia de negócios na qual a empresa está inserida (Baumgarten, 2002). Entretanto, alega-se que a integração entre as questões sociais e ambientais com as questões estratégicas se faz necessária para refletir verdadeiramente o paradigma da responsabilidade social e sustentabilidade (Bansal; Gao, 2012).

Vale enfatizar também que a adoção de comportamentos socialmente responsáveis pode melhorar a *performance* junto ao mercado. Ao concentrarem esforços

em melhorar a performance social e ambiental, as empresas podem responder de maneira eficiente às necessidades de seus *stakeholders*, especialmente aqueles da comunidade local (Bansal, Hunter, 2003).

### 3. Metodologia

Para atender aos objetivos propostos neste estudo, optou-se pelo Estudo de Caso, cujo objetivo, segundo Yin (2010), é entender os fenômenos sociais complexos permitindo reter as características holísticas e significativas dos eventos da vida real. A essência de um estudo de caso é tentar clarear uma decisão ou um conjunto de decisões: por que elas são tomadas, como elas são implementadas e qual o resultado esperado. A empresa a ser estudada é a Mercur S. A., situada na cidade de Santa Cruz do Sul, Rio Grande do Sul, administrada sob gestão familiar. É importante ressaltar que o trabalho irá utilizar os dados apresentados pelo aluno Roger Scherer Klafke, no ano de 2013. Em 2014, foi realizada uma visita técnica na empresa a fim de se conhecer o caso e aprofundar-se nesse tema.

No estudo de caso analisado, foram realizadas entrevistas com cinco colaboradores indicados pela empresa, tendo como objetivo captar informações do momento da empresa e da percepção sobre as mudanças ocorridas, os impactos e principais dificuldades encontradas. Ressalta-se que o estudo foi desenvolvido a fim de compreender o processo de implementação de uma mudança de gestão estratégica voltada à responsabilidade social e sustentabilidade a partir da mudança de processos internos e na forma de gestão da empresa. Como abordagem de pesquisa do estudo de caso apresentado, foi utilizado o método qualitativo com o objetivo de capturar interpretações sob forma de informações e explicações a fim de entender a mudança de gestão conservadora para gestão estratégica voltada a responsabilidade social e ambiental.

Cabe ressaltar que, para Yin (2010), o estudo de caso tem por característica estudar um fenômeno atual e real que contribui para a compreensão de fatores sociais, políticos, organizacionais e individuais. Nesse sentido, foram realizadas 14 entrevistas em profundidade, entre professores da área, fornecedores, clientes, diretores da empresa e analistas. As entrevistas foram classificadas por tipo de entrevistado (gestores, colaboradores, clientes, fornecedores ou especialistas) e transcritas logo após a sua execução, dando o máximo de fidelidade aos relatos do tema em questão.

Destaca-se que as entrevistas semiestruturadas em profundidade tiveram como objetivo evidenciar a percepção de cada um nesse processo de mudança de gestão. O estudo analisou os níveis estratégico, tático e

operacional, objetivando obter uma visão hierárquica de cima para baixo de todo o contexto organizacional. Os temas das entrevistas foram: mudança estratégica, processos de implantação, repercussão das mudanças e impactos e resultados.

Com relação à descrição dos fatos e respaldo teórico, foi utilizada a pesquisa descritiva e bibliográfica que, de acordo com Marconi e Lakatos (2008), é um apinhado geral de todos os trabalhos relacionados ao assunto em questão por serem capazes de fornecer dados atuais e relevantes. Sua principal finalidade é colocar o pesquisador(a) em contato direto com tudo o que já foi abordado sobre o tema. Para análise das entrevistas em profundidade, foi utilizado o método da análise de conteúdo, procurando dar um significado mais amplo, às respostas e vinculando-as a outros conhecimentos da área (Marconi; Lakatos, 2008).

### Caso selecionado

O estudo de caso selecionado foi realizado na Mercur S. A., uma empresa familiar fundada em 1924 e com sede na cidade de Santa Cruz do Sul, Rio Grande do Sul. A empresa trabalha com quatro linhas de negócios: escolar, produtos para saúde e esporte, pisos para construção civil e gestão internacional. Emprega atualmente cerca de 550 funcionários e possui atuação em todo o Brasil, além de mais de 30 países da Ásia, Europa e América.

A empresa Mercur S. A. sempre trabalhou com um modelo tradicional de gestão, no entanto, ao repensarem um posicionamento de marca, os gestores refletiram sobre o real propósito do negócio. Com isso, todas as práticas na empresa foram alinhadas ao conceito de responsabilidade social e sustentabilidade como objetivo de direcionamento da empresa. A Mercur S. A. passou a adotar o lema “Unir pessoas e organizações para criar soluções sustentáveis”. Esse lema deu início a um processo de mudança de gestão voltado para os colaboradores da empresa, não tendo mais como foco a empresa, e sim o que a empresa pode proporcionar para os funcionários. Essa mudança de cultura gerou impactos significativos tanto a clientes, quanto fornecedores e colaboradores.

Atualmente, a estratégia de gestão da Mercur está centralizada em quatro pontos principais: sustentabilidade, pessoas, conhecimento e discernimento, por meio de um compromisso institucional firmado: Unir pessoas e organizações para criar soluções sustentáveis.

É importante ressaltar que o presente artigo aborda as barreiras de implantação do caso analisado. É válido, porém, destacar que ele apresentou ganhos de imagem para clientes, fornecedores e colaboradores

internos, com destaque ao esforço da equipe envolvida na implantação do projeto, tendo uma experiência positiva de compra por clientes e atuando com fornecedores com transparência no papel de cada um na relação comercial. Além disso, a mudança de foco estratégico trouxe benefícios para a questão ambiental (redução de gases poluentes e reaproveitamento da água) e para a gestão interna (redução de contas como luz e água, além do desperdício no refeitório). Por fim, a empresa adotou, também, a quebra de hierarquia e implantação de espaços de aprendizagens e decisões compartilhadas.

## 4. Resultados e discussões

### Barreiras de implantação — contribuições da teoria

Destaca-se que uma das maiores barreiras de implantação de uma gestão estratégica focada na responsabilidade social e sustentabilidade é a viabilidade financeira dessa iniciativa, uma vez que envolve custos (Wood, 2010). Já Oliveira *et. al.* (2014) destacam que um dos maiores desafios dos modelos inovadores de gestão é de proporcionar condições e recursos para desenvolver uma cultura de cidadania organizacional, os autores ressaltam ainda que as tendências sinalizam um futuro onde os colaboradores terão o desejo de se sentir cada vez mais cidadãos em cada papel que desempenharem.

A empresa Mercur S. A. envolveu de maneira definitiva todos os seus colaboradores na mudança de gestão, adotando um “Dia da virada de chave” para iniciar a nova filosofia empresarial da organização e apresentando as principais barreiras de implantação da nova cultura empresarial que ela encontrou nesse processo.

Dessa forma, a concepção de uma cultura ancorada em valores éticos e humanistas, orientada por uma visão de bem-estar da sociedade como um todo, é a base para a construção de um ambiente favorável ao desenvolvimento de valores que darão suporte para as atitudes socialmente responsáveis desejadas pelas organizações (Instituto Ethos, 2015).

Sendo assim, a primeira barreira de implantação a ser analisada da nova gestão é o entendimento do propósito da mudança e direcionamento por parte dos colaboradores, sendo um grande desafio desenvolver soluções que comuniquem de maneira efetiva o novo posicionamento da empresa. Nesse sentido, sugere-se que, a partir de uma política inovadora de gestão, seja possível converter os colaboradores em uma das principais vantagens competitivas da organização. Além disso, a comunicação clara com os colaboradores torna-se a principal ferramenta para o combate da barreira não somente dividindo

funções e responsabilidades entre os funcionários, mas também evitando o isolamento de grupos durante a implantação (Priett *et. al.* 2006).

Noble (1999) corrobora essa ideia ao enfatizar que a liderança dos gestores tem um papel significativo nos elementos para implantação da estratégia. Segundo o autor, qualquer processo de desenvolver uma estratégia, os gestores necessitam “vender” a ideia.

Ainda no que tange a pessoas, a empresa optou pela quebra de cargos do organograma, assim, o processo de reconstrução da forma de trabalho foi visto como de difícil adaptação pelos gestores, uma vez que, com isso, houve o aumento da incompreensão da estratégia de gestão da empresa e aumento do nível de incertezas por parte dos colaboradores, uma vez que diversos deles não se adaptaram a trabalhar com a liberdade que a implantação de uma nova visão de gestão permitiu. Ou seja, quando as pessoas se depararam com a quebra da hierarquia, houve um grande choque, gerando acomodação por parte de alguns colaboradores, os quais se sentiram protegidos pela nova estrutura.

Nesse sentido, é importante frisar que a falta de entendimento e de transparência ao repassar o significado da missão, visão e objetivos esperados pela organização faz com que os diferentes grupos que compõem a empresa tenham comportamentos distintos em virtude da sua própria interpretação da missão, visão e objetivos da empresa (Canhada; Rese, 2011).

Destaca-se também, nesse aspecto, a importância de estabelecer um compromisso transparente com as pessoas, independentemente de organogramas, desenvolvendo-as profissionalmente e possibilitando o bem-estar de todos, demonstrando que a empresa valoriza as pessoas e a contribuição delas para o sucesso do negócio. Os colaboradores devem estar inseridos nas decisões estratégicas relacionadas às medidas que auxiliam o desenvolvimento da organização na adoção de uma gestão socialmente responsável e ambientalmente comprometida. Ressalta-se, ainda, a responsabilidade social e a sustentabilidade como um fator importante para atrair e reter os melhores talentos da organização (Instituto Ethos, 2015).

Por outro lado, hoje os colaboradores enfatizam que a estratégia da Mercur S. A. é realmente diferente, porém faz parte de uma tendência de mercado, ressaltando que as empresas buscam constantemente o lucro, a qualquer custo, não se preocupando em como isso impacta as pessoas, o meio ambiente e a sociedade como um todo. Como ponto positivo destacam, também, que, a partir da mudança, a interação com os gestores ficou mais acessível, sendo possível dar a sua opinião e falar abertamente. Em relação a isso,

Oliveira *et. al.* (2014) alertam que o comprometimento da equipe de trabalho é fundamental para o cumprimento das ações estratégicas propostas pelos gestores.

Dessa forma, a implantação efetiva de uma estratégia é determinada por decisões e ações de todos os colaboradores, não somente da liderança que define a estratégia. Além disso, pesquisas identificam que, quanto mais as pessoas entendem os objetivos do plano da empresa, mais comprometidas ficam com o sucesso do plano estratégico (Canhada; Rese, 2011). Noble (1999) destaca que a comunicação entre a empresa e os seus envolvidos é uma das partes mais importantes no processo de implantação de uma estratégia na organização.

Destaca-se que a pré-condição mais importante do processo de implementação da gestão baseada na responsabilidade social e sustentabilidade é a mudança da cultura organizacional, pois tanto a estratégia de gestão quanto a cultura organizacional devem estar alinhadas, uma vez que, do contrário, elas podem se converter na principal barreira de implementação da gestão (Dias, 2012). Ressalta-se que a empresa não pode se limitar a cumprir a responsabilidade social, mas deve integrá-la na cultura da organização. Portanto, o êxito da implantação de uma gestão com foco na responsabilidade social e responsabilidade depende fundamentalmente do envolvimento dos colaboradores.

Com relação à equipe de vendas, cabe enfatizar que a empresa atua hoje com representantes de vendas terceirizados, e o alinhamento da comunicação da nova gestão não foi um processo tão simples, segundo os gestores da Mercur, uma vez que todo o processo da mudança foi recebido com desconfiança pelos representantes, ponto crucial para a percepção da nova gestão com o cliente, uma vez que é por meio do representante que a comunicação chega ao cliente.

Desta forma, de acordo com os colaboradores, como grande parte do mercado ainda não está inserido na estratégia de gestão pela responsabilidade social e sustentabilidade, a maioria dos clientes não entende esse novo posicionamento da Mercur. Dado que a empresa deixou de produzir diversos itens que julgava prejudicar o meio ambiente e de importar mercadorias que geravam lucros atraentes, o mercado teve uma percepção de que a empresa estava passando por dificuldades financeiras.

Nesse sentido, a comunicação transparente com o mercado torna-se uma prática sem a qual a organização pode perder a confiabilidade ou, ainda, deixar o cliente passível de dúvidas. Vale destacar que a boa comunicação não somente melhora a reputação da

empresa, mas também abre novas oportunidades comerciais.

Ressalta-se que o contexto empresarial baseado na responsabilidade social e sustentabilidade caracterizam-se por um anseio dos clientes em se relacionar com empresas que sejam éticas, com boa imagem organizacional do mercado e que atuem de maneira socialmente e ecologicamente correta.

Com relação à barreira de desenvolvimento de novos produtos, os gestores da Mercur destacaram a dificuldade em desenvolver um produto que marque a nova gestão da empresa, bem como a dificuldade na divulgação do novo propósito nos produtos atuais aos clientes. Bansal e Wang (2012) destacam que, para criar valor para os clientes por meio da responsabilidade social e sustentabilidade, uma empresa precisa incorporar propriedades sociais e ambientais nos componentes do produto ou serviço.

Como sugestão para o modelo de gestão voltado para a sustentabilidade e responsabilidade social, Oliveira *et. al.* (2014) enfatizam os seguintes itens para os gestores das organizações:

- (a) Propor estratégias e diretrizes corporativas de responsabilidade social e sustentabilidade;
- (b) Selecionar indicadores e metas de desempenho da empresa permitindo se posicionar em relação a outras organizações;
- (c) Monitorar as atividades e iniciativas relacionadas a responsabilidade social e sustentabilidade da empresa, buscando integração e eliminando lacunas que estejam atrapalhando o processo de implementação da gestão;
- (d) Avaliar o desempenho da empresa nas diretrizes da gestão da responsabilidade social e sustentabilidade;
- (e) Promover a divulgação das melhores práticas da empresa com relação a responsabilidade social e sustentabilidade;
- (f) Acompanhar a implantação de certificações;
- (g) Promover a elaboração do balanço social e ambiental, bem como relatórios para as entidades responsáveis pelos índices de avaliação.

Noble (1999) destaca, ainda, três componentes de sucesso de uma implantação de estratégia: (1) encorajar a experimentação da estratégia; (2) direcionar a mudança clareando obstáculos e facilitando a disseminação da ideia; (3) reorganizar e institucionalizar a mudança nas estruturas, políticas, etc., criando um

envolvimento por parte da liderança que conduza ao sucesso da implantação da estratégia.

Pode-se afirmar que a responsabilidade social e a sustentabilidade, como forma de gestão, é um tema emergente e tem sido pauta de debates nas empresas nos últimos anos. Aos poucos, o enfoque econômico e social tem sido visto como uma estratégia que pode guiar as decisões estratégicas e elevar as empresas para um diferencial competitivo em relação às demais, sendo, portanto, a compreensão do propósito da gestão aceita com maior facilidade pelos clientes, fornecedores e até mesmo pelos colaboradores. Nesse sentido, atenta-se que a organização é algo maior que apenas um negócio, é, antes de tudo, um grupo de pessoas perseguindo um objetivo em comum.

## 5. Considerações Finais

Este artigo teve como propósito analisar as barreiras de implantação de uma gestão orientada a responsabilidade social e sustentabilidade. Mesmo visando ao respaldo teórico para o tema, acredita-se que o principal fator limitador do estudo tenha sido o pouco conteúdo disponível para investigação sobre o tema barreiras de implantação sob a ótica da responsabilidade social e sustentabilidade.

A oportunidade de analisar uma empresa como a Mercur possibilitou o conhecimento sobre o tema em questão, além de uma investigação com revelações importantes que podem contribuir com empresas que possuem como planos futuros a implantação de uma gestão como a Mercur efetuou.

Em face ao exposto, com base nas entrevistas, observou-se a importância de todos os organizadores da empresa compreenderem o propósito atual da organização, aonde ela quer chegar, qual o seu objetivo e por que das decisões tomadas. A partir do momento em que os colaboradores entendem o caminho que devem percorrer, o sucesso da implantação de uma estratégia tende a ficar mais fácil.

Em relação a isso, o Instituto Ethos ressalta que a demanda por um novo modelo de gestão na organização não é imposta e, sim, o resultado de um desenvolvimento contínuo das práticas empresariais, que passaram de uma simples atividade normal de empresas para o envolvimento do desenvolvimento da sociedade como um todo. Enfatiza, ainda, que é a partir da construção de valores sólidos que se estrutura a consciência social necessária para a aplicação da nova gestão.

Vale destacar que o momento atual exige que a sociedade esteja mais motivada a assumir um papel questionador das práticas socialmente e ambientalmente

responsáveis, para tanto é necessário um fortalecimento das organizações nas questões de capacitação para a construção de instituições pautadas em uma lógica cultural de responsabilidade social e sustentabilidade.

Nesse sentido, a responsabilidade social e a sustentabilidade vêm se firmando cada vez mais como uma ferramenta importante para a gestão, não sendo somente um modismo passageiro, mas um novo paradigma relacionando a sociedade com as organizações.

Ressalta-se que o discurso da responsabilidade social e sustentabilidade têm sido visto como de grande importância para os gestores. Porém, na hora de implantar a gestão organizacional voltada para a responsabilidade social e sustentabilidade a prioridade da organização continua a ser o fator financeiro. Ou seja, no campo da gestão empresarial, a responsabilidade social e a sustentabilidade se apresentam muito mais em discursos e documentos do que na prática do dia a dia da gestão.

Nesse contexto, a preocupação com a questão social torna-se referência importante para as atividades organizacionais, transformando-a em um importante objeto de estudo e sendo chave dos sistemas de gestão e das estratégias do negócio. Dessa forma, os gestores das empresas devem atentar pela responsabilidade social e sustentabilidade das organizações visando à longevidade e incorporando as atividades sociais ambientais para direcionar as operações.

## 6. Novos estudos

É importante enfatizar que, ao contrário da direção tomada pela empresa Mercur S. A., que implantou uma gestão baseada na responsabilidade social e sustentabilidade tão somente para contribuir com a sociedade e o meio ambiente como um desejo dos sócios da empresa, os estudos vêm apontando para a existência de organizações que se utilizam da responsabilidade social e sustentabilidade visando ao lucro final.

Campbell (2007) enfatiza que as empresas não podem mais ficar atuando como um sistema fechado sem pensar no ambiente e na sociedade. Porém, é necessário que as empresas atinjam um equilíbrio entre a lucratividade da empresa, o desempenho econômico, social e ambiental, assegurando o futuro não somente para a organização, mas também para o acionista e toda sociedade. O autor enfatiza, ainda, que a literatura é criticada por ignorar fatores de performance financeira quando abordados os temas de sustentabilidade ambiental e responsabilidade social, uma vez que fatores econômicos, como a saúde financeira da

empresa e o nível de competição, afetam diretamente os caminhos que a empresa pode tomar com relação à responsabilidade social e sustentabilidade.

Para Oliveira *et. al.* (2014), a gestão eficaz de uma empresa promove o bem-estar social, além de ter a necessidade de gerar lucro e auxiliar a sociedade por meio do cumprimento das suas obrigações fiscais. Afirma, inclusive, que negligenciando essa visão financeira, os gestores estariam caminhando contra o objetivo geral que é a maximização dos lucros.

Campbell (2007), por sua vez, argumenta que a política financeira da empresa e o nível de competição afetam diretamente a probabilidade da empresa perseguir o rumo de ser socialmente e ambientalmente responsável. Ressalta-se igualmente que, quando as empresas tratam os seus empregados de forma justa, a *performance* econômica financeira tende também a melhorar.

## 7. Referências

- Ashley, P. A. (2004). *Ética e responsabilidade social nos negócios*. São Paulo: Saraiva.
- Bansal, P. (2003). From issues to actions: the importance of individual concerns and organizational values in responding to natural environmental issues. *Organization Science*, 14(5), 510–527.
- Bansal, P. & Gao, J. (2013). Instrumental and integrative logics in business sustainability. *Journal of Business Ethics*, 112, 241–255.
- Bansal, P. & Hunter, T. (2003). Strategic explanations for the early adoption of ISO 14001. *Journal of Business Ethics*, 46, 289–299.
- Bansal, P. & Wang, T. (2012). Social responsibility in new ventures profiting from a long term orientation. *Strategic Management Journal*, 33, 1135–1153.
- Barbieri, J., Vasconcelos, I., Andreassi, T., & Vasconcelos, F. C. (2010, abril/junho). Inovação e sustentabilidade: novos modelos e proposições. *ERA*, 50(2), 146–154.
- Baumgarten, M. (2002). Conhecimento, planificação e sustentabilidade. *São Paulo em Perspectiva*, 16(3).
- Brock, V., & Gavronski, I. (2012). *Incorporando a sustentabilidade na gestão de suprimentos: um estudo de caso na Springer Carrier*. Anais SIMPOIS.
- Campbell, J. L. (2007). Why would corporations behave in socially responsible ways? an institutional theory of corporate social responsibility. *Academy of Management Review*, 32(3), 946–967.

- Canhada, D., & Rese, N. (2011). Implementação de estratégias: barreiras e facilitadores evidenciados na literatura brasileira especializada. *Future Studies Research Journal*, 3(1), 38–58.
- Dias, R. (2012). *Responsabilidade social: fundamentos e gestão*. São Paulo: Atlas.
- Friedman, M. (1970). The social responsibility of business is to increase its profits. *The New York Times Magazine*, 122–126.
- Floriano, R.; Gavronski, I. (2013, julho/dezembro). Responsabilidade social corporativa: alinhando sustentabilidade na cadeia de suprimentos e vantagem competitiva. *Revista Acadêmica São Marcos*, 2(3), 123–140.
- Gonçalves, et. al. (2012). Implementação da estratégia: um direcionamento de pesquisa na abordagem dos recursos. *Revista Ciências Administrativas*, 18(2), 731–763.
- Tondollo, V. A. G., Puffal, D. P., Dusan, Schreiber ; Bessi, V. G. Implementação da estratégia: um direcionamento de pesquisa na abordagem dos recursos. *Revista Ciências Administrativas (UNIFOR)*, v. 18, p. 731-763, 2012.
- Haro, S., & Bitektine, A. (2015). Global sustainability pressures and strategic choice: The role of firms' structures and non-market capabilities in selection and implementation of sustainability initiatives. *Journal of World Business*, 50, 326–341.
- Instituto Ethos. Valores, transparência, governo. Recuperado em 14 de março, 2015, de <http://www3.ethos.org.br/conteudo/gestao-socialmente-responsavel/valores-transparencia-e-governanca/#.VQWOJtLF838>
- Jacobi, P. (2003). Educação ambiental, cidadania e sustentabilidade. *Cadernos de Pesquisa*, n. 118, 189–205.
- Klafke, R. S. (2013). *Gestão pela sustentabilidade: um estudo de caso na empresa Mercur S. A.* Dissertação de mestrado, Universidade do Vale do Rio dos Sinos, São Leopoldo, RS, Brasil.
- Koppen, V., Spaargaren, G., & Thongplew, N. (2014). Companies contributing to the greening of consumption: findings from the dairy and appliance industries in Thailand. *Journal of Cleaner Production*, 75, 96–105.
- Marconi, M., & Lakatos, E. M. (2008). *Fundamentos de Metodologia Científica*. (6a ed.). São Paulo: Atlas.
- Melo Neto, F., & Froes, C. (1999). *Responsabilidade social e cidadania empresarial: a administração do terceiro setor*. Rio de Janeiro: Qualitymark.
- Noble, C. H. (1999). The Eclectic Roots of Strategy Implementation Research. *Journal of Business Research*, 45, 119–134.
- Oliveira, J. H. et. al. (2014). Análise de modelos e práticas de gestão da responsabilidade social: o caso de uma organização de grande porte no Brasil. *Sistemas e Gestão*, 9(1).
- Oliveira, L. R. de et. al. (2012, janeiro/fevereiro). Sustentabilidade: da evolução dos conceitos à implementação como estratégia nas organizações. *Jornal da Produção*, 22(1), 70–82.
- Prieto, V. C. et. al. (2006, janeiro/abril). Fatores críticos na implementação do Balance Scorecard. *Gestão e Produção*, 13, 81–92.
- Ribeiro, H., Correa, R., & Souza, M. T. S. de. (2015, outubro/março). Marketing verde: uma análise bibliométrica e sociométrica dos últimos 20 anos. *R. gest. sust. ambient.*, 3(2), 87–112.
- Seiffert, M. E. B. (2010). *Gestão ambiental: instrumentos, esferas de ação e educação ambiental*. São Paulo: Atlas.
- Soares, G. M. de P. (2004, julho/dezembro). Responsabilidade social corporativa: por uma boa causa?! *Fórum estudos críticos em administração*, 3(2), art. 23, São Paulo: Atlas.
- Souza, M., Ribeiro, H. C. M. (2003, maio/junho). Sustentabilidade ambiental: uma meta-análise da produção brasileira em periódicos de administração, 17(3) art. 6.
- Tachizawa, T. (2002). *Gestão ambiental e responsabilidade social corporativa: estratégias de negócio focadas na realidade brasileira*. São Paulo: Atlas.
- Zenone, L. C. (2005). *Marketing social*. São Paulo: Thomson Learning.
- Yin, R. K. (2010). *Estudo de caso: planejamento e métodos* (4a ed.). (A. Thorell, Trad.). Porto Alegre: Bookman.
- Wood, D. J. (2010). Measuring corporate social performance: a review. *International Journal of Management Reviews*, 12(1), 50–84.