

ARTIGO

Estratégias de negócio e sustentabilidade corporativa: um vínculo ético

CLAUDIO PITASSI ¹¹ FUNDAÇÃO GETULIO VARGAS (FGV) / EDUCAÇÃO EXECUTIVA, RIO DE JANEIRO – RJ, BRASIL**Resumo**

Este estudo explora a seguinte questão teórica de pesquisa: como a ética nos negócios pode ajudar a reformular as estratégias de sustentabilidade corporativa? A contribuição deste artigo para a teoria da Sustentabilidade Corporativa (SC) é interligar conceitos e modelos de campos de pensamento díspares, abordando lacunas de percepção que podem prejudicar o desenvolvimento de estratégias de SC. O principal resultado deste artigo é um arcabouço teórico abrangente e articulado, que liga o nível societal da sustentabilidade, ao nível organizacional da SC, e ao nível individual da orientação moral dos gestores. O arcabouço reforça a percepção de que a ética empresarial de orientação normativa, quando amparada por uma cultura organizacional que permita reverter a cegueira ética, pode melhorar os resultados da SC.

Palavras-chave: Ética de negócios. Sustentabilidade corporativa. Ecoinovação. Estratégia. Cegueira ética.

Business strategies and corporate sustainability: an ethical linkage**Abstract**

This study explores the following theoretical research question: How can business ethics help to reframe corporate sustainability strategies? This paper's contribution to corporate sustainability (CS) theory is the interconnection of concepts and models from disparate fields of thought, addressing gaps of perception that can impair the development of CS strategies. This paper's main result is a comprehensive and articulated framework that links the societal level of sustainability to the organizational dimension of CS and the individual dimension of managers' moral orientation. The framework reinforces the perception that business ethics driven by a normative orientation could improve CS results when supported by an organizational culture that allows reversing ethical blindness.

Keywords: Business ethics. Corporate sustainability. Ecoinnovation. Strategies. Ethical blindness.

Estrategias de negocio y sostenibilidad corporativa: un vínculo ético**Resumen**

Este estudio explora la siguiente pregunta teórica de investigación: ¿cómo la ética en los negocios puede ayudar a reformular las estrategias de sostenibilidad corporativa? La contribución de este artículo a la teoría de la sostenibilidad corporativa (SC) es interconectar conceptos y modelos de campos de pensamiento díspares, abordar las brechas de percepción que pueden perjudicar el desarrollo de estrategias de SC. El principal resultado de este artículo es un marco teórico integral y articulado que vincula el nivel social de la sostenibilidad con la dimensión organizacional de la SC y la dimensión individual de la orientación moral de los gestores. El marco teórico refuerza la percepción de que la ética empresarial orientada normativamente, cuando se apoya en una cultura organizacional que permite revertir la ceguera ética, puede mejorar los resultados de la SC.

Palabras clave: Ética de negocios. Sostenibilidad corporativa. Ecoinnovación. Estrategia. Ceguera ética.

INTRODUÇÃO

Dois fatos destacam-se no ambiente de negócios contemporâneo: i) as empresas são responsáveis pela maior parte dos bens e serviços produzidos nas economias de mercado (Donaldson & Walsh, 2015); ii) Mesmo com os crescentes investimentos feitos pelas empresas para reduzir os impactos das suas atividades, e a relevância cada vez maior atribuída pelos CEO às questões de sustentabilidade, os problemas ambientais e sociais continuam a escalar, o que evidencia um fenômeno descrito pelos pesquisadores como o paradoxo da sustentabilidade (Landrum, 2017).

Por conseguinte, parece haver um problema de percepção que impede executivos e gestores perceberem a situação paradoxal, na qual as fontes aparentes de geração de valor são as mesmas que produzem a degradação dos ambientes naturais e sociais dos quais as empresas dependem para sobreviver e prosperar (Kurucz et al., 2014). Estudiosos afirmam que a forma como os líderes empresariais percebem a responsabilidade das empresas no que tange aos desafios da sustentabilidade pode derivar dos pressupostos econômicos neoclássicos, principalmente da ideologia neoliberal (Kallio, 2007).

Estudos de gestão com abordagem crítica sugerem que, para superar o paradoxo da sustentabilidade, será necessário desenvolver nos líderes e gestores empresariais uma racionalidade substantiva, ou seja, uma cognição guiada por princípios éticos e morais, e por um ecocentrismo autorreflexivo, que possa desafiar a mentalidade habitual de perceber a responsabilidade das empresas (Barthold & Bloom, 2020; Guattari, 2004; Kapra, 1996; Leff, 2014). Conforme explicado por Allen et al. (2019, p. 786), um comportamento autorreflexivo “ênfatisa nossa responsabilidade como gestores, educadores e cidadãos de moldar realidades sociais e organizacionais, e criar empresas proativas e responsáveis”.

Entretanto, a falta de integração da ética nas estratégias de sustentabilidade corporativa (SC), apontada como uma grande lacuna de investigação na área de SC (Van Liedekerke, 2019), parece estar limitando a adoção de um comportamento autorreflexivo sobre o futuro da nossa sociedade. Pode estar contribuindo para esta lacuna a ausência, na literatura científica sobre sustentabilidade, de integração entre os níveis macro e micro de análise (Dyllick & Muff, 2016). Sendo assim, como afirmam Painter-Morland et al. (2017), a integração dos níveis de análise societal-organizacional-individual poderia influenciar a motivação e o escopo das estratégias de SC.

Com vistas a cobrir as lacunas apontadas acima, este artigo é um estudo exploratório com objetivo teórico (Miles et al., 2014). Esta pesquisa amplia o campo da SC explorando a seguinte questão teórica: Como a ética empresarial pode ajudar a reformular as estratégias de sustentabilidade corporativa? O objetivo deste artigo é oferecer um arcabouço que incentive uma compreensão mais profunda a respeito de como os negócios orientados pela ética podem contribuir para melhorar os resultados das estratégias de SC. A contribuição singular e relevante deste artigo para a teoria da administração de empresas é conectar o nível social de sustentabilidade à dimensão organizacional da SC, e à dimensão individual da orientação moral dos gestores.

CONCEITOS TEÓRICOS

A motivação lógica para selecionar os conceitos discutido abaixo foi a seguinte: Se SC trata da contribuição das empresas para a sustentabilidade (Landrum, 2017), faz-se necessário entender como a sustentabilidade é discutida na literatura de SC. Embora a SC possa ser derivada diretamente de modelos éticos ecocêntricos (Phillips, 2019), afirma-se que a SC pode ser enquadrada como uma escolha estratégica (Montiel et al., 2019). A aceitação desta perspectiva torna necessário descrever a evolução do campo da estratégia empresarial, o espaço cognitivo onde as empresas comunicam a sua contribuição à sociedade. Afirma-se também que o papel determinante da sustentabilidade na estratégia de uma empresa depende de inovações nos produtos e nos modelos de negócio (Bocken & Short, 2016). Mas isso, como argumentam estudos da área de ética comportamental (Palazzo et al., 2012), dependeria, em certa medida, dos modelos éticos e dos princípios morais compartilhados no ambiente corporativo, cujos efeitos contribuíssem para superar os fatores de pressão (objetivos irrealistas, agressividade, medo, etc.) que estão relacionados com a cultura de negócios dominante (Allen et al., 2019).

Estratégia e sustentabilidade corporativa

Sustentabilidade corporativa

A sustentabilidade, um construto de nível macro, é discutida em diferentes campos científicos, mas é raro encontrar uma definição precisa e comumente aceita. Como orientação normativa, a WCED apresentou em 1987 o conceito de desenvolvimento sustentável (DS), majoritariamente aceito como definição de sustentabilidade: “o desenvolvimento que atende às necessidades do presente sem comprometer as necessidades das gerações futuras” (World Commission on Environment and Development [WCED], 1987, p. 43). No entanto, ainda permanecem lacunas de percepção, como os efeitos posteriores e ainda não percebíveis, de algumas decisões aparentemente sustentáveis (Dyllick & Hockerts, 2002), o que indica a necessidade de compreender melhor o construto sustentabilidade (Montiel et al., 2019).

Numa perspectiva dos sistemas complexos, a sustentabilidade pode ser interpretada como “a capacidade de mudança de um ou mais sistemas para sustentar as mudanças nos requisitos de um ou mais sistemas, ao longo do tempo” (Manderson, 2006, p. 92). A partir de um paradigma ambiental-preservacionista, a sustentabilidade pode ser entendida como: “um estado final em que as necessidades da humanidade e as necessidades da natureza são ambas satisfeitas dentro de alguma forma de equilíbrio dinâmico” (Hector et al., 2014, p. 8). Alinhado com uma perspectiva econômica que desafia a ideia de crescimento infinito do PIB, este artigo adotará, como proxy do conceito de sustentabilidade, o objetivo da Donut Economics: “[...] atender aos direitos humanos de cada pessoa respeitando os limites vitais do nosso planeta” (Raworth, 2017, p. 22).

Conforme discutido na literatura dominante de gestão, o conceito de DS sugere que a natureza pode, com o devido cuidado, ser gerida de forma eficiente por organizações empresariais, se governada por regras do livre mercado (Allen et al., 2019; Bansal & Song, 2017). O conceito de DS implica a ideia, subjacente aos pressupostos da economia neoclássica, de que todas as formas de capital, incluindo o ambiental e o social, podem ser monetizadas, armazenadas, comercializadas e substituídas. Este perigoso equívoco revela a necessidade de se refletir sobre o que a sustentabilidade realmente significa para as empresas quando definem as suas estratégias de SC (Baumgartner & Rauter, 2017; Landrum, 2017; Painter-Morland et al., 2017).

SC, um construto de nível organizacional, é definida como “[...] a contribuição das empresas para a consecução do desenvolvimento sustentável” (Landrum, 2017, p. 3). Embora este conceito para simples e direto, um estudo bibliométrico recente identificou 33 definições de SC (Meuer et al., 2019). Segundo Landrum (2017), essas diferenças refletem as motivações distintas para considerar a sustentabilidade nas organizações empresariais, revelando um espectro que varia desde uma abordagem fraca, ancorada na lógica de *business cases* (Broadstock et al., 2019), até perspectivas fortes. Estratégias fortes de SC são: i) orientadas pelos princípios do ecocentrismo (Allen et al., 2019), ecosofia (Guattari, 2004) ou ecologia profunda (Kapra, 1996); ii) apoiadas em casos científicos que identifiquem claramente os limites físicos da natureza.

Os conceitos de DS e CS presentes na literatura de gestão implicam uma relação biunívoca entre eles. Ou seja, a sustentabilidade só pode ser alcançada através de bens e serviços comercializáveis (WCED, 1987), e a produção destes deve ser feita pelas organizações empresariais, uma vez que apenas elas possuem os recursos, principalmente a capacidade de gestão (Porter & van der Linde, 1995), para produzi-los na escala demandada pelas economias de mercado. Contudo, as empresas guiadas por uma racionalidade econômica enquadram o construto da sustentabilidade dentro dos limites impostos pelos modelos dominantes de negócio (Landrum, 2017), utilizando a SC, como argumentado em Roth et al. (2020), para legitimar as virtudes do capitalismo neoliberal. Na verdade, há evidências de que o discurso pró SC incorpora mitos e tabus, como o pressuposto neoclássico da amoralidade empresarial, a retórica sobre empresas responsáveis, e a ilusão de crescimento econômico exponencial infinito num mundo de recursos naturais finitos (Kallio, 2007).

Sendo assim, a ênfase das empresas nas estratégias fracas e intermédias de SC pode explicar por que é que os problemas ambientais e sociais continuam a escalar, aproximando-se perigosamente de um ponto sem retorno (Hahn et al., 2015; Landrum, 2017; Painter-Morland et al., 2017), mesmo com os crescentes investimentos feitos pelas empresas na produção verde (Salim et al., 2018) e na redução da pobreza (R. D. Medina-Muñoz & D. R. Medina-Muñoz, 2020). Este paradoxo da sustentabilidade deriva de uma epistemologia que reduz valores e crenças à uma “contabilidade moral” (Painter-Morland et al., 2017, p. 297). O modelo mental dominante no ambiente de negócios, como de costume, não consegue perceber que a velocidade dos mercados não é compatível com a velocidade dos ecossistemas e com o desenvolvimento de uma sociedade humana amigável, inclusiva e justa (Boons et al., 2013; Pirson, 2019). Evidências práticas e teóricas confirmam esta falta de percepção do problema.

O estudo de Baral e Pokharel (2016) constatou que apenas 12% dos documentos estratégicos das empresas classificadas no ranking da S&P 500 demonstram preocupação com o objetivo do triplo resultado final (lucro, pessoas e planeta). De fato, uma pesquisa da Fortune 500 com CEOs (Fortune, 2020), realizada logo após o lançamento da Business Roundtable 2019, a maioria dos CEOs afirmou que não mudaria nada em suas práticas de negócios, pois empresas bem geridas já haviam incorporado valores e princípios éticos, o que evidência uma clara dissonância cognitiva entre os altos executivos. Do lado acadêmico, a investigação de Barter (2016) sobre livros didáticos de estratégia revelou graves limitações na conceituação do construto sustentabilidade, pois classificam a natureza como uma entidade separada, independente e desumanizada. De acordo com a literatura investigada, a jornada para modelos fortes de CS dependerá do reposicionamento da sustentabilidade no topo das estratégias empresariais (Baral & Pokharel, 2016).

Estratégias de negócio

Estudos pioneiros no campo da estratégia empresarial, fortemente influenciados pelo *Business Policy Group* da Harvard Business School, datam das décadas de 1960 e 1970. Nestes estudos, a eficácia de uma estratégia não se reduzia à procura de um melhor desempenho econômico, mas também expressava uma clara preocupação com a dimensão ética das organizações empresariais (Fontrodona et al., 2018). O conceito de estratégia oferecido por Andrews (1971, p. 18) e adotado neste artigo, evidencia esta preocupação:

[...] é o padrão de decisões em uma empresa que determina e revela seus objetivos, propósitos ou metas, produz as principais políticas e planos para atingir essas metas, e define a gama de negócios que a empresa deve perseguir, o tipo de organização econômica e humana que é ou que pretende ser, e a natureza da contribuição econômica e não econômica que pretende fazer aos seus acionistas, funcionários, clientes e comunidades.

A partir da década de 1980, a racionalidade econômica, influenciada pela escola de pensamento neoclássica, eliminou as considerações éticas no campo teórico e prático da estratégia empresarial (Robertson, Blevins and Duffy, 2013; Singer, 1994), seja na Economia Industrial (Porter, 1980), na Visão Baseada em Recursos (Wernerfelt, 1984), ou nas escolas Neo-Schumpeterianas (Teece et al., 1997). Desde então, os estudos de estratégia têm-se concentrado na procura de uma posição nos espaços de produto e de mercado que possam levar à construção de uma vantagem competitiva que possa ser defendida durante o maior tempo possível, e que permita às empresas individuais obterem lucros acima da média dos rivais na mesma indústria (Porter, 1980).

Graças a esta mudança para modelos instrumentais e reducionistas, o que se convencionou chamar de planejamento estratégico prevaleceu durante décadas nas empresas, trazendo ênfase no formalismo, na análise sistemática e no controle dos processos de negócios (Mintzberg, 1994). Esta abordagem levou as empresas a perceberem o modelo convencional e dominante de fazer negócio (em inglês: *business-as-usual*) como o único caminho para o futuro (Elms et al., 2010). A partir da década de 1990, face a um ambiente de negócios marcado por amplas e profundas mudanças, em grande parte causadas pelo intenso processo de transformação digital que atravessam todos os segmentos econômicos, as empresas têm sido obrigadas a desenvolver estratégias de negócio mais ágeis, flexíveis e adaptáveis (Teece et al., 1997). Contribuiu para este cenário a ascensão econômica da China, cujas práticas de gestão pouco ortodoxas, como longas jornadas de trabalho e poucos benefícios sociais, desafiaram empresas dos Estados Unidos, da Europa Ocidental e do Japão que dominavam o cenário empresarial até então (Standing, 2011).

Como resultado, defende-se a necessidade de uma capacidade dinâmica (CD) que pudesse levar as empresas a reconfigurarem a sua base de recursos à velocidade exigida pelo novo ambiente de negócios. CD é “a capacidade da empresa de integrar, construir e reconfigurar competências internas e externas para lidar com ambientes em rápida mudança” (Teece et al., 1997, p. 516). No entanto, há fortes evidências de que as estratégias empresariais concebidas para responder à hipercompetição global agravaram ainda mais a destruição ambiental e a injustiça social (Broman & Robèrt, 2015). Borland et al. (2016) argumentam que para melhor gerir a ligação entre a estratégia empresarial e a sustentabilidade, o conceito de CD deveria considerar os desafios globais dos ecossistemas biofísicos. Defende-se que a agilidade estratégica, que é “a capacidade de uma organização ajustar continuamente a direção estratégica e desenvolver formas inovadoras de criar valor” (Ivory & Brooks, 2018, p. 348), pode ajudar as empresas a gerirem criativamente as tensões e paradoxos da SC (Berti & Simpson, 2019).

No entanto, a dinâmica de governança da vantagem competitiva que domina a teoria da estratégia contemporânea, alinhada com os princípios econômicos neoclássicos, não favorece uma estratégia orientada para a sustentabilidade (Landrum, 2017). Para desafiar esta lógica, faz-se necessária uma “[...] ligação entre as capacidades dinâmicas da empresa e as suas estratégias sustentáveis focadas nas estratégias de inovação da empresa, especialmente no que diz respeito àquelas ligadas as novas oportunidades abertas pela busca da sustentabilidade” (Lynch, 2019). Mas, consistente com o argumento de Haney (2017), um CD que responda eficazmente às alterações climáticas dependerá da decisão da empresa de conceber e implementar modelos de negócio inovadores.

Inovação

Schumpeter (1934), crítico tenaz dos princípios da economia neoclássica, reposicionou a inovação como o principal mecanismo desencadeador da dinâmica do capitalismo (McCraw, 2007). Desde a década de 1980, tem havido um amplo domínio da perspectiva neo-schumpeteriana de inovação. Economistas dessa corrente de pensamento influenciaram a elaboração do Manual de Oslo (Organisation for Economic Co-operation and Development [OECD], 2005, p. 46), que define inovação como “[...] a implementação de um produto (bem ou serviço) novo ou significativamente melhorado, ou processo, um novo método de marketing, ou um novo método organizacional nas práticas empresariais, na organização do local de trabalho ou nas relações externas”.

Desde a década de 1990 a teoria neo-schumpeteriana defende que a diferenciação baseada na inovação dependerá cada vez mais de capacidades que permitam: i) absorver conhecimento externo (Cohen & Levinthal, 1990); ii) acumular conhecimento tecnológico de caráter engenheiral (Bell & Pavitt, 1995); e iii) reconfigurar a base de recursos num ambiente cada vez mais dinâmico (Teece et al., 2007). Do ponto de vista sociotécnico, a evolução tecnológica está sujeita a forças complexas, como: i) o design dominante, que envolve o desenvolvimento contínuo de subsistemas e módulos (Utterback & Abernathy, 1975); os paradigmas tecnológicos, que são “um conjunto de procedimentos, ou uma definição dos problemas ‘relevantes’ e dos conhecimentos específicos relacionados com a sua solução” (Dosi, 1982, p. 148); iii) e regimes tecnológicos, que interpretam a evolução tecnológica como um processo baseado no conhecimento (Nelson & Winter, 1982).

Estes conceitos e modelos partilham a ideia de que a inovação tecnológica é um processo cumulativo e gradual, com características de autorreforço que orientam a inovação em nível organizacional (Savage et al., 2019). Em linha com esta perspectiva, a maioria das inovações são incrementais, ocorrendo dentro de uma rota tecnológica específica, permitindo a expansão do processo de extração de valor. Diferentemente, a inovação radical, que inventa caminhos tecnológicos, gera novas rotas de criação de valor, particularmente quando diminuem as oportunidades para introdução de inovações incrementais. As inovações radicais envolvem um longo período de difusão, por vezes décadas, desde a descoberta até finalmente alcançarem a utilização generalizada no mercado, um período em que as empresas incumbentes resistirão fortemente à adoção, gerando nelas uma dependência de trajetória relacionadas às tecnologias dominantes (Nelson & Winter, 1982).

A inovação também pode ser interpretada como um processo cognitivo e social, que se inicia pela criatividade dos indivíduos (Nonaka & Takeuchi, 2000). No entanto, tanto na escola neo-Schumpeteriana como na visão baseada em recursos, a racionalidade econômica tem predominado, dissociando a inovação tecnológica de preocupações mais profundas sobre os impactos ambientais, sociais e morais (Siqueira & Pitassi, 2016). Para desafiar esta racionalidade, a ecoinovação emergiu na década de 2000 como um campo de estudo (Boons et al., 2013). Entretanto, estudos bibliométricos recentes sobre os motores da ecoinovação revelaram que: i) a maioria dos artigos tem uma abordagem microeconômica, discutindo o impacto dos projetos no desempenho econômico das empresas (Bitencourt et al., 2020); ii) a eficiência operacional continua a ser a principal motivação interna para a escolha dos projetos (Bossle et al., 2016).

Essas limitações indicam que a ecoinovação não deve ser interpretado apenas como mais um tipo de inovação, que pode ser analisada pelos mesmos princípios e modelos tradicionalmente aplicados aos estudos de inovação tecnológica (Siqueira & Pitassi, 2016). Para enfrentar o paradoxo da sustentabilidade, serão necessários diferentes arcabouços e modelos de gestão da inovação, tanto no seu escopo quanto nas forças que impulsionam a sua dinâmica (Hojnik & Ruzzier, 2016), o que exigirá a utilização de mecanismos de governança colaborativa envolvendo toda a cadeia produtiva (Lupova-Henry & Dotti, 2019). Bocken e Short (2016, p. 46), avançando em direção à harmonização dos construtos de inovação e sustentabilidade, argumentam a favor da inovação dos modelos de negócios orientado à suficiência, que objetivam: “Reduzir o consumo como parte do modelo de negócios, moderando a demanda por meio da educação e do envolvimento do consumidor”.

Com base na teoria da VBR, Salim et al. (2018) sublinham a relevância das capacidades das empresas para redesenhar os modelos de negócio com vistas a apoiar a sustentabilidade. Dzhengiz e Niesten (2020) argumentam que a competência individual de empreender uma gestão responsável deve ser elevada à capacidade organizacional de melhorar o desempenho da sustentabilidade ambiental. A revisão da literatura feita por Pham et al. (2019) mostrou que, ao nível estratégico, a orientação de longo prazo daecoinovação, e a norma de reciprocidade entre parceiros nas redes estratégicas das empresas, são capacidades cruciais, que devem ser nutridas antes de qualquer esforço de se implantar um sistema de gestão ambiental (SGA). Também utilizando a RBV, a pesquisa de Demirel e Kesidou (2019) revelou que as capacidades orientadas para a ecoinovação são pré-condições para responder a fatores externos, tais como regulamentação, avanços tecnológicos e impulso de mercado.

O confronto direto entre o construto sustentabilidade e o conceito de inovação enquadrado pelas leis econômicas neoclássicas revela objetivos irreconciliáveis, uma vez que a introdução incessante de novos produtos e serviços, sem questionar os impactos ambientais e sociais, pode não ser compatível com as mudanças sociotécnicas necessárias à transição para a sustentabilidade (Bocken & Short, 2016). Em geral, a literatura pesquisada argumenta que uma perspectiva estratégica sobre a sustentabilidade, que fortaleça a noção de interdependência dos sistemas econômico, humano e natural, dependerá, em última análise, do modelo de ética empresarial das empresas, e da orientação moral dos gestores (Elms et al., 2010).

Ética como direcionador para a sustentabilidade

Segundo Sánchez-Vázquez (2002, p. 23), a ética é a “teoria ou ciência do comportamento moral dos homens na sociedade”, e a moral, o tema que a ética examina, é o conjunto de valores que prevalece em cada sociedade, refletindo as condições históricas, políticas, econômicas e culturais que regem as decisões dos indivíduos. Existem muitas teorias éticas, como o utilitarismo, a ética da virtude, a ética do cuidado, o confucionismo e o imperativo categórico de Kant (1785). Cada teoria ética possui seus prós e contras quanto aplicadas às organizações (Colle & Werhane, 2008).

A ética empresarial “examina os princípios éticos e os problemas morais ou éticos que podem surgir num ambiente de negócios” (Moriarty, 2017, seção 4, parágrafo 1). Como campo de estudo e prática, a ética empresarial abrange uma vasta gama de temas (Lehnert et al., 2016), que podem ser analisados a partir de perspectivas complexas e contraditórias (Sepinwall, 2015), e de acordo com diferentes correntes filosóficas (Colle & Werhane, 2008). A taxonomia concisa de Moriarty (2017) defende que, como disciplina acadêmica, a ética empresarial pode ser analisada por uma abordagem descritiva, baseada em métodos de avaliação de casos de negócios, ou por uma orientação normativa, que se baseia na tradição filosófica da ética. A teoria normativa afirma que as empresas são agentes morais, que utilizam intencionalmente as suas estruturas internas de tomada de decisão para perseguir os seus planos, objetivos e interesses, fazendo com que eventos bons ou ruins aconteçam às pessoas e ao planeta (French, 1995).

Apesar de fortes evidências teóricas e práticas, provenientes de diferentes campos de estudos como a economia comportamental e a economia institucional, demonstrarem que a interpretação é inadequada (Urbina & Ruiz-Villaverde, 2019), o conceito de *homo economicus* continua a ser um dos pilares fundamentais dos filósofos liberais e dos economistas neoclássicos. De acordo com esta noção, um indivíduo típico é “amoral, valoriza a gratificação a curto prazo, e muitas vezes age de forma oportunista para obter ganhos pessoais adicionais” (Pirson & Lawrence, 2010, p. 553). Isso porque, ao nível individual, a satisfação das necessidades humanas, conceito central para o construto de bem-estar, está associada à utilidade, que “é tipicamente definida como o grau de satisfação das preferências, e estas últimas são consideradas como dadas... não merecendo nenhuma discussão adicional” (Painter-Morland et al., 2017, p. 298). Consequentemente, os agentes econômicos independentes, incluindo as empresas, agindo com base nos seus interesses pecuniários imediatos (lucro), quando mediados por um mercado livre, produzirão o melhor resultado para a sociedade (Friedman, 1961).

Mesmo reconhecendo os limites da ideia de moral quando aplicada ao nível organizacional (Altman, 2014), o modelo kantiano foi selecionado neste artigo como exemplo de modelo normativo, já que parece ser adequado quando aplicado às decisões das empresas em relação aos impactos ambientais, sociais e aos recorrentes escândalos de corrupção. Para Kant (1785), a razão humana obedece a um imperativo categórico ou a um imperativo hipotético. O primeiro é regido por dois princípios básicos e abstratos: i) agir quando a escolha puder ser universalizada, ou seja, se todos os indivíduos fizerem a mesma escolha, os resultados continuariam a produzir o efeito desejado; e ii) tratar as pessoas como fins em si mesmas, independentemente do seu status na sociedade. Este último imperativo julga o valor moral a partir das suas consequências práticas ou utilitárias. Quando agimos por dever, respeitando o imperativo categórico, estamos fazendo a coisa certa. Em contraste, quando agimos apenas por interesse próprio, não há valor moral nas nossas decisões.

As transações comerciais exigem que as empresas lutem não apenas para serem éticas frente a situações conhecidas, mas para permanecerem éticas quando surgem novos dilemas morais (Kaptein, 2017). Para enfrentar os desafios éticos complexos e únicos da arena empresarial contemporânea, argumenta-se que os princípios morais podem ajudar os gestores das empresas a conceberem criativamente soluções sustentáveis (Fontrodona et al., 2018; Smith & Dubbink, 2011). Sendo assim, uma perspectiva ético-normativa poderia contribuir para o desenvolvimento de inovações responsáveis, estimulando as empresas a oferecerem produtos e serviços que sejam bons para as pessoas e para o planeta (Voegtlin & Scherer, 2017).

Os debates na literatura da filosofia moral a respeito dos complexos efeitos na construção de significado dos indivíduos, quando expostos a padrões ou modelos éticos (Schwitzgebel & Rust, 2009), revelam dois pontos de vista divergentes. Numa perspectiva racionalista, os pesquisadores defendem que “a tomada de decisão ética, em sua essência é pessoal. Pode ser promulgada em um ambiente organizacional, mas é, em essência, uma luta individual” (Lehnert et al., 2016, p. 500). Por outro lado, estudiosos da ética comportamental alertam que “[...] valores individuais não se desenvolvem num vácuo social, mas são formados e nutridos por meio de processos de socialização, que incorporam e situam os atores individuais num contexto de tradições normativas. Como tal, os valores individuais não são apenas uma categoria pessoal, mas também social” (Palazzo et al., 2012, p. 334).

Pesquisadores ligados ao campo da ética comportamental afirmam que a maioria dos erros nas empresas são cometidos por pessoas boas, que são capazes de perpetrar atos antiéticos, o que revela uma lacuna entre o comportamento pretendido e o real (Bazerman & Tenbrunsel, 2011). Segundo Palazzo et al. (2012, p. 334), a cegueira ética é caracterizada por “[...] um estado psicológico onde as pessoas ficam temporariamente cegas para as dimensões éticas em uma situação de tomada de decisão”. Esta perspectiva pode ajudar a explicar por que é que o comportamento antiético pode ocorrer devido a fatores de pressão relacionados à cultura empresarial, o que causa pontos cegos na percepção dos tomadores de decisão sobre dilemas morais (Bazerman & Tenbrunsel, 2011).

A cultura empresarial ou organizacional é “um padrão de suposições básicas compartilhadas que o grupo aprendeu ao resolver seus problemas de adaptação externa e integração interna, que funcionou bem o suficiente para ser considerado válido e, portanto, para ser ensinado aos novos membros como a maneira correta de perceber, pensar e sentir em relação a esses problemas” (Schein, 1985, p. 9). A cultura organizacional “profunda” envolve um processo de criação de sentido que vai muito além de artefatos culturais formais, como códigos de ética ou valores organizacionais declarados, comumente presentes em documentos de estratégia de negócios (Sims & Brinkmann, 2003).

Do ponto de vista organizacional, os traços de caráter de um gestor podem ser interpretados como competências morais que “facilitam o desenvolvimento de comportamentos éticos no local de trabalho” (Morales-Sanchez & Cabello-Medina, 2015, p. S157). Segundo Saha et al. (2019, p. 417), “a combinação certa de valores pessoais, como honestidade, integridade, altruísmo e confiabilidade no comportamento do líder, gera resultados impressionantes”. O papel da liderança ética também é reconhecido na concepção de visão, valores, normas e códigos de ética, que são elementos centrais da estratégia empresarial (Fontrodona et al., 2018). Broman et al. (2017) argumentam que a liderança para a sustentabilidade deve integrar uma orientação moral para servir o bem comum, com conhecimento baseado na ciência dos sistemas, ajudando a construir valores compartilhados dentro e entre organizações.

Para Werhane (2006, p. 404), a imaginação moral “reflete a capacidade de sair de nossas formas habituais de pensar, avaliar esses modelos mentais e desenvolver ou adotar novas formas de pensar, agir e avaliar nossos processos de decisão e comportamento”. O modelo de liderança moral de Solinger et al. (2019) propõe uma interpretação teórica que liga o nível micro da orientação moral individual ao nível organizacional e macro da ética empresarial. Na mesma linha, o quadro conceitual de Silvestri e Veltri (2020) sustenta as ligações entre a moral do líder, a abordagem de SC e a construção da sustentabilidade.

Numa perspectiva mais substantiva, as mudanças nas esferas ambiental e social não podem ser dissociadas das mudanças na esfera mental, uma vez que a ecologia mental lida com a subjetividade resultante de visões de mundo, valores, crenças e normas nas quais se baseiam as ações e decisões dos indivíduos (Guattari, 2004). As interconexões entre os níveis social, organizacional e individual dão origem a “[...] uma questão das mudanças epistêmicas necessárias no nosso pensamento, que nos permitiriam encontrar um paradigma mais sustentável para o nosso futuro comum” (Laininen, 2019, p. 170).

Gröschl e Gabaldon (2018) defendem que o uso nas escolas de negócios da epistemologia transdisciplinar, conforme definida no sistema de ideias de Morin (2008), pode ajudar os gestores a desenvolverem valores humanísticos e uma percepção crítica da má conduta das empresas. Segundo Barthold e Boom (2020), a prática da dissidência, em uma democracia radical orientada

pela ecologia, poderia ajudar os gestores a desnaturalizarem os entendimentos e práticas das organizações construídas a partir do discurso hegemônico do Antropoceno, permitindo o surgimento de uma subjetividade política voltada para questionar criticamente as ideias de DS enquadradas pelo capitalismo neoliberal.

Portanto, a contribuição das empresas para a sustentabilidade depende dos pressupostos básicos por trás das “referências metafóricas operativas na linguagem moral”, principalmente no que diz respeito às necessidades que uma empresa pretende preservar para as gerações presentes e futuras (Painter-Morland et al., 2017, p. 295). Na verdade, segundo Crilly et al. (2016), a utilização da perspectiva cognitivo-linguística, explicitada em Hart (2014), pode evidenciar a relação entre a linguagem e os modelos mentais dos gestores em relação à sustentabilidade.

ARCABOUÇO TEÓRICO

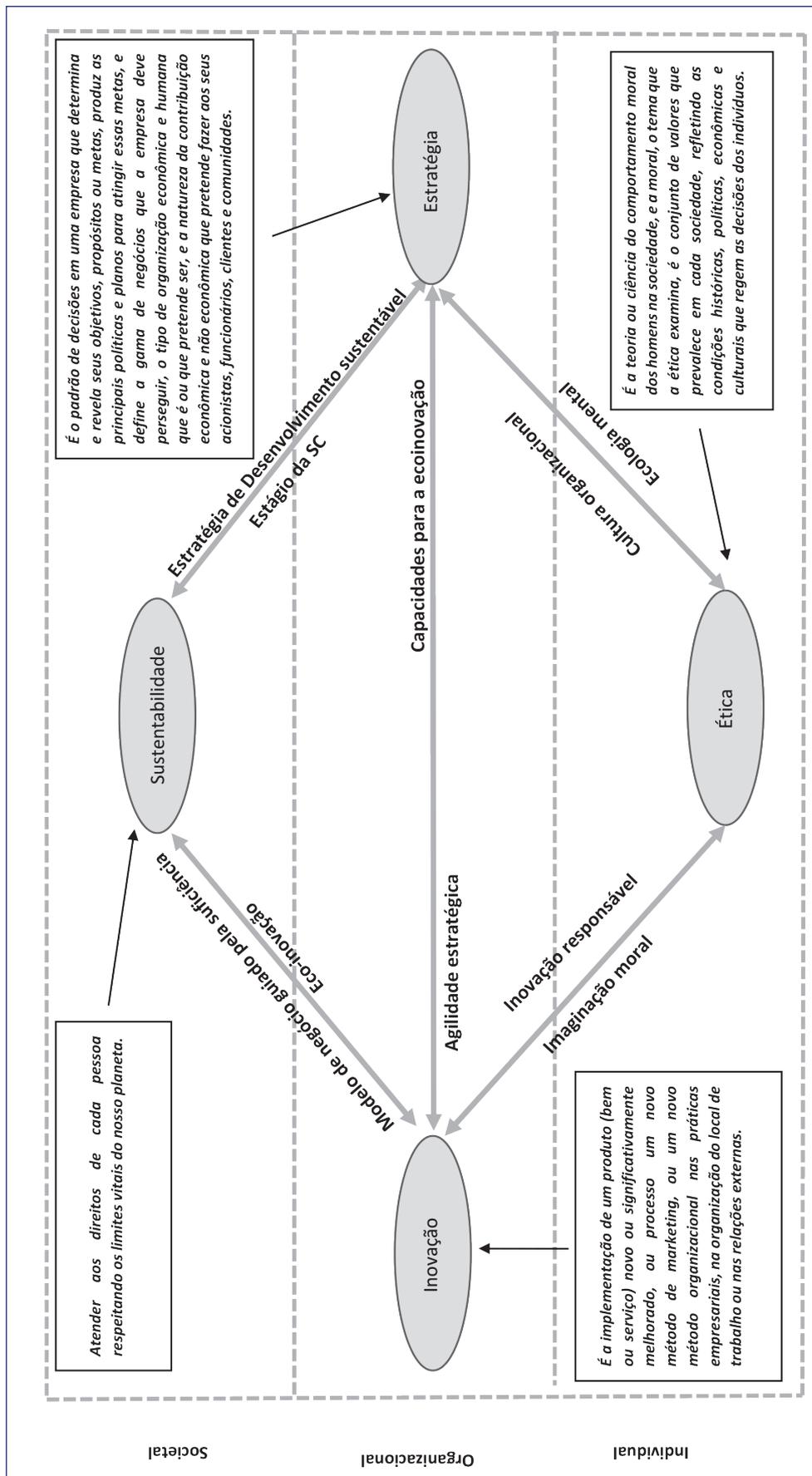
Figura 1 retrata o arcabouço teórico desenvolvido para responder à questão de pesquisa. As articulações teóricas partiram dos seguintes conceitos de primeira ordem: i) Sustentabilidade (Raworth, 2017); ii) Estratégia (Andrews, 1971); iii) Inovação (OECD, 2005); e iv) Ética (Sánchez-Vázquez, 2002).

O arcabouço foi construído para cobrir as três lacunas principais identificadas durante a revisão da literatura: i) Integrar os níveis societal, organizacional e individual de análise dos desafios de sustentabilidade; ii) Articular os conceitos macro de sustentabilidade ao conceito micro de sustentabilidade empresarial; iii) Utilizar as reflexões éticas, presentes nas teorias de sustentabilidade, estratégia e inovação, como elemento de ligação entre os conceitos. Por exemplo, o uso de uma preocupação ética para orientar as ecoinovações explica a seleção do construto imaginação moral.

Os 3 níveis do arcabouço foram estabelecidos de acordo com a seguinte lógica. Embora possa sofrer pressões ligadas à cultura, a ética e a orientação moral devem ser analisadas, segundo a tradição filosófica, ao nível individual. Dado o objetivo do artigo, foram analisados os conceitos de estratégia e inovação ao nível organizacional, uma vez que ambas as decisões dependem dos modelos de negócios e dos mecanismos de governança adotados pelas empresas. Na medida em que o paradoxo da sustentabilidade parece decorrer em grande parte de um problema de percepção do papel da natureza, que reduz o debate a uma questão econômica, ou seja, ao desenvolvimento sustentável, o construto sustentabilidade foi analisado no seu âmbito e alcance societal, visando considerar suas dimensões políticas, sociais, filosóficas e ecológicas.

Como o foco do artigo era discutir como as organizações empresariais contribuem para a sustentabilidade, foi desconsiderada a relação direta entre os conceitos de ética e sustentabilidade. Mas isto não significa que a orientação moral das pessoas não tenha impacto na sustentabilidade, como pode ser o caso do consumo responsável.

Figura 1
Arcabouço teórico



Fonte: Elaborada pelo autor.

DISCUSSÃO

O fato de a maioria das empresas se comportar mal (Comen & Frohlich, 2019) não significa, pelo menos teoricamente, que os negócios, enquanto atividade humana, não possam ser um agente importante de transição para a sustentabilidade (Donaldson & Walsh, 2015). A interlocução de conceitos e construtos apresentados no arcabouço evidencia um potencial de impactar o alcance das estratégias de SC, o que poderia transformar as empresas em um agente proativo em favor da sustentabilidade. No entanto, a velocidade e a profundidade dessa contribuição dependerão da capacidade dos modelos de ética normativa desconstruir as premissas da teoria neoclássica, principalmente o dogma neoliberal inerente ao modo dominante de se fazer negócios.

As conexões entre os três níveis evidenciam que a adoção de um ecocentrismo autorreflexivo poderia promover culturas organizacionais construídas para enfrentar os desafios da sustentabilidade. Se as reflexões éticas tiverem o poder de reverter a cegueira ética, as estratégias de SC poderão ser desenhadas numa perspectiva que não reduza a sustentabilidade à sua dimensão econômica, e a ecoinovação poderá tornar-se um mecanismo de mudança positiva, permitindo conciliar os conceitos de inovação e sustentabilidade no ambiente de negócios.

Mesmo reconhecendo que diferentes mercados ou indústrias podem enfrentar os diferentes desafios relacionados à sustentabilidade de suas ações, respondendo a eles por meio de diferentes estratégias, a discussão que se segue pretende exemplificar como, e em que medida, a reflexão derivada do quadro teórico apresentado acima tem o potencial de contribuir para as estratégias de SC. Para atingir este objetivo, cada conexão será discutida de forma concisa, começando pelo nível individual.

Ética e estratégia

Segundo Guattari (2004), a jornada para a sustentabilidade exigirá uma mudança ao nível da ecologia mental, onde se molda a subjetividade individual. De acordo com Barthold e Bloom (2020), a adoção de mecanismos democráticos radicais, orientados pela ecologia, poderia ajudar os gestores a desafiar os valores e crenças associados à lógica de casos de negócio enraizada nas principais estratégias de SC. Esses mecanismos ajudariam as organizações a melhorarem o processo de ressignificação social, permitindo o surgimento de uma percepção crítica em relação a qualidade das ações internas e externas das empresas na construção da sustentabilidade.

Conforme discutido em Smith e Dubbink (2011), o uso do modelo de ética normativa de Kant (1785) poderia ajudar os gestores a desenvolverem uma subjetividade ecocêntrica. Por exemplo, as decisões dos gestores sobre a natureza e questões sociais poderiam basear-se nos dois princípios abstratos do imperativo categórico. Neste sentido, as organizações empresariais não deveriam: 1) escolher qualquer política ou ação que, se adotada por outros agentes empresariais, ameaçasse o equilíbrio dinâmico do ecossistema; e ii) selecionar qualquer estratégia ou ação operacional que pudesse prejudicar a dignidade humana, dentro ou fora da empresa. No entanto, o impacto dos modelos éticos sobre os decisores seria, em última análise, contrabalançado pelas pressões provenientes da cultura organizacional associada ao modo convencional e dominante de se fazer negócios (Palazzo et al., 2012).

Ética e inovação

Se a tensão entre ética e cultura organizacional ganhar escala, a criatividade, primeiro passo da estrutura da espiral do conhecimento de Nonaka e Takeuchi (2000), pode ser desencadeada pela adoção do princípio do imperativo categórico, incentivando o questionamento dos padrões de processos de decisão promovidos pela mentalidade e comportamentos dominantes na arena de negócios (Werhane, 2006). A imaginação moral dos gestores poderia conceber soluções incomuns para situações que não envolvessem escolhas binárias, como é comum em ambientes empresariais (Stark, 1993). Além disso, como argumentam Allen et al. (2019), a adoção da ética como orientação normativa poderia ajudar os gestores a desenvolverem uma atitude autorreflexiva para questionar as metáforas implícitas nas linguagens morais e nos mecanismos de cognição usados para significar o construto da sustentabilidade dentro das organizações (Crilly et al., 2016; Painter-Morland et al., 2017)

Segundo o argumento de Voegtlin e Scherer (2017), inovações responsáveis são aquelas que evitam “danos” e fazem “bem” às pessoas e ao planeta. Embora dependam de mecanismos de governança aplicados ao nível social e organizacional, a gênese de tais inovações poderia ser os modelos éticos normativos que orientam a moral dos decisores (Smith & Dubbink, 2011). Portanto, para serem capazes de desenvolver estratégias deecoinovação (Adams et al., 2016), e para conceber modelos de negócios dinâmicos que possam contribuir na transição para a sustentabilidade (Cosenz et al., 2019), os gestores devem mudar as suas percepções sobre responsabilidade das empresas na construção de um futuro que contribua a justiça social e a preservação ambiental (Savage et al., 2019).

Estratégia e inovação

À medida que a introdução das tecnologias verde e digital se espalha e se aprofunda em todos os setores econômicos, transformando completamente as estruturas de produção e as cadeias de suprimentos (Mazzucato, 2013), as empresas terão a oportunidade de desenvolver propostas de valor e modelos de negócio alinhados com os princípios de sistemas ecocêntricos (Kapra, 1996). A educação transdisciplinar (Gröschl & Gabaldon, 2018) pode ajudar a desenvolver as competências individuais dos gestores, como o pensamento sistêmico, a empatia e a sensibilidade intercultural, que são elementos centrais das capacidades verdes da empresa que serão necessárias para conceber a sua estratégia de SC (Dzhengiz & Niesten, 2020).

De acordo com a literatura, a inovação em direção às tecnologias verdes e produtos verdes dependerá das capacidades das empresas orientadas para a sustentabilidade (Demirel & Kesidou, 2019), a saber: i) capacidade abortiva verde para interagir com conhecimento externo e para construir cadeias de abastecimento verdes (Dzhengiz & Niesten, 2020); ii) capacidade tecnológica para lidar com disciplinas científicas complexas e avançadas relacionadas com a mudança de paradigma para a sustentabilidade (Mazzucato, 2013); e iii) capacidade dinâmica para adaptar os modelos de negócios das empresas à dinâmica dos ecossistemas biofísicos (Borland et al., 2016). Para lidar com as descontinuidades e perturbações durante a transição para a sustentabilidade (Savage et al., 2019), as empresas terão de desenvolver uma agilidade estratégica, que reflita a sua: i) sensibilidade aos desafios da sustentabilidade; ii) compromisso com estratégias fortes de SC; iii) capacidade de reconhecer, implantar e redistribuir recursos para enfrentar a dinâmica econômica ecocêntrica (Ivory & Brooks, 2018).

Estratégia e sustentabilidade

Para ajudar a enfrentar as premissas teoria neoclássica das firmas, especialmente as políticas neoliberais que governam a dinâmica capitalista na maioria dos países contemporâneos (Roth et al., 2020), a busca agressiva de lucros a curto prazo deverá ser substituída por valores corporativos como a dignidade humana e saúde ambiental (Allen et al., 2015). Em linha com o conceito de sustentabilidade de Montiel et al. (2019), as organizações empresariais poderiam iniciar este processo desconstruindo o pressuposto hegemônico de enquadrar o SC como um mecanismo para proteger a reputação das empresas.

As ligações teóricas propostas no arcabouço evidenciam que, em estratégias fortes de SC (Landrum, 2017), as empresas visam não apenas questões centradas nelas mesmas, mas também dirigem a sua atenção para processos ecológicos críticos relacionados com os desafios globais de sustentabilidade da cadeia de abastecimento (Haffar & Searcy, 2018). Isto exigiria que as empresas conectassem o nível de análise macro e micro da sustentabilidade, incorporando todos os microfundamentos que poderiam ajudar a melhorar o conceito de sustentabilidade (Dyllick & Hockerts, 2002). A literatura indica que os princípios de sustentabilidade de primeira ordem, conforme resumidos em Broman e Robèrt (2015), poderiam ajudar as organizações empresariais a orientar a implementação de estratégias fortes de SC.

O papel dos executivos em modelos fortes de SC seria não apenas garantir um futuro econômico sustentável para a sua empresa, mas também para todo o planeta (Landrum, 2017). As lacunas da literatura mostram que o desafio da teoria da administração de empresas, incluindo as escolas de negócios, seria ajudar a desenvolver uma liderança orientada por princípios humanísticos (Gröschl & Gabaldon, 2018), que apoiasse a implementação de modelos e indicadores que meçam e recompensem a eficácia dessas estratégias (Tsalis et al., 2020). A adoção de modelos, ferramentas e processos, conforme discutido em Broman e Robèrt (2015), poderia ser uma forma de mover a estratégia das empresas em direção à sustentabilidade, capturando oportunidades de inovação que surgirão ao lidar com os grandes desafios ambientais e sociais que o mundo terá pela frente.

Sustentabilidade e inovação

O construto de inovação orientada para a sustentabilidade, conforme definido em Adams et al. (2016), evidencia que é possível conciliar os objetivos de sustentabilidade e de inovação. No entanto, para que as empresas incumbentes possam se beneficiar do processo de destruição criativa gerado pelas inovações verdes radicais (Mazuccato, 2013), deverão ser capazes de lutar contra as forças de dependência da trajetória relacionadas com a arquitetura dominante de design de produto e com o paradigma tecnológico (Zolfagharian et al., 2019).

Para lidar com as incertezas desencadeadas pelas inovações verdes radicais, as organizações empresariais poderiam promover: i) sessões de formação em gestão sobre a interação entre responsabilidade, sustentabilidade e ética (Montiel et al., 2020); ii) exercícios reflexivos transdisciplinares para conectar questões envolvidas em grandes desafios da sustentabilidade (Gröschl & Gabaldon, 2018); e iii) oficinas de dissidência destinadas a estimular soluções criativas (Barthold & Boom, 2020). De acordo com Lupova-Henry e Dotti (2019), a capacidade de cooperar com parceiros a jusante e a montante da cadeia de abastecimento poderia ser um fator de sobrevivência para as empresas incumbentes contra a agilidade das *startups* verdes.

Argumenta-se que a capacidade de conceber modelos de negócios dinâmicos para enfrentar a transição para a sustentabilidade pode ser crítica nos sistemas econômicos ecocêntricos (Cosenz et al., 2019). Modelos de negócios orientados para a suficiência, conforme discutido em Bocken e Short (2016), poderiam permitir que as empresas explorassem os benefícios da economia de *leasing* e da desmaterialização causada pela ênfase em serviços, como manutenção e reparos, em vez de insistir em estratégias de obsolescência programada. Além disso, tais modelos podem alavancar a contribuição das empresas para os desafios da sustentabilidade, por meio do desenvolvimento de estratégias que incentivem hábitos de consumo responsáveis.

CONSIDERAÇÕES CONCLUSIVAS

A literatura crítica sobre SC evidencia que as organizações empresariais adotam essa estratégia para proteger sua reputação, ou para tornar o meio ambiente um negócio sob seu controle direto. Este artigo teve como objetivo responder à seguinte questão teórica de pesquisa: Como a ética empresarial pode ajudar a reformular as estratégias de SC? As ligações teóricas apresentadas no arcabouço e os resultados potenciais discutidos reforçam a percepção de que a ética empresarial de orientação normativa, que se baseie na tradição filosófica, tem potencial para ajudar as empresas a conceberem estratégias sólidas de SC. No entanto, o processo de criação de sentido desencadeado pela adoção de um modelo de ética empresarial dependerá de uma cultura organizacional ecocêntrica, que possa superar o fenômeno da cegueira ética.

No que tange ao paradoxo da sustentabilidade, a teoria neoclássica contribui para a sua persistência na medida em que: i) defende a condição inerentemente amoral das empresas; ii) formula premissas a partir de uma epistemologia que impede a humanidade de se ver como parte indissociável da natureza; iii) é guiada por uma racionalidade econômica acrítica, que atribui ao interesse pecuniário imediato das empresas a qualidade de mecanismo superior de alocação de recursos; iv) reduz o bem-estar humano ao valor utilidade, que é medido pela satisfação das preferências materiais e dos ganhos pessoais; v) assume que os capitais econômico, social e ambiental podem ser expressos em unidades monetárias, que são trocadas em um mercado livre, sem quaisquer consequências para os limites físicos do planeta; e vi) nega a possibilidade de atribuir aos executivos a responsabilidade ética das corporações. O referencial teórico proposto evidencia que a ética normativa, apoiada por uma cultura organizacional apropriada, tem o poder de desmistificar os pressupostos neoclássicos profundamente enraizados no modelo mental que domina a condução de negócios na economia capitalista contemporânea.

Assumindo que a cultura empresarial possa ser capaz de estimular julgamentos sólidos e positivos, a ética empresarial pode dar sentido às estratégias de SC, incorporando as seguintes características principais: i) as decisões estratégicas dos gestores estarão baseadas em valores normativos que elevam a sustentabilidade a uma dimensão de imperativo categórico; ii) a sustentabilidade será gerida como um fenômeno coevolutivo, que só poderá ser promovido se os executivos perceberem as empresas como elementos inseparáveis dos ecossistemas em que operam; iii) uma capacidade dinâmica de reconfiguração de recursos que garanta um ajuste entre as organizações e o ecossistema, sem gerar problemas de justiça intergeracional; e iv) a estratégia das empresas será impulsionada principalmente pelaecoinovação radical. Estes resultados reforçam a percepção de que a orientação moral pode tornar-se a competência central dos líderes empresariais em economias ecocêntricas.

REFERÊNCIAS

- Adams, R., Jeanrenaud, S., Bessant, J., Denyer, D., & Overy, P. (2016). Sustainability oriented innovation: a systematic review. *International Journal of Management Reviews*, 18(2), 180-205. <https://doi.org/10.1111/ijmr.12068>
- Allen, S., Cunliffe, A. L., & Easterby-Smith, M. (2019). Understanding sustainability through the lens of ecocentric radical-reflexibility: implications for management education. *Journal of Business Ethics*, 154, 781-795. <https://doi.org/10.1007/s10551-016-3420-3>
- Altman, M. C. (2014). *Kant and applied ethics: The uses and limits of Kant's practical philosophy*. Wiley Blackwell.
- Andrews, K. R. (1971). *The concept of corporate strategy*. Dow Jones-Irwin.
- Bansal, P., & Song, H. C. (2017). Similar but not the same. Differentiating corporate sustainability from corporate responsibility. *Academy of Management Annals*, 11(1), 105-149. <https://doi.org/10.5465/annals.2015.0095>
- Baral, N., & Pokharel, M. P. (2016). How sustainability is reflected in the S&P 500 companies' strategic documents. *Organization & Environment*, 30(2), 122-141. <https://doi.org/10.1177/10860266166645381>
- Barter, N. (2016). Strategy textbooks and the environment construct: Are the texts enabling strategists to realize sustainable outcomes? *Organization & Environment*, 29(3), 332-366. <https://doi.org/10.1177/1086026616638130>
- Barthold, C., & Bloom, P. (2020). Denaturalizing the environment: dissensus and the possibility of radically democratizing discourses of environmental sustainability. *Journal of Business Ethics*, 164, 671-681. <https://doi.org/10.1007/s10551-019-04397-0>
- Baumgartner, R. J., & Rauter, R. (2017). Strategic perspectives of corporate sustainability management to a sustainable organization. *Journal of Cleaner Production*, 140, 81-92. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2016.04.146>
- Bazerman, M. H., & Tenbrunsel, A. E. (2011). *Blind Spots: why we fail to do what's right and what to do about it*. Princeton University Press.
- Bell, M., & Pavitt, K. (1995). The development of technological capabilities. In I. U. Haque (Ed.), *Trade, technology and international competitiveness*. World Bank.
- Berti, M., & Simpson, A. (2019). The dark side of organizational paradoxes: the dynamics of disempowerment. *Academy of Management Review*, 46(2), 252-274. <https://doi.org/10.5465/amr.2017.0208>
- Bitencourt C. C., Oliveira, S. F., Zanandrea, G., Ladeira, W. J., & Frohlich, C. (2020). Empirical generalizations in eco-innovation: a meta-analytic approach. *Journal of Cleaner Production*, 245, 118721. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2019.118721>
- Bocken, N. M. P., & Short, S. W. (2016). Towards a sufficiency-driven business model: experiences and opportunities. *Environmental Innovation and Societal Transitions*, 18, 41-61. <https://doi.org/10.1016/j.eist.2015.07.010>
- Boons, F., Montalvo, C., Quist, J., & Wagner, M. (2013). Sustainable innovation, business models and economic performance: an overview. *Journal of Cleaner Production*, 45, 1-8. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2012.08.013>
- Borland, H., Ambrosini, V., Lindgreen, A., & Vanhamme, J. (2016). Building theory at the intersection of ecological sustainability and strategic management. *Journal of Business Ethics*, 135(2), 293-307. <https://doi.org/10.1007/s10551-014-2471-6>
- Bossle, M. B., Barcellos, M. D., Vieira, L. M., & Sauvé, L. (2016). The drivers for adoption of eco-innovation. *Journal of Cleaner Production*, 113, 861-872. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2015.11.033>
- Broadstock, D. C., Managi, S., Matousek, R., & Tzeremes, N. G. (2019). Does doing "good" always translate into doing "well"? An eco-efficiency perspective. *Business Strategy and the Environment*, 28(6), 1199-1217. <https://doi.org/10.1002/bse.2311>
- Broman, G., & Robèrt, K. H. (2015). A framework for strategic sustainable development. *Journal of Cleaner Production*, 140, 17-31. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2015.10.121>
- Broman, G., Robèrt, K. H., Collins, T. J., Basile, G., Baumgartner, R. J., Larsson, T., & Huisingh, D. (2017). Science in support of systematic leadership towards sustainability. *Journal of Cleaner Production*, 140, 1-9. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2016.09.085>
- Cohen, W., & Levinthal, D. (1990). Absorptive capacity: a new perspective on learning and innovation. *Administrative Science Quarterly*, 35(1), 128-152. <https://doi.org/10.2307/2393553>
- Colle, S., & Werhane, P. H. (2008). Moral motivation across ethical theories: What can we learn for designing corporate ethics programs? *Journal of Business Ethics*, 81, 751-764. <https://doi.org/10.1007/s10551-007-9545-7>
- Comen, E., & Frohlich, T. C. (2019, December 20). The Biggest Corporate Scandals of the Decade. *24/7 Wall St*. <https://247wallst.com/special-report/2019/12/20/the-biggest-corporate-scandals-of-the-decade/>
- Cosenz, F., Rodrigues, V. P., & Rosati, F. (2019). Dynamic business modeling for sustainability: Exploring a system dynamics perspective to develop sustainable business models. *Business Strategy and the Environment*, 29(2), 651-664. <https://doi.org/10.1002/bse.2395>
- Crilly, D., Hansen, M. & Zollo, M. (2016). The grammar of decoupling: A cognitive-linguistic perspective on firms' sustainability claims and stakeholders' interpretation. *Academy of Management Journal*, 59(2), 705-729. <https://psycnet.apa.org/doi/10.5465/amj.2015.0171>
- Demirel, P., & Kesidou, E. (2019). Sustainability-oriented capabilities for eco-innovation: Meeting the regulatory, technology, and market demands. *Business Strategy and the Environment*, 28(5), 847-857. <https://doi.org/10.1002/bse.2286>
- Donaldson, T., & Walsh, J. P. (2015). Toward a theory of business. *Research in Organizational Behavior*, 35, 181-207. <https://doi.org/10.1016/j.riob.2015.10.002>
- Dosi, G. (1982). Technological paradigms and technological trajectories. A suggested interpretation of the determinants and directions of technical change. *Research Policy*, 11(3), 147-162. [https://doi.org/10.1016/0048-7333\(82\)90016-6](https://doi.org/10.1016/0048-7333(82)90016-6)

- Dyllick, T., & Hockerts, K. (2002). Beyond the business case for corporate sustainability. *Business Strategy and the Environment*, 11(2), 130-141. <https://doi.org/10.1002/bse.323>
- Dyllick, T., & Muff, K. (2016). Clarifying the meaning of sustainable business: Introducing a typology from business-as-usual to true business sustainability. *Organization & Environment*, 29(2), 156-174. <https://doi.org/10.1177/1086026615575176>
- Dzhengiz, T., & Niesten, E. (2020). Competences for environmental sustainability: A systematic review on the impact of absorptive capacity and capabilities. *Journal of Business Ethics*, 162, 881-906. <https://doi.org/10.1007/s10551-019-04360-z>
- Elms, H., Brammer, S., Harris, J. D., & Phillips R. A. (2010). New directions in strategic management and business ethics. *Business Ethics Quarterly*, 20(3), 401-425. <https://www.jstor.org/stable/25702407>
- Fontrodona, J., Ricart, J. E., & Berrone, P. (2018). Ethical challenges in strategic management: The 19th IESE International Symposium on ethics, business and society. *Journal of Business Ethics*, 152, 887-898. <https://doi.org/10.1007/s10551-018-3825-2>
- Fortune. (2020). *Global 500*. <https://www.fortune.com/global500/>
- French, P. A. (1995). *Corporate ethics*. Harcourt Brace.
- Friedman, M. (1961). *Capitalism and freedom*. Chicago University Press.
- Gröschl, S., & Gabaldon, P. (2018) Business schools and the development of responsible leaders: A proposition of Edgar Morin's transdisciplinarity. *Journal of Business Ethics*, 153(1), 185-195. <https://doi.org/10.1007/s10551-016-3349-6>
- Guattari, F. (2004). The three ecologies. *Capital & Class*, 28(2), 181-183. <https://doi.org/10.1177/030981680408300109>
- Haffar, M., & Searcy, C. (2018). Target-setting for ecological resilience: are companies setting environmental sustainability targets in line with planetary thresholds? *Business Strategy and the Environment*, 27(7), 1079-1092. <https://doi.org/10.1002/bse.2053>
- Hahn, T., Pinkse, J., Preuss, L., & Figge, F. (2015a). Cognitive frames in corporate sustainability: managerial sense-making with paradoxical and business case frames. *Academy of Management Review*, 39(4), 463-487. <https://doi.org/10.5465/amr.2012.0341>
- Haney, A. B. (2017). Threat interpretation and innovation in the context of climate change: an ethical perspective. *Journal of Business Ethics*, 143(2), 261-276. <https://doi.org/10.1007/s10551-015-2591-7>
- Hart, C. (2014). *Discourse, grammar, and ideology: Functional and cognitive perspectives*. Bloomsbury.
- Hector, D. C., Christensen, C. B., & Petrie, J. (2014). Sustainability and sustainable development: philosophical distinctions and practical implications. *Environmental Values*, 23(1), 7-28. <https://doi.org/10.3197/096327114X13851122268963>
- Hojnik, J., & Ruzzier, M. (2016). What drives eco-innovation? A review of an emerging literature. *Environmental Innovation and Societal Transitions*, 19, 31-41. <https://doi.org/10.1016/j.eist.2015.09.006>
- Ivory, S. B., & Brooks, S. B. (2018). Managing corporate sustainability with a paradoxical lens: lessons from strategic agility. *Journal of Business Ethics*, 148(2), 347-361. <https://doi.org/10.1007/s10551-017-3583-6>
- Kallio, T. J. (2007). Taboos in corporate social responsibility discourse. *Journal of Business Ethics*, 74(2), 165-175. <https://doi.org/10.1007/s10551-006-9227-x>
- Kant, I. (1785). *Groundwork of metaphysics of moral*. Harper Torchbooks.
- Kapra, F. (1996). *The web of life: a new scientific understanding of living systems*. Anchor.
- Kaptein, M. (2017). The battle for business ethics: a struggle theory. *Journal of Business Ethics*, 144, 343-361. <https://doi.org/10.1007/s10551-015-2780-4>
- Kurucz, E. C., Colbert, B. A., & Marcus, J. (2014). Sustainability as a provocation to rethink management education: building a progressive educative practice. *Management Learning*, 45(4), 437-457. <https://doi.org/10.1177/1350507613486421>
- Laininen, E. (2019). Transforming our worldview towards a sustainable future. In J. W. Cook (Ed.), *Sustainability, human well-being, and the future of education* (pp. 161-200). Palgrave Macmillan. <https://doi.org/10.1007/978-3-319-78580-6>
- Landrum, N. E. (2017). Stages of corporate sustainability: Integrating the strong sustainability worldview. *Organization & Environment*, 31(4), 287-313. <https://doi.org/10.1177/1086026617717456>
- Leff, E. (2014). Environmental rationality: the social reappropriation of nature. *Alternautas*, 1(1), 88-99. <https://doi.org/10.31273/alternautas.v1i1.997>
- Lehnert, K., Craft, J., Singh, N., & Park, Y. H. (2016). The human experience of ethics: A review of a decade of qualitative ethical decision-making research. *Business Ethics: A European Review*, 25(4), 498-537. <https://doi.org/10.1111/beer.12129>
- Lupova-Henry, E., & Dotti, N. F. (2019). Governance of sustainable innovation: moving beyond the hierarchy-market-network trichotomy? A systematic literature review using the 'who-how-what' framework. *Journal of Cleaner Production*, 210, 738-748. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2018.11.068>
- Lynch, R. (2019). Towards an innovation link between dynamic capabilities and sustainability strategy: options for emerging market companies. *International Journal of Innovation and Technology Management*, 16(4), 1940003. <https://doi.org/10.1142/S0219877019400030>
- Manderson, A. K. (2006). A system-based framework to examine the multi-contextual application of the sustainability concept. *Environment, Development and Sustainability*, 8(1), 85-97. <https://doi.org/10.1007/s10668-005-2787-6>
- Mazzucato, M. (2013). *The entrepreneurial state: debunking public versus private myths*. Anthem Press.
- McCraw, T. K. (2007). *Prophet of innovation: Joseph Schumpeter and creative destruction*. Harvard University Press.
- Medina-Muñoz, R. D., & Medina-Muñoz, D. R. (2020). Corporate social responsibility for poverty alleviation: an integrated research framework. *Business Ethics: A European Review*, 29(1), 3-19. <https://doi.org/10.1111/beer.12248>

- Meuer, J., Koelbel, J., & Hoffmann, V. H. (2019). On the nature of corporate sustainability. *Organization & Environment*, 33(3), 319-341. <https://doi.org/10.1177/1086026619850180>
- Miles, M.B., Huberman, A.M. & Saldaña, J. (2014). *Qualitative data analysis: a methods sourcebook* (3a ed.). SAGE Publications.
- Mintzberg, H. (1988). Generic strategies: Toward a comprehensive framework'. In R. Lamb, & P. Shrivastava (Eds.), *Advances in strategic management: a research annual* (Vol. 5, pp. 1-67). JAI Press.
- Mintzberg, H. (1994). *The rise and fall of strategic planning: reconceiving roles for planning, plans, planners*. Free Press.
- Montiel, I. (2019). Can Business Save the Earth? Innovating Our Way to Sustainability, by Michael Lenox and Aaron Chatterji. Stanford, CA: Stanford University Press, 2018. 200 pp. *Business Ethics Quarterly*, 29(2), 277-279. <https://doi.org/10.1017/beq.2019.5>
- Montiel, I., & Delgado-Ceballos, J. (2014). Defining and measuring corporate sustainability: are we there yet? *Organization & Environment*, 27, 113-139. <https://doi.org/10.1177/1086026614526413>
- Montiel, I., Gallo, P. J., & Antolin-Lopez, R. (2020). What on earth should managers learn about corporate sustainability? A threshold concept approach. *Journal of Business Ethics*, 162, 857-880. <https://doi.org/10.1007/s10551-019-04361-y>
- Morales-Sanchez, R., & Cabello-Medina, C. (2015). Integrating character in management: Virtues, character strengths, and competencies. *Business Ethics: A European Review*, 24(S2), S156-S174. <https://doi.org/10.1111/beer.12104>
- Morin, E. (2008). The reform of thought, transdisciplinarity, and the reform of the university. In B. Nicolescu (Ed.), *Transdisciplinarity. Theory and practice* (pp. 23-32). Hampton Press.
- Moriarty, J. (2017, Fall). *Stanford Encyclopedia of Philosophy Archive*. Stanford University. <https://plato.stanford.edu/archives/fall2017/entries/ethics-business/>
- Nelson, R. R., & Winter, S. G. (1982). *An evolutionary theory of economic change*. Harvard University Press.
- Nonaka, I., & Takeuchi, H. (1995). *The knowledge creating firm: how Japanese firms create the dynamics of innovation*. Oxford University Press.
- Organisation for Economic Co-operation and Development. (2005). *Oslo Manual: Guidelines for Collecting and Interpreting innovation data* (3a ed.). OECD Publishing. <https://doi.org/10.1787/9789264013100-en>
- Painter-Morland, M., Demuijnck, G., & Ornati, S. (2017). Sustainable development and well-being: a philosophical challenge. *Journal of Business Ethics*, 146, 295-311. <https://doi.org/10.1007/s10551-017-3658-4>
- Palazzo, G., Krings, F., & Hoffrage, U. (2012). Ethical blindness. *Journal of Business Ethics*, 109, 323-338. <https://doi.org/10.1007/s10551-011-1130-4>
- Pham, D., Paillé, P., & Halilem, N. (2019). Systematic review on environmental innovativeness: a knowledge-based resource view. *Journal of Cleaner Production*, 211, 1088-1099. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2018.11.221>
- Phillips, M. (2019). "Daring to care": Challenging corporate environmentalism. *Journal of Business Ethics*, 156(4), 1151-1164. <https://doi.org/10.1007/s10551-017-3589-0>
- Pirson, M. A. (2019). A humanistic perspective for management theory: Protecting dignity and promoting well-being. *Journal of Business Ethics*, 159, 39-57. <https://doi.org/10.1007/s10551-017-3755-4>
- Pirson, M. A., & Lawrence, P. R. (2010). Humanism in business - Towards a paradigm shift? *Journal of Business Ethics*, 93(4), 553-565. <https://doi.org/10.1007/s10551-009-0239-1>
- Porter, M. E. (1980). *Competitive strategy: Techniques for analyzing industries and competitors*. The Free Press.
- Porter, M. E., & Van der Linde, C. (1995). Green and competitive: ending the stalemate. *Harvard Business Review*. <https://hbr.org/1995/09/green-and-competitive-ending-the-stalemate>
- Raworth, K. (2017). *Doughnut economics: seven ways to think like a 21st-century economist*. Chelsea Green Publishing.
- Robertson, C. J., Blevins, D. P., & Duffy, T. (2013). A five-year review, update, and assessment of ethics and governance in "Strategic Management Journal". *Journal of Business Ethics*, 117(1), 85-91. <https://doi.org/10.1007/s10551-012-1511-3>
- Roth, S., Valentinov, V., Heidingsfelder, M., & Pérez-Valls, M. (2020). CSR beyond economy and society: A post-capitalist approach. *Journal of Business Ethics*, 165, 411-423. <https://doi.org/10.1007/s10551-018-4068-y>
- Saha, R., Shashi, R. C., Singh, R., & Dahiya, R. (2020). Effect of ethical leadership and corporate social responsibility on firm performance: a systematic review. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 27(2), 409-429. <https://doi.org/10.1002/csr.1824>
- Salim, N., Ab Rahman, M. N., & Abd Wahab, D. (2019). A systematic literature review of internal capabilities for enhancing eco-innovation performance of manufacturing firms. *Journal of Cleaner Production*, 209, 1445-1460. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2018.11.105>
- Sánchez-Vázquez, A. (2002). *Ética* (23a ed.). Civilização Brasileira.
- Savage, P., Geissdoerfer, M., Kharrazi, A., & Evans, S. (2019). The theoretical foundations of sociotechnical systems change for sustainability: a systematic literature review. *Journal of Cleaner Production*, 206, 878-892. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2018.09.208>
- Schein, E. (1985). *Organizational culture and leadership*. Jossey-Bass.
- Schumpeter, J. (1934). *The theory of economic development*. Harvard University Press.
- Schwitzgebel, E. & Rust, J. (2009). The moral behavior of ethicists: peer opinion. *Mind*, 118(472), 1043-1059. <https://www.jstor.org/stable/40542039>
- Sepinwall, A. (2015). Denying corporate rights and punishing corporate wrongs. *Business Ethics Quarterly*, 25(4), 517-534. <https://doi.org/10.1017/beq.2015.34>
- Silvestri, A., & Veltri, S. (2020). Exploring the relationships between corporate social responsibility, leadership, and sustainable entrepreneurship theories: A conceptual framework. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 27(2), 585-594. <https://doi.org/10.1002/csr.1822>

- Sims, R. R., & Brinkmann, J. (2003). Enron ethics (or: culture matters more than codes). *Journal of Business Ethics*, 45, 243-256. <https://doi.org/10.1023/A:1024194519384>
- Singer, A. E. (1994). Strategy as moral philosophy. *Strategic Management Journal*, 15(3), 191-213. <https://doi.org/10.1002/smj.4250150302>
- Siqueira, R., & Pitassi, C. (2016). Sustainability-oriented innovations: can mindfulness make a difference? *Journal of Cleaner Production*, 139, 1181-1190. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2016.08.056>
- Smith, J., & Dubbink, W. (2011). Understanding the role of moral principles in business ethics: A Kantian perspective. *Business Ethics Quarterly*, 21(2), 205-231. <https://doi.org/10.5840/beq201121214>
- Solinger, O. N., Jansen, P. G. W., & Cornelissen, J. (2019). The emerge of moral leadership. *Academy of Management Review*, 45(3), 504-527. <https://doi.org/10.5465/amr.2016.0263>
- Standing, G. (2011). *The precariat: the new dangerous class*. Bloomsbury Academic.
- Stark, A. (1993). What's the matter with business ethics? *Harvard Business Review*. <https://hbr.org/1993/05/whats-the-matter-with-business-ethics>
- Teece, D. J., Pisano, G., & Schuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*, 18(7), 509-533. [https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1097-0266\(199708\)18:7<509::AID-SMJ882>3.0.CO;2-Z](https://doi.org/10.1002/(SICI)1097-0266(199708)18:7<509::AID-SMJ882>3.0.CO;2-Z)
- Tsalis, T. A., Malamateniou, K. E., Koulouriotis, D., & Nikolaou, I. E. (2020). New challenges for corporate sustainability reporting: United Nations' 2030 Agenda for sustainable development and the sustainable development goals. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 27(4), 1617-1629. <https://doi.org/10.1002/csr.1910>
- Urbina, D. A., & Ruiz-Villaverde, A. (2019). A critical review of homo economicus from five approaches. *American Journal of Economics and Sociology*, 78(1), 63-93. <https://doi.org/10.1111/ajes.12258>
- Utterback, J. M., & Abernathy, W. J. (1975). A dynamic model of process and product innovation. *Omega*, 3(6), 639-656. [https://doi.org/10.1016/0305-0483\(75\)90068-7](https://doi.org/10.1016/0305-0483(75)90068-7)
- Van Liedekerke, L. (2019). Sustainability in higher education from the perspective of business ethics and corporate sustainability. *The Central European Review of Economics and Management*, 3(3), 199-204. <https://doi.org/10.29015/cerem.853>
- Voegtlin, C., & Scherer, A. G. (2017). Responsible innovation and the innovation of responsibility: Governing sustainable development in a globalized world. *Journal of Business Ethics*, 143(2), 227-243. <https://doi.org/10.1007/s10551-015-2769-z>
- Werhane, P. H. (2006). A place for philosophers in applied ethics and the role of moral reasoning in moral imagination: A response to Richard Rorty'. *Business Ethics Quarterly*, 16(3), 401-408. <https://doi.org/10.5840/beq200616331>
- World Commission on Environment and Development. (1987). *Our Common Future: Report of the World Commission on Environment and Development*. Oxford University Press.
- Zolfagharian, M., Walrave, B., Raven, R., & Romme, A. G. L. (2019). Studying transitions: past, present, and future. *Research Policy*, 48(9), 103788. <https://doi.org/10.1016/j.respol.2019.04.012>

Claudio Pitassi

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-5720-0201>

Doutor em Administração de Empresas pela IAG da Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro (PUC-Rio); Mestre em Administração de Empresas pela Claremont Graduate University (CGU); Professor do Mestrado em Administração do Instituto Brasileiro de Mercado de Capitais (IBMEC); Professor convidado da Fundação Getúlio Vargas (FGV Educação Executiva). E-mail: claudio.pitassi@gmail.com

CONTRIBUIÇÃO DOS AUTORES

Claudio Pitassi: Conceituação (Liderança); Análise forma (Liderança); Investigação (Liderança); Metodologia (Liderança); Recursos (Liderança); Validação (Liderança); Visualização (Liderança); Escrita- rascunho original (Liderança); Escrita- revisão e edição (Liderança).

DISPONIBILIDADE DE DADOS

Todo o conjunto de dados que dá suporte aos resultados deste estudo foi publicado no próprio artigo.

EDITOR-CHEFE

Hélio Arthur Reis Irigaray (Fundação Getúlio Vargas, Rio de Janeiro / RJ – Brasil). ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-9580-7859>

EDITOR ADJUNTO

Fabrizio Stocker (Fundação Getúlio Vargas, Rio de Janeiro / RJ – Brasil). ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-6340-9127>

PARECERISTAS

Gabriel Moreira Campos (Universidade Federal do Espírito Santo, Vitória/ ES – Brasil). ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-1140-6570>

Angela Donaggio (Virtuous Company, Vinhedo/ SP – Brasil). ORCID: <https://orcid.org/0009-0006-4192-4797>

RELATÓRIO DE REVISÃO POR PARES

O relatório de revisão por pares está disponível neste link: <https://periodicos.fgv.br/cadernosebape/article/view/91019/85518>