

Estratégia Organizacional Social e Ambientalmente Responsável: A Articulação entre a Competência Essencial e a Vantagem Competitiva em um Aterro Sanitário¹

Social and Environmentally Responsible Organizational Strategy: The Articulation between Core Competence and Competitive Advantage in a Sanitary Landfill

André Sarmiento Spalenza

Mestre em administração pela Universidade Federal do Espírito Santo - UFES
Pesquisador colaborador vinculado à Universidade Federal da Bahia – UFBA com bolsa da CAPES

Rua Professor Sabino Silva, 875, Jd. Apipema, Salvador. CEP: 40.155-250
andrespalenza@gmail.com

Annor da Silva Junior

Doutor em administração pela Universidade Federal de Minas Gerais - UFMG
Professor do Departamento de Ciências Contábeis (DCC), do Programa de Pós-Graduação em Ciências Contábeis (PPGCon) e do Programa da Pós-Graduação em Administração (PPGAdm) da Universidade Federal do Espírito Santo - UFES

Av. Fernando Ferrari, 514, Goiabeiras, Vitória – Espírito Santo – Brasil – CEP: 29.075-910
annorsj@gmail.com e/ou annor.silva@ufes.br

Resumo

Investigou-se neste estudo como a relação entre a competência essencial e a vantagem competitiva viabilizam a estratégia organizacional social e ambientalmente responsável. Para isto, articulou-se duas temáticas centrais: a estratégia e a sustentabilidade. Neste estudo, a discussão sobre a estratégia volta-se para a perspectiva da visão baseada em recursos (VBR) para abordar os conceitos de competência essencial e vantagem competitiva. Nos últimos anos, a sustentabilidade tem sido apontada como um dos temas de maior relevância para o meio acadêmico e empresarial, sobretudo pela constatação da limitação (ou escassez) de recursos, pela necessidade de se pensar no longo prazo (gerações futuras) e pela necessidade das organizações em conciliar e equilibrar as dimensões econômica, social e ambiental em seus objetivos empresariais. Metodologicamente, realizou-se um estudo de caso qualitativo em um aterro sanitário localizado na Região Metropolitana que abrange a capital do Estado do Espírito Santo. Os dados foram coletados por meio de triangulação ao combinar pesquisa documental, observação assistemática e entrevistas individuais em profundidade. O tratamento dos dados ocorreu por meio da análise temática de conteúdo. A síntese dos resultados indica que a articulação entre a competência essencial e vantagem competitiva viabilizou pelo menos cinco estratégias organizacionais social e ambientalmente responsáveis, quais sejam, inovação, diferenciação, diversificação, socioambiental e imagem. Apesar de uma aparente conciliação equitativa entre as dimensões econômica, social e ambiental do *Triple Bottom Line* (TBL) e do conceito de sustentabilidade, o que se observa na prática é que a lucratividade prevalece perante as demais dimensões.

Palavras-chave: Estratégia Organizacional Social e Ambientalmente Responsável. Competência Essencial. Vantagem Competitiva. Aterro Sanitário.

¹ A elaboração e publicação do artigo contou com apoio do Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico (CNPq), da Fundação de Amparo à Pesquisa e Inovação do Espírito Santo (FAPES) e da Fundação CAPES.

Submetido em março e aceito em novembro, 2017 por Fernanda Sauerbronn após o processo de Double Blind Review

Abstract

In this study, we investigated how the relationship between the core competence and the competitive advantage enable the socially and environmentally responsible organizational strategy. We articulated two central themes: strategy and sustainability. The discussion of the strategy turns to the perspective of the resource-based view (RBV) to address the concepts of core competence and competitive advantage. In recent years, sustainability has been pointed out as one of the most relevant issues for the academic and business environment, especially for the finding of resource constraints (or scarcity), the need to think about the long term (future generations) and the need to reconcile and balance the economic, social and environmental dimensions of organizational business objectives. Methodologically, a qualitative case study was carried out in a sanitary landfill located in the Metropolitan Region that covers the capital of the State of Espírito Santo. Data were collected through triangulation by combining documentary research, non-systematic observation, and individual in-depth interviews. The treatment of the data occurred through the thematic content analysis. The synthesis of results indicates that the articulation between the core competence and competitive advantage enabled at least five socially and environmentally responsible organizational strategies, namely innovation, differentiation, diversification, socio-environmental and image. Despite an apparent equitable reconciliation between the economic, social and environmental dimensions of the Triple Bottom Line (TBL) and the concept of sustainability, what is observed in practice is that profitability prevails over other dimensions.

Keywords: Social and Environmentally Responsible Organizational Strategy. Core Competence. Competitive Advantage. Sanitary Landfill.

1 Introdução

Pretendeu-se neste estudo investigar como o relacionamento entre a competência essencial e a vantagem competitiva viabilizou a implementação de estratégia organizacional social e ambientalmente responsável. Para suportar teoricamente a pesquisa articulou-se duas temáticas centrais: estratégia e sustentabilidade.

A primeira temática diz respeito à estratégia. O campo de estudo da estratégia é amplo e envolve diversas linhas e/ou correntes teóricas, das quais pode-se destacar as escolas de *design* e de planejamento (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2010), a teoria da organização industrial (VASCONCELOS; CYRINO, 2000), o modelo das capacidades dinâmicas (GARCIA, 2017; GUERRA; TONDOLO; CAMARGO, 2016; MARANHÃO; TEIXEIRA, 2015; MUNCK; SILVA; BORIM-DE-SOUZA, 2015; CASTRILLÓN, 2015; TEECE *et al.*, 1997; NELSON; WINTER, 1982) e a estratégia como uma prática social (JARZABKOWSKI; SPEE, 2009; WHITTINGTON *et al.*, 2003). Dentre a diversidade de linhas e correntes que marcam o campo da estratégia, optou-se neste estudo por ancorar as discussões na corrente da visão baseada em recursos (VBR) (CRUZ *et al.*, 2017; SANTOS, *et al.*, 2017; LIMA; ANTUNES, 2012; HART, 1995; PETERAF, 1993; BARNEY, 1991; WERNERFELT, 1984).

A opção pela VBR se justifica pelo fato desta corrente defender que a articulação dos recursos da organização tem como resultante a geração e a sustentação de vantagem competitiva (CRUZ *et al.*, 2017; SANTOS, *et al.*, 2017; LIMA; ANTUNES, 2012; HART, 1995; PETERAF, 1993; BARNEY, 1991; WERNERFELT, 1984). Em outros termos, a VBR assume que o desenvolvimento e a implementação da estratégia organizacional envolvem o relacionamento entre a competência essencial e a vantagem competitiva (CRUZ *et al.*, 2017; SANTOS, *et al.*, 2017; VASCONCELOS NETO *et al.*, 2015; KRAAIJENBRINK; SPENDER; GROEN, 2010) que são os focos de interesses desta pesquisa.

Na perspectiva da VBR, a vantagem competitiva não vem primordialmente do setor ou do que ele oferece, como é defendido pela teoria da organização industrial (VASCONCELOS; CYRINO, 2000). Na VBR o ambiente externo é utilizado como referência para se traçar as

estratégias empresariais e a vantagem competitiva somente é alcançada através de análises e posicionamentos internos que são expandidos para o ambiente externo (CRUZ *et al.*, 2017; PEREIRA; BÁNKUTI, 2016; PENROSE, 2009; BARNEY, 1991). Nesta perspectiva teórica, a organização tem como principal objetivo o alcance da vantagem competitiva e do lucro, sendo que as escolhas estratégicas são baseadas na racionalidade, na eficiência, na efetividade e na lucratividade (BARNEY, 1991).

Com isso, para a VBR, o alcance da vantagem competitiva tem como fundamento as competências essenciais da organização, que são a combinação e aplicação de elementos internos, utilizados de maneira exclusiva em níveis para além do que as outras organizações realizam. A partir das competências essenciais são traçadas estratégias que buscam a diferenciação, fazendo com que a organização ganhe o pioneirismo no mercado em que atua, alcançando, desta forma, a vantagem competitiva e o lucro (HART, 1995; BARNEY, 1991).

A segunda temática central deste estudo é a da sustentabilidade. As discussões sobre a sustentabilidade tiveram início no cenário internacional quando o “Clube de Roma” publicou na década de 1970 relatórios que apontavam para a insustentabilidade do padrão de desenvolvimento das sociedades contemporâneas (CLARO; CLARO; AMANCIO, 2008) e, na década de 1980, quando a Organização das Nações Unidas (ONU), por meio da Comissão Mundial sobre o Meio Ambiente e Desenvolvimento (CMMAD), publicou relatórios que, entre outros aspectos, definiram o conceito de desenvolvimento sustentável, como foi o caso do “Relatório *Brundtland – Nosso Futuro Comum*”, publicado em 1987 (BAI; SARKIS, DOU, 2015; HANN, *et al.*, 2015; CIEGIS; RAMANAUSKIENE; MARTINKUS, 2009).

Conforme indicam Ciegis, Ramanauskiene e Martinkus (2009), com o passar dos anos as discussões acerca da sustentabilidade foram se consolidando e diversos autores apresentaram contribuições conceituais e indicaram implicações práticas do conceito. Uma contribuição relevante para o desenvolvimento do conceito de sustentabilidade foi a proposição do *Triple Bottom Line* (TBL) por Elkington (2012), que ficou conhecido como o tripé da sustentabilidade. O TBL defende que as organizações, para serem sustentáveis, devem contemplar simultaneamente as dimensões econômica, social e ambiental (ELKINGTON, 2012). Em outros termos, as organizações seriam sustentáveis ao alcançarem de forma simultânea a viabilidade financeira, posicionamentos socialmente justos e ambientalmente responsáveis.

Um outro conceito amplamente discutido é o de desenvolvimento sustentável. Ciegis Ramanauskiene e Martinkus (2009) apontam que o desenvolvimento sustentável está relacionado com um esforço maior para que os desenvolvimentos econômico e social sejam compatíveis com a proteção ao meio ambiente de forma que seja possível satisfazer as necessidades presentes, sem comprometer a capacidade das gerações futuras de suprirem suas próprias necessidades. Visto assim, o desenvolvimento sustentável envolve a equidade na distribuição das possibilidades de desenvolvimento entre o presente e as futuras gerações.

Na literatura é comum que as noções de sustentabilidade e de desenvolvimento sustentável sejam tratadas como sinônimos (MUNCK; BORIM-DE-SOUZA, 2011). Visando demarcar os limites e alcances desses dois conceitos, autores como Munck e Borim-de-Souza (2011), Osorio, Lobato e Castillo (2005) e Jiménez Herrero (2000) se dedicaram a analisá-los de forma mais detalhada.

Na visão de Jiménez Herrero (2000), enquanto a noção de sustentabilidade está relacionada à capacidade de manter algo em um estado contínuo e de equilíbrio entre as dimensões econômica, social e ambiental, o desenvolvimento sustentável envolve processos integrativos que buscam manter o balanço dinâmico de um sistema complexo numa perspectiva de longo prazo. Colocado de outra forma, segundo Jiménez Herrero (2000), a sustentabilidade pode ser considerada como o fundamento do desenvolvimento sustentável, visto que a origem, os espaços, os períodos e os contextos de um determinado sistema se integram para um processo contínuo de desenvolvimento.

Assim, baseando-se em Jiménez Herrero (2000), assume-se que a noção de sustentabilidade envolve o tratamento equitativo entre as dimensões econômica, social e ambiental com vistas a manutenção do equilíbrio sistêmico (ELKINGTON, 2012; CIEGIS; RAMANAUSKIENE; MARTINKUS, 2009). Já o desenvolvimento sustentável configura-se como um conceito complexo, multidimensional e de múltiplos domínios, que combina eficiência, equidade e equidade intergeracional nos campos econômico, social e ambiental (CIEGIS; RAMANAUSKIENE; MARTINKUS, 2009; PIERANTONI, 2004).

Ao relacionar a estratégia com o foco na VBR (CRUZ *et al.*, 2017; SANTOS, *et al.*, 2017; LIMA; ANTUNES, 2012; HART, 1995; PETERAF, 1993; BARNEY, 1991; WERNERFELT, 1984), a sustentabilidade e o desenvolvimento sustentável (ELKINGTON, 2012; CIEGIS; RAMANAUSKIENE; MARTINKUS, 2009; PIERANTONI, 2004) este estudo contribui para o campo de pesquisas em estratégia que, historicamente tem realizado estudos sob a perspectiva do modelo econômico tradicional de industrialização que pressupunha a utilização indiscriminada dos recursos para alcançar vantagem competitiva e lucratividade. Olhar a utilização dos recursos da organização para a obtenção de vantagem competitiva por meio da lente do modelo econômico tido como sustentável, implica em assumir que a vantagem competitiva deixa de ser exclusivamente econômica, para alcançar também as dimensões social e ambiental (VEIGA; TORTATO, 2014; VASCONCELOS; SILVA JUNIOR; SILVA, 2013; SENGE *et al.*, 2009; SACHS, 2008).

Sob a perspectiva do modelo econômico tido como sustentável (VASCONCELOS; SILVA JUNIOR; SILVA, 2013; SENGE *et al.*, 2009; SACHS, 2008), a concepção do processo estratégico orientado para os recursos organizacionais como fonte de vantagem competitiva (CRUZ *et al.*, 2017; SANTOS, *et al.*, 2017; LIMA; ANTUNES, 2012; HART, 1995; PETERAF, 1993; BARNEY, 1991; WERNERFELT, 1984) sofre alterações, no sentido de que as organizações, ao desenvolverem determinada estratégia, colocam o objetivo organizacional da lucratividade no mesmo patamar que os objetivos sociais e ambientais. Desta forma, as preocupações organizacionais com a sociedade e com o meio ambiente são tratadas de forma equitativa em relação à lucratividade.

O tratamento equitativo entre a lucratividade e os objetivos sociais e ambientais é uma questão polêmica, sobretudo quando se trata de estratégia empresarial (NEUTZLING; SILVA, 2016). No contexto desta polêmica observa-se a existência de posicionamentos que defendem que a relação entre estratégia e sustentabilidade é viável e que pode ser benéfica tanto para a sociedade quanto para a organização (ZAHARIA *et al.*, 2010; HUSTED; ALLEN, 2010) ao passo que há outro posicionamento que defende a impossibilidade de existir a relação direta entre estratégia e sustentabilidade, pelo fato do lucro ser o objetivo organizacional mais relevante e prioritário (FRIEDMAN, 2014). Este estudo, ao avançar nessas discussões, pode trazer contribuições relevantes para o campo da estratégia, para o campo da sustentabilidade e, principalmente, na articulação destas duas perspectivas.

A articulação entre as perspectivas teóricas da VBR e da sustentabilidade tem sido pouco explorada por autores no contexto acadêmico brasileiro. Por exemplo, Veiga e Tortato (2014) investigaram e constataram a presença de paradoxos entre os discursos organizacionais sobre sustentabilidade com conotação altruísta e a postura estratégica organizacional adotada (fundamentada na VBR) em termos de sua capacidade de promover a manutenção do meio ambiente e a qualidade de vida.

Já Tondolo e Tondolo (2007) se propuseram a identificar por meio da percepção de gestores de um sistema cooperativo as características de sustentabilidade de um Complexo Granelero Portuário (CGP), visto como um recurso. Os resultados identificam que o CGP apresenta características de sustentabilidade sob a ótica da VBR. Em estudo semelhante, Bitencourt e Tondolo (2008) intentaram compreender, via percepção de gestores de um sistema

cooperativo tomador de serviços de um Complexo Portuário (CP), se o complexo se caracteriza como um recurso heterogêneo, sustentável e apropriável.

Esses estudos anteriores que abordaram a articulação entre a VBR e a sustentabilidade apresentam lacunas que justificam a realização desta investigação. De forma geral, as contribuições de Veiga e Tortato (2014), Bitencourt e Tondolo (2008) e Tondolo e Tondolo (2007) tiveram como foco o ponto de vista e a percepção de gestores organizacionais acerca da sustentabilidade e a utilização de recursos organizacionais para o alcance de vantagem competitiva. O presente estudo se difere dos demais por explorar por meio de um estudo de caso único a articulação da competência essencial para alcance de vantagem competitiva no contexto de um processo estratégico que se propõe a alcançar a sustentabilidade empresarial.

Tendo como fundamento as correntes teóricas acerca da estratégia com foco na VBR e da sustentabilidade, as lacunas deixadas por estudos anteriores, bem como os argumentos apresentados, propôs-se neste estudo o seguinte problema de pesquisa: **Como a articulação entre a competência essencial e a vantagem competitiva viabilizam a estratégia organizacional social e ambientalmente responsável?** Definiu-se como objetivo geral da pesquisa descrever e analisar como a articulação entre as competências essenciais e a vantagem competitiva viabilizam a estratégia organizacional social e ambientalmente responsável.

Metodologicamente esta pesquisa se caracteriza como um estudo de caso qualitativo (YIN, 2015; TRIVIÑOS, 2009) que tem como objeto de estudo um aterro sanitário localizado na Região Metropolitana de Vitória (capital do Estado do Espírito Santo). Em parte, a investigação do caso se justifica pelo fato dos aterros sanitários se caracterizarem como organizações cujas atividades envolvem riscos ambientais (BESEN *et al.*, 2010; FARIA, 2002), que estão submetidas ao controle social e que são pressionadas para adotarem soluções estratégicas sustentáveis (HUSTED; ALLEN, 2010) como forma de minimizar os riscos de suas atividades operacionais. Os dados foram coletados por meio da triangulação (FLICK, 2004; DENZIN, 2003; JICK, 1979) ao se combinar a aplicação de entrevistas semiestruturadas, pesquisa documental e observação assistemática. Utilizou-se a análise de conteúdo do tipo temática (MINAYO, 2014; BARDIN, 2011) como estratégia para a análise dos dados.

O artigo está estruturado em cinco seções, sendo a primeira delas a presente introdução. Na segunda seção, apresenta-se o referencial teórico que norteou a condução da pesquisa do ponto de vista teórico e metodológico. Na sequência caracteriza-se o método e descrevem-se os procedimentos de coleta e de análise de dados. Após o método, apresenta-se a análise e a discussão dos dados, e, por fim, as considerações finais.

2 Referencial Teórico

2.1 Estratégia e Visão Baseada em Recursos (VBR)

No contexto de evolução da estratégia como campo de estudo, Whittington (2004) e Clegg, Carter e Kornberger (2004) indicam a existência de dois grandes polos teóricos: um voltado para a economia, para performance e para a vantagem competitiva; e outro voltado para o viés sociológico que considera a estratégia como um campo de atividade social, cujas práticas são importantes para a sociedade. O estudo apresentado neste artigo volta-se para o viés econômico para analisar a estratégia organizacional tendo como escopo a relação entre a competência essencial e a vantagem competitiva.

Autores como Vasconcelos e Brito (2004) e Vasconcelos e Cyrino (2000) se dedicaram a analisar a vantagem competitiva do ponto de vista histórico, conceitual e empírico. Vasconcelos e Cyrino (2000), por exemplo, analisaram os seus pressupostos e as suas consequências e, para isso, utilizaram dois eixos como forma de identificar como as teorias de estratégia tratam o fenômeno da vantagem competitiva.

O primeiro eixo classifica as teorias segundo o critério da origem da vantagem competitiva, de forma que, de um lado, a vantagem competitiva é considerada um atributo de posicionamento, exterior à organização, ou seja, sua origem é externa e, de outro, a vantagem competitiva decorre das características internas da organização, ou seja, sua origem é interna. O segundo eixo classifica as teorias segundo as suas premissas sobre a concorrência, no sentido que, de um lado, tem-se uma visão estrutural e estática da concorrência fundamentada na noção de equilíbrio econômico e, de outro, uma visão dinâmica e mutável da concorrência acentuando fenômenos como inovação, descontinuidade e desequilíbrio (VASCONCELOS; CYRINO, 2000).

Como consequência desta análise Vasconcelos e Cyrino (2000) classificaram quatro diferentes correntes teóricas segundo esses dois eixos. A primeira é a teoria do posicionamento estratégico, em que a vantagem competitiva é explicada por fatores externos e pressupõe estrutura da indústria estática e equilibrada. A segunda é a teoria baseada em processos de mercado, que considera que a vantagem competitiva é explicada por fatores externos e pressupõe estrutura da indústria dinâmica e permeada pela mudança e incerteza. A terceira é a teoria das capacidades dinâmicas (ou modelo das capacidades dinâmicas), que pressupõe que a vantagem competitiva é explicada por fatores internos e assume que a estrutura da indústria dinâmica e permeada pela mudança e incerteza. Por fim, a teoria dos recursos, mais especificamente a VBR, que enxerga a vantagem competitiva como sendo explicada por fatores internos e pressupõe estrutura da indústria estática e equilibrada.

Das quatro correntes teóricas apontadas por Vasconcelos e Cyrino (2000) o modelo das capacidades dinâmicas e a VBR apresentam características semelhantes pelo fato da vantagem competitiva ser explicada pelos fatores internos da organização. Segundo apontam Cruz *et al.* (2017), Guerra, Tondolo e Camargo (2016), Munk, Silva e Borim-de-Souza (2015), Castrillón (2015) e Kraaijenbrink, Spender e Groen (2010) o modelo das capacidades dinâmicas consiste em uma derivação da perspectiva teórica da VBR. Esta derivação, segundo Garcia (2017) e Maranhão e Teixeira (2015), se originou como forma de suprir lacunas deixadas pela VBR, sobretudo em termos de suas limitações para explicar a vantagem competitiva em ambientes dinâmicos. Colocado de outra forma, enquanto a VBR tem potencial explicativo da vantagem competitiva em ambientes homogêneos, o modelo das capacidades dinâmicas se apresenta como um meio mais coerente para a explicação da vantagem competitiva em um cenário de heterogeneidade, competitividade e dinamismo.

Considerando que o contexto empresarial investigado neste estudo se caracteriza como homogêneo, o enfoque dado à vantagem competitiva ancora-se na corrente da VBR. Segundo Vasconcelos e Brito (2004) e Vasconcelos e Cyrino (2000), a VBR tem suas origens históricas ligadas à década de 1980 com os trabalhos de Wernerfelt (1984), que apresentou uma alternativa teórica à posição dominante da teoria da organização industrial, ao assumir que a origem da vantagem competitiva está primariamente nos recursos e nas competências desenvolvidos e controlados pelas organizações e secundariamente na estrutura das indústrias. Neste sentido, conforme apontam Rumelt, Schendel e Teece (1994), o meio externo (a estrutura da indústria) serve de fonte de informação e é interpretado pela organização, porém a estratégia organizacional, bem como o alcance da vantagem competitiva, vem prioritariamente da articulação de recursos internos.

A corrente da VBR leva em consideração o meio (recursos) para se alcançar o fim (produtos/serviços). Segundo Peteraf (1993), a análise baseada nos recursos leva em consideração as forças e fraquezas organizacionais e em seguida as oportunidades e ameaças ambientais. Barney (1991) analisa como a organização se coloca no mercado, mostrando que os recursos internos podem ser utilizados como força, neutralizando as ameaças externas, impactando e modificando o ambiente. A análise dos ambientes é feita sempre de forma

subjetiva, pois fica a cargo de cada gestor, cada qual com um próprio jeito de interpretar a realidade (BARNEY; HESTERLY, 2011; PETERAF, 1993).

Para Penrose (2009) a interpretação guia a formulação da estratégia, no sentido que o gestor utiliza de seus recursos para impactar o ambiente que ele enxerga como sendo o real. Barney (1991) entende a interpretação, bem como a cultura a qual a organização está inserida como um fator primordial para a formulação da estratégia. Os recursos, a fim de gerarem vantagem competitiva, devem ser interpretados como valiosos, aproveitando as oportunidades e evitando as ameaças; devem ser raros, sendo exclusivos da organização, não sendo possuídos pelos competidores atuais ou potenciais; imperfeitamente imitáveis, em que os concorrentes não conseguem copiar com perfeição; e, por fim, devem ser exclusivos, no sentido de não serem substituídos por nenhum outro recurso da concorrência (BARNEY, 1991).

Para Barney (1991) o alcance da vantagem competitiva na VBR deve ser sempre sustentável. Define-se vantagem competitiva sustentável aquela que consegue permanecer como vantagem por um longo período. Isso ocorre quando uma organização, a partir de recursos internos consegue criar um valor que não foi praticado por nenhum dos competidores e não pode ser copiado por eles (BARNEY, 1991; AMIT; SCHOEMAKER, 1993). A vantagem competitiva sustentável é alcançada através da diferenciação, sendo que as organizações, mesmo atuando em uma mesma área, podem se diferenciar através da utilização de recursos distintos (BARNEY, 1991; BARNEY; HESTERLY, 2011; AMIT; SCHOEMAKER, 1993).

A diferenciação através dos recursos ocorre quando uma organização utiliza atributos para se sobressair em relação às outras (BARNEY, 1991; PENROSE, 2009). Os atributos, considerados por Barney (1991) como sendo indicadores de heterogeneidade da organização e de seus recursos são: os recursos escassos, únicos e com eficiência superior, de difícil imitação ou substituição. Estes recursos limitam a competição, por isso, quanto mais a organização consegue mantê-los, limitando-os para o uso próprio, maior será a vantagem competitiva alcançada (PETERAF, 1993; BARNEY, 1991). Barney e Hesterly (2011) apontam que os indicadores de heterogeneidade fazem com que seja possível alcançar a vantagem competitiva até mesmo em setores não produtivos, se a organização tiver recursos valiosos, raros, difíceis de copiar e insubstituíveis.

2.2 Competência Essencial e Vantagem Competitiva

Ao iniciar esta subseção do referencial teórico, entende ser necessário destacar o entendimento acerca da relação entre a competência essencial e a vantagem competitiva. Apoiado em Barney e Hesterly (2011), Barney, Ketchen e Wright (2011), Hamel e Prahalad (1995) e Barney (1991) e utilizando-se de uma ilustração metafórica, assume-se neste estudo que a competência essencial e a vantagem competitiva representam os dois lados de uma mesma moeda, ou seja, são conceitos interdependentes em que a competência essencial é a fonte da vantagem competitiva.

Em outros termos, para que uma competência seja considerada essencial há que gerar vantagem competitiva e para que haja uma vantagem competitiva é necessário que recursos internos da organização sejam articulados (e/ou combinados) e produzam a competência essencial. Com isso, assume-se que a competência essencial e a vantagem competitiva não podem ser tratadas de forma isolada e separada.

Hamel e Prahalad (1995) afirmam que a organização deve ser vista como além de seu produto final, mas também através de suas competências, que são aprendidas de forma coletiva, através do desenvolvimento das atividades e da integração de múltiplas tecnologias. Os autores definem competências essenciais como a integração de habilidades e tecnologias que contribuem para o alcance da vantagem competitiva, oferecendo alguma vantagem para o cliente, que não é oferecida por nenhuma outra organização.

Segundo Fleury e Fleury (2004), as competências essenciais são somente aquelas que geram diferenciação. Para os autores, toda organização possui diversas competências em diferentes áreas, mas que não são consideradas essenciais por não gerarem vantagem competitiva, ou seja, somente as competências que geram diferenciação perante as concorrentes são consideradas essenciais. Barney (2010) define competências essenciais como um emaranhado de recursos e capacidades, geridas a fim de integrar os negócios da organização, em que a finalidade é a vantagem competitiva. Para o autor, os recursos internos da organização devem ser utilizados através da experiência e *know-how* dos gestores. Savory (2006) atenta que para obter a vantagem competitiva, os gestores devem estar estrategicamente alinhados, a fim de entender e manejar os recursos e habilidades, utilizando-os como competências essenciais.

Leite Filho, Carvalho & Antonialli (2012) apontam que muitas organizações associam a identidade corporativa e a vantagem competitiva às estratégias centradas no mercado. Hamel e Prahalad (1995), bem como Penrose (2009), porém, apontam que, embora seja essencial focar no mercado e no produto final, a vantagem competitiva é em grande parte, advinda das competências essenciais, que são o meio para se chegar ao produto ou serviço oferecido. Barney (1991) aponta para a importância de se conhecer o que se possui, e dedicar esforços na utilização destes recursos. Uma organização não deve ser vista apenas na figura de seu produto ou serviço final, mas sim, através do portfólio de suas competências, sendo essas as geradoras de vantagem competitiva (HAMEL; PRAHALAD, 1995).

A vantagem competitiva gerada pelas competências essenciais, porém, tem prazo de validade, que ocorre quando o mercado imita o comportamento de uma organização que é tida como referência. É necessário então, rever as competências essenciais para criar novas vantagens competitivas (HAMEL; PRAHALAD, 1995; BARNEY; KETCHEN; WRIGHT, 2011). As organizações, vendo que uma estratégia está funcionando, tendem a copiá-la, o que foi apontado por D'aveni (1994) como mecanismo utilizado no campo organizacional para evitar que uma organização se sobressaia e domine o mercado.

Para observar as vantagens adquiridas pelas competências internas, Barney e Hesterly (2011) propõem um modelo identificado como Modelo VRIO (Valor, Raridade, Imitabilidade e Organização) que é baseado nas competências essenciais e como elas podem ser fonte de vantagem competitiva. Quadro 1 a seguir ilustra como se dá a relação entre a competência essencial e a vantagem competitiva.

Quadro 1 - Modelo VRIO (Valor, Raridade, Imitabilidade e Organização)

Recursos e/ou capacidades geradoras de competência essencial ...				
Possuem valor?	São raros?	É caro imitá-los?	São explorados pela organização?	Implicações na vantagem competitiva
Não	---	---	---	Não é vantagem competitiva
Sim	Não	---	---	Paridade competitiva
Sim	Sim	Não	---	Vantagem competitiva temporária
Sim	Sim	Sim	Não	Vantagem competitiva não explorada
Sim	Sim	Sim	Sim	Vantagem competitiva sustentável

Fonte: adaptado de Barney e Hesterly (2011).

Como é visto no Quadro 1 adaptado de Barney e Hesterly (2011), o recurso deve ser valioso, raro, inimitável e explorado pela organização. Se o recurso não é valioso, de nada adianta as outras propriedades. Se o recurso possuir valor, porém não for raro, a utilização deste recurso não gerará diferenciação, pois as concorrentes também o possuirão, mas caso a organização não possuísse esse recurso, ela estaria fora do mercado, pois não acompanharia as concorrentes. Se o recurso possui valor, é raro, porém de fácil imitação, a vantagem gerada durará apenas um tempo até que as concorrentes consigam imitar este produto. A verdadeira diferenciação somente é gerada quando o produto possui todas as características descritas no

modelo de forma combinadas simultaneamente e, são explorados pela organização (AMIT; SCHOEMAKER, 1993; BARNEY; HESTERLY, 2011).

Os recursos utilizados como competências essenciais, desde que possuam as características indicadas no Quadro 1, podem ser de qualquer espécie (BARNEY; HESTERLY, 2011). A organização alcança a vantagem competitiva através de elementos internos, porém, como aponta Penrose (2009), o ambiente externo indica possíveis modos de utilização dos recursos, como também é apontado por Pereira e Bánkuti (2016). Barney e Hesterly (2011) indicam que a aplicação do modelo VRIO deve constar na: identificação do que é demandado pelo ambiente externo; identificação dos recursos que oferecem vantagem competitiva; como a organização sustenta essa vantagem competitiva e a capacidade interna da organização em utilizar estes recursos.

Um importante tema, que vem do ambiente externo e recentemente muito referenciado, é a utilização responsável da natureza (FLAMMER, 2013; SOUZA, 2007). Como visto em Hart (1995), os recursos naturais podem ser vistos como uma competência essencial para a organização. Hart (1995) aponta esses recursos como meio de diferenciação para atingir a vantagem competitiva e acrescenta à teoria da VBR uma nova vertente, a visão baseada em recursos naturais.

2.3 Visão Baseada em Recursos Naturais e Sustentabilidade

Em uma análise crítica sobre o que tinha sido escrito sobre a VBR até o começo da década de 1990, Hart (1995) questiona o fato de essa teoria somente considerar os recursos internos e externos da organização. O mesmo autor contribui para os estudos sobre VBR, adicionando um debate sobre recursos naturais, que foi reconhecido pelo próprio Jay B. Barney anos depois (BARNEY; KETCHEN; WRIGHT, 2011). A discussão sobre recursos naturais e sustentabilidade geraram as primeiras argumentações a respeito da ligação entre VBR e sustentabilidade (FIALHO *et al.*, 2008).

Hart (1995) fala sobre a capacidade da organização em competir, gerando o lucro, porém considerando o impacto ambiental, que caso não observado, gera prejuízos financeiros em longo prazo. A vantagem competitiva viria do controle que a organização tem sobre os seus recursos, agindo de maneira consciente em relação ao meio ambiente e a escassez de recursos naturais (HART, 1995), perspectiva esta que está alinhada à noção de sustentabilidade (JIMÉNEZ HERRERO, 2000; ELKINGTON, 2012; CIEGIS; RAMANAUSKIENE; MARTINKUS, 2009) e de desenvolvimento sustentável (JIMÉNEZ HERRERO, 2000; CIEGIS; RAMANAUSKIENE; MARTINKUS, 2009; PIERANTONI, 2004).

Hart (1995) visualiza a relação entre estratégias competitivas e gestão ambiental. Colaborando para com o trabalho de Hart (1995), Souza (2007) aponta que as organizações devem traçar um caminho baseado na criação de tecnologias sustentáveis junto à comunidade na qual atuam. A utilização dos recursos internos de forma sustentável gera economia para a organização e um benefício para a natureza e sociedade. Os recursos devem ser utilizados de maneira econômica, evitando o desperdício (FIALHO *et al.*, 2008). Estes recursos utilizados pelas organizações, ao mesmo tempo em que contribuem para a sociedade, cortam custos, e assim aumenta a lucratividade (HART, 1995; FIALHO *et al.*, 2008).

Para Schoenherr (2012), um assunto que ganha bastante destaque no mundo é a utilização responsável dos recursos naturais. A visão baseada em recursos naturais de Hart (1995) contribui para a área da estratégia, trazendo a importância da utilização responsável da natureza, agregando valor principalmente no que diz respeito à imagem e no que se refere à economia dos recursos. Schoenherr (2012) aponta que, tendo em vista a devastação e a exploração irresponsável da natureza, a tendência para o futuro são estratégias cada vez mais voltadas para a vantagem econômica que é ambientalmente responsável.

O investimento em soluções sustentáveis, como aponta Hart (1995), pode ser utilizado como competência essencial, sendo considerada fonte de vantagem competitiva, e a adoção de estratégias ambientalmente e socialmente responsáveis pode significar economia (BARNEY; KETCHEN; WRIGHT, 2011; HART, 1995), evitar multas do governo, além de conceder benefícios governamentais e sociais (FOMBRUN; GARDBERG; BARNETT, 2000; FLAMMER, 2013). Desta forma, é observado que o investimento em soluções responsáveis significa alcance da sustentabilidade e também aumento da lucratividade.

A gestão dos recursos naturais pode ser enxergada como um elemento gerador de vantagem competitiva, dentro da VBR, se aqueles forem únicos no processo produtivo da organização e se as concorrentes não consigam copiar sem altos custos, gerando para a organização um diferencial (HART, 1995; BARTOLOMEO; SILVA; FONSECA, 2014). A gestão ambiental pode ser utilizada como diferencial, pois, como aponta Hart (1995), se a organização possui algo diferente das outras, e consegue utilizar o que seria um gasto como fonte de renda, ela obtém a vantagem competitiva, que é o caso de organizações que, como aponta Zee (2010), utilizam da gestão dos recursos naturais, em sua cadeia produtiva, como fonte geradora de renda.

Fombrun, Gardberg e Barnett (2000), bem como Silva e Balbino (2013) apontam como sendo possível uma organização utilizar os elementos naturais, agregando um valor percebido pela sociedade. Faria (2002) cita o exemplo de empresas que alcançam vantagem competitiva através do uso responsável de elementos naturais, como os aterros sanitários, que realizam atividades de risco, sendo que as organizações que conseguem realizar tal atividade de forma sustentável, ganham concessões e contratos de exclusividade com o governo e outras organizações. Tais contratos são difíceis de conseguir, pois necessitam de um processo inicial de alto custo e complexidade no tratamento dos elementos naturais, o que não é conseguido por muitas organizações. Sendo então, as organizações que conseguem, possuem um elemento de diferenciação para alcançar vantagem competitiva.

3 Método

Para conduzir o estudo optou-se pela estratégia de pesquisa qualitativa (TRIVIÑOS, 2009) por meio do método de estudo de caso único com abordagem descritiva (YIN, 2015). Apoiado em Yin (2015), justifica-se a escolha do método de estudo de caso único em razão do caso estudado ser considerado peculiar e com características exclusivas. O caso investigado é o de uma organização com atuação em um ambiente empresarial homogêneo e que se configura como um aterro sanitário com processo único de manuseio integrado de resíduos. Além disso, a organização possui exclusividade no Estado do Espírito Santo para comercializar cotas de carbono e atuar em um contexto de tratamento de resíduos que oferece riscos à população, ao ambiente e à sociedade em geral. Em razão dos potenciais prejuízos sociais e ambientais decorrentes desses riscos, esse tipo de organização sofre controle do governo e da sociedade que exigem soluções orientadas para a sustentabilidade (BESEN *et al.*, 2010; HUSTED; ALLEN, 2010; FARIA, 2002). A fim de não identificar a organização pesquisada, optou-se pela utilização de um nome fictício, qual seja, “Kappa”.

Para realizar a coleta de dados recorreu-se à triangulação, que segundo Flick (2004), Denzin (2003) e Jick (1979) envolve a combinação de diferentes fontes de recolhimento de dados em um mesmo estudo. No presente estudo, utilizou-se a triangulação do tipo *within-method*, que consiste na utilização de mais de um método de coleta de dados na mesma abordagem metodológica, seja ela qualitativa ou quantitativa (DENZIN, 2003).

A triangulação de dados através do *within-method* possibilitou a visualização de elementos contraditórios, bem como a complementação de informações, o que não seria possível se fosse utilizada somente uma fonte ou se as fontes utilizadas fossem tratadas de forma

isolada. No presente trabalho, as fontes utilizadas foram: pesquisa documental, entrevistas semiestruturadas e observação assistemática não participante (YIN, 2015; TRIVIÑOS, 2009).

A pesquisa documental envolveu documentos de órgãos e organizações públicas e privadas e da organização investigada. Foram investigadas leis, normas regulamentadoras e sites de organizações fazem parte do contexto estratégico da organização investigada. Da organização investigada foram consultados o site institucional, as licenças, os relatórios e os manuais internos entre outros. Os dados da pesquisa documental forneceram informações de contexto e da organização que viabilizaram a formulação do guia de entrevista e de observação assistemática (YIN, 2015; TRIVIÑOS, 2009).

As entrevistas foram realizadas com os membros da organização que ocupam cargos de gestão de nível estratégico, tático e operacional. A escolha dos entrevistados foi feita por conveniência e baseada na intencionalidade. Como aponta Gaskell (2002), esse método de escolha considera a acessibilidade que o pesquisador possui e o interesse do pesquisado.

A realização das entrevistas ocorreu em duas etapas, sendo a primeira de natureza exploratória e a segunda de natureza descritiva. Na etapa exploratória foram realizadas 2 entrevistas com pessoal de nível operacional, com a finalidade de melhor compreender o contexto da organização, suas atividades e operações, bem como para apoiar a confecção do guia de entrevistas e de observações assistemática que foram utilizados na etapa descritiva da pesquisa. A Tabela 1 a seguir indica, de forma sucinta, o perfil dos dois entrevistados.

Tabela 1 – Entrevistas Preliminares (Etapa Exploratória)

Entrevistados	Função	Tempo de Empresa
EE 01	Colaborador	4 anos
EE 02	Encarregado de operações	5 anos

Fonte: Dados da pesquisa.

Após realizadas essas 2 entrevistas preliminares (de natureza exploratórias), foram realizadas 7 entrevistas, sendo 2 com ocupantes de cargos de diretoria e 5 com gerentes, conforme identificado na Tabela 2 a seguir. Considerando o tamanho do quadro de gestores de nível estratégico e tático da organização investigada (2 diretores e 9 gerentes) e o tempo de experiência dos entrevistados, com essas 7 entrevistas foi possível alcançar o ponto de saturação. Segundo Gaskell (2002) o ponto de saturação é alcançado em razão do número limitado de interpretações ou de versões da realidade investigada por parte dos entrevistados, bem como em razão do tamanho do *corpus* a ser analisado. Destaca-se que a não realização das outras quatro entrevistas com os demais gerentes se deu pela falta de disponibilidade dos mesmos durante o período de coleta de dados.

Tabela 2 - Relação de Entrevistados (Etapa Descritiva)

Entrevistados	Função	Tempo de Empresa
E 01	Gerente de operações	13 anos
E 02	Gerente de operações	5 anos
E 03	Gerente de infraestrutura	4 anos
E 04	Gerente de qualidade e meio ambiente	11 anos
E 05	Gerente de desenvolvimento	3 anos
E 06	Superintendente	3 anos
E 07	Diretor geral	8 anos

Fonte: Dados da pesquisa.

A observação foi feita de forma assistemática e não participante. Os principais elementos observados foram: o espaço físico, os processos e como estes eram realizados, levando em consideração os funcionários, como estes realizavam a tarefa e suas impressões e comentários acerca desta. A observação ocorreu na forma de visitas agendadas a organização, em que o pesquisador, junto ao encarregado de operações, conheceu e visualizou os processos e estabelecimentos da organização (YIN, 2015; TRIVIÑOS, 2009). Os elementos observados foram registrados em notas do diário de campo. Destaca-se que as visitas de observações ocorreram em momentos distintos das visitas para a realização das entrevistas semiestruturadas.

O conjunto dos dados coletados via triangulação (FLICK, 2004; DENZIN, 2003; JICK, 1979) foi analisado por meio da análise de conteúdo do tipo temática (MINAYO, 2014; BARDIN, 2011). Essa análise permite descobrir núcleos de sentido de comunicações, cuja presença possui relação com o objeto analítico observado (MINAYO, 2014).

O processo de descoberta de sentidos teve como ponto de partida a fundamentação teórica da pesquisa, que viabilizou a identificação das categorias (*a priori*) que formaram a composição da grade de análise (BARDIN, 2011). A fim de responder o problema de pesquisa e atender o objetivo do estudo, foram definidas as seguintes categorias: a organização e o seu contexto, a relação entre a competência essencial e a vantagem competitiva, e as estratégias organizacionais social e ambientalmente responsáveis.

Do ponto de vista operacional, três foram as fontes ou modalidades de comunicação investigadas: os documentos, as pessoas e o contexto organizacional. O conteúdo dessas fontes passou pelo processo de pré-análise (organização e sistematização de ideias e constituição do *corpus*), de exploração do material (documentos, entrevistas e notas do diário de campo) e de tratamento e interpretação dos resultados (BARDIN, 2011). No conjunto, a análise de conteúdo dessas fontes viabilizou a descoberta de sentidos e a compreensão do caso investigado.

4 Resultados e Discussão

A apresentação e discussão dos resultados da pesquisa foi estruturada em três subseções que contemplam as categorias que nortearam a análise de conteúdo da pesquisa documental, das observações e das entrevistas individuais. Neste sentido inicia-se a seção com a apresentação das características da Kappa e do seu contexto, para em seguida explorar as considerações acerca da relação entre a competência essencial e a vantagem competitiva e, por fim tratar das estratégias social e ambientalmente responsáveis observadas no caso investigado.

4.1 A Kappa e seu Contexto

A Kappa é uma organização tipicamente familiar (GERSICK *et al.*, 2006) que está inserida no setor de sustentabilidade, sendo seu foco de atuação a gestão de resíduos de forma ambiental e socialmente responsável. A organização possui como clientes empresas e instituições vinculadas aos setores públicos e privados oferecendo a eles soluções para o tratamento de resíduos oriundos de suas atividades.

A Kappa foi idealizada no início dos anos 1990, em um contexto no qual os resíduos sólidos, no Estado do Espírito Santo, não recebiam a devida atenção. Na época havia uma grande quantidade de “lixões” onde não eram realizadas operações de tratamento de resíduos com vistas a diminuir os prejuízos causados a natureza e a sociedade, uma vez que o lixo era despejado em córregos, canais de rios e em mangues. Naquele período, 50,8% das cidades da Grande Vitória, depositavam seus resíduos em “lixões” (IBGE, 2014), onde populações marginalizadas (inclusive crianças), extraíam dali seus sustentos, em condições degradantes.

Após a Conferência Rio-1992, a gestão de resíduos sólidos foi um tema que passou a ser tratado de forma conjunta com a questão da sustentabilidade, em que esta atividade, somente deveria ser feita, através de processos que levassem em conta a natureza e a sociedade, em

equilíbrio com o lucro econômico (ONU, 2009). Governos e Municípios passaram a assumir responsabilidades em termos da gestão sustentável dos resíduos, por meio da criação de mecanismos de coleta seletiva, reaproveitamento do lixo, reciclagem, entre outros, para diminuir o impacto negativo que a disposição de resíduos gera para a natureza e para a sociedade (JACOBI; BESEN, 2011).

A Lei nº 11.445, de 5 de janeiro de 2007, define, de maneira específica, as diferentes formas de coleta e tratamento dos resíduos, e responsabilizam os Municípios por essas atividades (JACOBI; BESEN, 2011). Os Municípios, porém, não são competentes para realizarem a atividade por si só, e a terceirizam, conforme previsão legal (JACOBI; BESEN, 2011). Porém, como indicam Jacobi e Besen (2011) a terceirização torna as Prefeituras Municipais responsáveis tanto pela contratação quanto pela fiscalização dos serviços prestados.

Para que a atividade de gerenciamento de resíduos seja executada, a organização contratada deve seguir rigorosamente aos processos exigidos em lei, bem como conquistar legitimidade junto à sociedade e ao Município tomador dos serviços. O eventual descumprimento das diretrizes estabelecidas e normas legais, pode culminar como fim do contrato de serviço.

São diretrizes estabelecidas pela Lei nº 11.445/2007 e fiscalizadas pelas prefeituras: “a prevenção, precaução, redução, reutilização e reciclagem, metas de redução de disposição final de resíduos em aterros sanitários e a disposição final ambientalmente adequada dos rejeitos em aterros sanitários” (JACOBI; BESEN, 2011, p. 137). No que tange a sustentabilidade, Jacobi e Besen (2011) ressaltam que a legislação exige da organização que esta incentive e ofereça benefícios às organizações de catadores e crie centrais de estocagem e comercialização de produtos reciclados.

No Estado do Espírito Santo, a Política Estadual de Resíduos Sólidos (Lei nº 9.264/2009) confere aos Municípios a promoção de ações de saneamento básico, que são estabelecidas através de leis orgânicas. No caso específico de Cariacica/ES, município sede da Kappa, a legislação do âmbito municipal é estabelecida através da Lei Orgânica nº 5.283 de 17 de novembro de 2014, que permite a uma organização, mediante contratação sob a forma de licitação, realizar os serviços de coleta, transporte e disposição final dos resíduos.

Da mesma forma em que são exigidos dos Municípios a correta disposição de resíduos, às organizações privadas também possuem essa responsabilidade, não podendo despejar seus detritos em córregos ou “lixões”, pelo contrário, devem viabilizar a destinação final de resíduos em locais em que não serão prejudiciais ao meio ambiente e a sociedade (ESPIRITO SANTO, 2009). Segundo apontam Jacobi e Besen (2011) ao cumprirem com estas obrigações legais, as organizações privadas se veem diante de uma oportunidade de adotar uma postura sustentável. Postura esta que contribui para o alcance da legitimidade social (MACHADO; MACHADO; MURCIA, 2011).

A destinação, entretanto, é uma atividade custosa e de difícil realização, sendo assim, acaba por ser terceirizada. Organizações públicas e privadas, na tentativa de tornarem suas atividades sustentáveis, buscam organizações especialistas, atestadas através de licenças e que possuem imagem estabelecida no mercado, para realizarem a destinação final de resíduos de forma sustentável (FARIA, 2002).

Neste contexto se insere a Kappa, que funciona como viabilizadora da sustentabilidade de outras organizações, que por si só, não reúnem condições para realizar a própria destinação final de seus resíduos. A organização pesquisada utiliza de seus recursos internos para oferecer serviços, de forma diferenciada e diversificada, que propiciam às organizações contratantes o exercício de sua atividade de forma sustentável.

No mercado em que se insere a Kappa, o tratamento dos diversos tipos de resíduos só é possível de se realizar através das licenças ambientais conseguidas junto ao IEMA (Instituto Estadual de Meio Ambiente), órgão responsável pelo licenciamento e fiscalização de

empreendimentos que realizam atividades potencialmente poluidoras. Para o licenciamento de qualquer operação que envolve gerenciamento de resíduos, são requeridos vários processos, que implicam em custos operacionais relevantes (MACHADO; MACHADO; MURCIA, 2011).

No setor em questão, antes de se realizar a atividade, primeiro é necessário possuir licença de implantação, com a apresentação do projeto a ser implantado, o qual deve estar de acordo com a legislação e com os parâmetros estabelecidos pelo IEMA. Após a licença de implantação, deve-se conseguir a licença de operação, a qual é concedida se o IEMA considerar que a organização possui pessoal e maquinário que garantem a realização da atividade sem oferecer riscos ao meio ambiente e a sociedade.

Devido às dificuldades de entrar no setor, as grandes exigências em relação à estrutura operacional e às licenças para o gerenciamento responsável de resíduos, que passou a ser uma exigência no Estado do Espírito Santo após a década de 1990, poucas organizações estavam aptas a atuarem neste setor. Porém, com o passar dos anos algumas novas organizações viram no setor uma oportunidade de negócios, o que tem potencializado a concorrência, embora, ainda de forma incipiente. Em razão disso, o setor configura-se como homogêneo e com a presença de poucos concorrentes. As características do setor justificam ancorar o estudo na perspectiva da estratégia com foco na VBR (GARCIA, 2017; MARANHÃO, TEIXEIRA, 2015).

Do ponto de vista estratégico a Kappa estrutura suas atividades em dois grandes eixos: as “atividades base” e os “projetos sociais”. Como “atividades base” a Kappa desenvolve a coleta e o transporte de resíduos; a disposição final de resíduos em células e o tratamento de resíduos. Os “projetos sociais” envolvem um conjunto de ações voltadas para a comunidade do entorno da sede da organização. No conjunto, estes dois grandes eixos que fazem parte da estratégia organizacional, têm como fundamento a articulação da competência essencial e da vantagem competitiva.

4.2 Competências Essenciais e Vantagem Competitiva

Para a investigação das competências essenciais e da vantagem competitiva da Kappa optou-se por conduzir as análises observando as considerações de Barney e Hesterly (2011) e Barney (1991) sobre as 3 modalidades de recursos interdependentes que compõe a competência essencial, quais sejam, os físicos, os organizacionais e os humanos. Os recursos físicos indicados pela literatura são a planta da organização, os ativos, os equipamentos, os maquinários e a matéria-prima, entre outros. Os organizacionais são identificados como capital, processos internos, sistema de informação, patentes, capacidade de inovação, reputação. Os recursos humanos representam a capacidade, o conhecimento e a própria competência das pessoas que atuam na organização (BARNEY; HESTERLY, 2011; BARNEY, 1991).

Inicia-se as análises da relação entre a competência essencial e a vantagem competitiva enfocando as “atividades base” para em seguida focar nos “projetos sociais”. Destaca-se a interdependência e complementariedade entre esses dois grandes eixos de atividades da Kappa em que o primeiro eixo privilegia o alcance da lucratividade (BARNEY, 1991) e o segundo as dimensões social e ambiental de sustentabilidade (ELKINGTON, 2012; CIEGIS; RAMANAUSKIENE; MARTINKUS, 2009; PIERANTONI, 2004).

Em termos do primeiro grande eixo de atividades identificadas com “base”, os entrevistados consideram os custos com equipamentos e com estudos técnicos como sendo bastante altos, porém, estes custos não se configuram como empecilhos para a realização das atividades da organização. As licenças de funcionamento são todas ligadas ao IEMA e ao INMETRO, e são obtidas caso a organização possua equipamentos, equipe técnica adequada e conformidade legal. No caso da Kappa, esses custos são suportados por recursos próprios e de terceiros que viabilizam a obtenção de licenças para funcionamento, sendo estes, considerados recursos fundamentais para a geração da competência essencial da organização (BARNEY; HESTERLY, 2011; BARNEY, 1991).

Avançando na análise dos atributos internos da organização, que viabilizam a criação da competência essencial, os principais elementos encontrados foram: o maquinário; o elemento humano (que abrange a capacidade empreendedora dos proprietários e diretores e a qualificação da equipe técnica); e o porte da organização. A seguir, tendo como fundamento as entrevistas, a pesquisa documental e as notas do diário de campo, descreve-se as características dos atributos encontrados na Kappa.

O primeiro atributo interno é o maquinário utilizado para a realização das atividades. Este atributo é considerado essencial e, associado com outros atributos internos viabiliza a geração de vantagem competitiva. Sobre o maquinário é relevante destacar que a sua tecnologia é de domínio público, porém, altamente custosa, podendo ser adquirida pela organização e pela concorrência. Neste caso, o que a torna diferenciada e essencial, é o modo como a Kappa utiliza este maquinário para realizar um serviço diferenciado.

Ainda sobre a análise do maquinário à luz do Modelo VRIO (BARNEY; HESTERLY, 2011) observa-se uma limitação do modelo ao classificar as implicações na vantagem competitiva. O modelo propõe uma análise sequenciada de atributos de valor, de raridade, de imitabilidade e de exploração pela organização para o alcance da vantagem competitiva sustentável. No caso do maquinário, essa análise sequencial demonstra não ser efetiva pelo fato deste recurso possuir valor, não ser raro, ser caro imitá-lo e ser explorado pela organização. Apesar do recurso não ser raro, a sua exploração no contexto da Kappa configura-se na geração de vantagem competitiva sustentável.

O segundo atributo interno é o elemento humano, que se constitui como um diferencial essencial para a geração de vantagem competitiva, principalmente na figura da alta gestão, dos gerentes e da equipe técnica. A alta gestão possui capacidade empreendedora, percebida quando essa traz ideias inovadoras. Tais ideias, porém, só são possíveis de serem realizadas, pela competência técnica dos gerentes e da equipe operacional. A gerência possui uma função essencial, atuando no nível tático viabilizando a conexão entre a vocação empreendedora da alta direção (nível estratégico) e a competência técnica da equipe operacional. Sobre esse aspecto, Barney (2010) aponta que os gestores devem utilizar de seu conhecimento e *know-how* para transmitir e incentivar as gerências e demais funcionários a realizarem o processo, o que ocorre na Kappa. Esse processo demanda tempo e treinamento, conforme se pode observar na fala seguinte.

“O funcionário da organização é treinado aqui, geralmente começando como estagiário e evoluindo no cargo [...]. A organização acredita que a capacidade técnica se aprende com o tempo, sendo a experiência na própria organização o mais importante” (E 01).

Complementando, foi citado por um dos entrevistados que: “[...] poucas vezes a organização recorreu a funcionários externos para a implantação de determinado processo” (E 05). Considerando que E 01 e E 05 atuam respectivamente nas áreas de operações e desenvolvimento, pode-se observar a relação de interdependência entre as áreas da Kappa no desenvolvimento da capacidade humana em contribuir para a competência essencial (BARNEY; HESTERLY, 2011; BARNEY, 1991).

O terceiro atributo interno observado no caso da Kappa é o porte da organização. A Kappa já iniciou suas atividades com um porte avantajado e disponibilidade de capital, o que a permitiu investir em soluções que não tinham retorno imediato como, por exemplo, o aterro sanitário no passado, e o tratamento de efluentes, no presente momento. O alto investimento, sem retorno imediato, só foi possível devido ao grande porte da organização e a disponibilidade de recursos financeiros que permitiu que tais investimentos alcançassem maturidade com o tempo.

Tendo como referência o Modelo VRIO de Barney e Hesterly (2011), ao abordar com os entrevistados a questão da relação entre as competências essenciais e as atividades que são exclusivas, raras no mercado e de difícil imitação pelos concorrentes que são exploradas pela Kappa, observou-se a ausência de consenso entre os entrevistados. Alguns responderam que a competência essencial seria o tratamento de efluentes (chorume, sucos industriais e fluidos de perfuração), por ser uma técnica exclusiva, rara, de difícil imitação, porém gera dúvidas quanto à sua exploração, que ainda não é entendida como ocorrendo de forma plena. Outros responderam que era a técnica de disposição final em célula que, mesmo sendo uma técnica não exclusiva, difundida pelo mercado e não sendo de difícil imitação, esta é a maior fonte de lucratividade, sendo a atividade mais explorada pela organização, por possuir concorrência relativamente baixa.

Aparentemente, tal falta de consenso ocorreu, pois, a organização passa por um momento de mudança na competência essencial geradora de vantagem competitiva, ratificando o entendimento de Barney, Ketchen e Wright (2011) e de Hamel e Prahalad (1995) sobre o prazo de validade da vantagem competitiva e a necessidade de renovação constante. Aparentemente este processo de mudança vivenciado pela Kappa indica que a atividade de aterragem, que no presente momento é a competência essencial, está sendo substituída pelo tratamento de efluentes.

No presente momento a organização tem, na técnica de aterragem, sua competência essencial geradora de vantagem competitiva. Essa atividade, quando implantada pela organização em 1995 possuía as características geradoras de vantagem competitiva sustentável descritas por Barney e Hesterly (2011): valor, exclusiva, rara, de difícil imitação e explorada organizacionalmente. Atualmente é a atividade mais lucrativa da organização. Para esta atividade, desde sua implementação, foram feitas diversas modificações e melhorias, a fim de diversificá-la e manter a organização a frente da concorrência, o que ocorreu, por mais de 20 anos, até o presente momento.

Como apontam Hamel e Prahalad (1995) a competência essencial possui prazo de validade, quando a concorrência cria mecanismos de cópia e consegue oferecer o mesmo serviço, o que leva a organização a pensar sobre novas estratégias e, conseqüentemente, rever a relação entre as competências essenciais e vantagem competitiva. Na Kappa, percebe-se que este prazo de validade do serviço prestado está chegando, pois é observado no mercado o surgimento de novas organizações que estão realizando a técnica de aterragem da mesma forma que a organização investigada. A estratégia de diferenciação utilizada para manter o diferencial competitivo já não surte mais efeito, já que a quantidade de organizações vem aumentando no setor a cada ano.

A técnica de aterro utilizada foi incorporada em 1995 em um contexto de pouca concorrência, em que as técnicas eram novidade no Estado do Espírito Santo, sendo a legislação, ainda, branda, no que dizia respeito a soluções ambientais. A Kappa no começo, possuía poucos clientes que contratavam seus serviços por uma questão de imagem. Com o passar do tempo, a questão ambiental ganhou destaque no Estado, e mais do que imagem, passou a ser tratada como obrigação estabelecida por leis específicas, como a Lei Estadual nº 9.264/2009, fazendo com que a Kappa, já estabelecida, tivesse alto retorno, ao passo em que a concorrência ainda estava se estabelecendo no mercado.

O aterro, hoje, ainda é a maior fonte de renda da organização, sendo que este, por muito tempo, foi realizado com métodos exclusivos daquela, o que a destacava das demais concorrentes do mercado. Com o passar do tempo, as técnicas de aterragem foram sendo incorporadas pelas concorrentes, havendo também novos entrantes no mercado, que viam ali uma forte atração, devido aos grandes lucros gerados. Atualmente o lucro ainda é alto, porém, dados da organização indicam a entrada cada vez maior de concorrentes, os quais impactariam negativamente a lucratividade em um futuro próximo.

Considerando que a aterragem, maior fonte de lucro no presente momento, pode reduzir a lucratividade em um futuro próximo, novas técnicas estão sendo desenvolvidas e implantadas, que são a de tratamento de efluentes, conforme é descrito por E 04:

[...] “É uma técnica nova (tratamento de efluentes), porque as técnicas de aterragem já são consagradas no mercado, acessíveis a qualquer outra organização que tenha dinheiro e disponibilidade, já o tratamento de efluentes ainda não, é realmente novidade”.

Esse aspecto está relacionado à renovação da competência essencial, da vantagem competitiva e, conseqüentemente do diferencial competitivo da Kappa. Ao serem questionados sobre a renovação do diferencial competitivo, os entrevistados alegaram que essa acontece de forma espontânea, ocorrendo quando o mercado exige novas soluções, as quais são viáveis de serem desenvolvidas pela organização, como se observa na fala de E 01. “[...] quando as atividades diminuem sua demanda nós paramos de investir, já quando se vê uma demanda maior, aí nós estudamos o caso, vemos se é viável e investimos”.

Este processo de investimentos na renovação do diferencial competitivo não tende a ser instantâneo, pelo contrário, conforme apontam Hamel e Prahalad (1995) a mudança da competência essencial é um processo lento, e que pode levar anos, como o que a Kappa vem fazendo. Desde 2012, quando foi percebido que a concorrência se ampliava, realizando a técnica de aterragem da mesma forma que ela, passou-se a investigar o mercado e se investir em outras soluções.

Nesse sentido, a companhia buscou informações no mercado, sobre o que poderia ser desenvolvido, e criou um processo de tratamento de efluentes (chorume e suco industrial), e desenvolve esta técnica, para em um futuro próximo, ser utilizada como competência essencial. Com isso, observa-se que a competência essencial e a vantagem competitiva da Kappa passam por um momento de transição, em que a técnica de aterragem, vista como maior diferencial competitivo está cedendo lugar ao tratamento de efluentes, que vêm se apresentando como a competência essencial geradora de vantagem competitiva em um futuro próximo.

Analisando as técnicas de tratamento de efluentes sob o ponto de vista do Modelo VRIO de Barney e Hesterly (2011) pode-se identificar um momento híbrido entre o estágio da vantagem competitiva não explorada e da vantagem competitiva sustentável. Este estágio híbrido parece que está relacionado ao fato do processo de mudança na competência essencial em que a técnica de aterragem ainda é a principal fonte geradora de lucratividade de Kappa, e que a técnica de tratamento de efluentes ainda é explorada de forma incipiente ou parcialmente.

Assim, essas novas técnicas ainda não geram lucro, pois estão em fase de aprimoramento e lançamento no mercado, porém há uma expectativa da organização de que em pouco tempo serão a maior fonte de lucratividade. Tendo em vista a lucratividade futura, a organização passará a explorar um novo serviço para utiliza-lo na forma de competência essencial e, com isso, renovar a sua vantagem competitiva (HAMEL; PRAHALAD, 1995).

O segundo grande eixo de atividades da Kappa diz respeito aos “projetos sociais”. Esses “projetos sociais” contemplam ações de natureza social e ambiental, vocacionadas para a sustentabilidade (ELKINGTON, 2012; CIEGIS; RAMANAUSKIENE; MARTINKUS, 2009; PIERANTONI, 2004). Dentre os “projetos sociais” destacam-se:

- ✓ Educação ambiental: manutenção de programas de educação ambiental, estabelecidas pela Instrução Normativa nº 003/2009 superveniente à Lei nº 9.265/2009, que, junto aos funcionários e comunidade local, visa despertar a consciência crítica e a mudança do comportamento ambiental, embasadas em três pilares, que são: informar, sensibilizar e incentivar.
- ✓ Parque de Econegócios: disponibilização de espaço físico dentro da organização que é cedido para pequenas organizações do ramo, a fim de que estas realizem suas atividades. Os

principais empreendimentos são organizações que realizam reciclagem de papel, coleta e beneficiamento de óleo de fritura e o tratamento de cascas de coco, dentre outros profissionais independentes, como marceneiros e artesãos que trabalham com materiais reciclados, pintores, dentre outros.

✓ Espaço canal aberto: canal de comunicação destinado para uma maior interação com a sociedade, em que esta envia dúvidas, que são respondidas pelos profissionais da organização.

✓ Projetos socioambientais: objetiva financiar propostas que buscam disseminar a cultura da responsabilidade social e ambiental, entre a comunidade da Grande Nova Rosa da Penha - Cariacica-ES, local este, em que é constituída a sede da organização.

✓ Programa de responsabilidade social e ressocialização: projeto realizado em convênio com a Secretaria Estadual de Justiça do ES – SEJUS, a organização possui grande parte de seus funcionários egressos do sistema carcerário do ES, estes funcionários atuam nas áreas bases da organização, como manuseadores dos aterros e resíduos.

A despeito dos “projetos sociais” representarem, numa primeira análise, custo para a Kappa, a visão da organização é de que elas complementam as “atividades base” pelo fato de envolver ações de natureza educativa e social com impacto, no longo prazo na conscientização para as demandas socioambientais da sociedade. Além disso, esses “projetos sociais” contribuem para legitimar socialmente a atuação da Kappa, bem como para a sua imagem perante seus clientes, governos e sociedade em geral (MACHADO; MACHADO; MURCIA, 2011).

No conjunto, as “atividades base” e os “projetos sociais” articulam recursos organizacionais formadores de competências essenciais que geram vantagem competitiva sustentável (BARNEY; HESTERLY, 2011; BARNEY; KETCHEN; WRIGHT, 2011; HAMEL; PRAHALAD, 1995; BARNEY, 1991) nas dimensões econômica, social e sustentável (ELKINGTON, 2012; CIEGIS, RAMANAUSKIENE; MARTINKUS, 2009; PIERANTONI, 2004). As “atividades base” conferem lucro para a organização pelo serviço prestado, enquanto os “projetos sociais” além de fomentarem resultados nas dimensões social e ambiental, conferem legitimidade social à organização (MACHADO; MACHADO; MURCIA, 2011), bem como contribuem para a construção de uma imagem positiva na comunidade. Esta imagem positiva pode proporcionar, no longo prazo, aumento da captação de novos clientes e, com isso, impactar na lucratividade de Kappa. Em outros termos, observa-se que os dois grandes eixos de atividades de Kappa fornecem as bases para viabilizar a sustentabilidade corporativa. A seguir serão descritas as principais estratégias observadas na organização.

4.5 Estratégias Organizacionais Social e Ambientalmente Responsáveis

A análise da relação entre a competência essencial e a vantagem competitiva permitiu identificar a viabilização de pelo menos cinco estratégias organizacionais social e ambientalmente responsáveis, quais sejam: inovação, diferenciação, diversificação, socioambiental e imagem. Destaca-se que estas cinco estratégias que estão relacionadas às “atividades base” e aos “projetos sociais” são responsáveis pelo alcance de objetivos organizacionais nas dimensões econômica, social e ambiental, ou seja, objetivos sustentáveis (ELKINGTON, 2012; CIEGIS; RAMANAUSKIENE; MARTINKUS, 2009; PIERANTONI, 2004).

A primeira é a estratégia de inovação que foi identificada na organização, pelo fato desta se preocupar em lançar no mercado serviços inéditos. A Kappa iniciou suas atividades de forma pioneira, lançando o aterro sanitário. Atualmente, como a técnica de aterragem não é mais considerada inédita, sendo amplamente conhecida pelo mercado, a organização lança um novo serviço, o de tratamento de efluentes, até então inédito no Espírito Santo.

Zaccarelli e Fischmann (1994) definem a estratégia de inovação como aquela em que a organização lança no mercado serviços/ produtos novos, o que pode gerar a extinção de um produto já existente. No caso em questão, observa a inovação quando do lançamento pioneiro do aterro sanitário em 1995 e em 2012 quando a organização decide investir no tratamento de efluentes como forma de renovar sua competência essencial e vantagem competitiva (HAMEL; PRAHALAD, 1995).

A segunda estratégia foi a de diferenciação, que segundo Zaccarelli e Fischmann (1994) ocorre quando uma organização consegue oferecer um produto/ serviço de modo que as outras não oferecem. A diferenciação, para os autores, é constantemente utilizada após a inovação, a fim de que o diferencial competitivo de determinada organização esteja sempre a frente das concorrentes.

Semelhante ao apontado por Zaccarelli e Fischmann (1994), a Kappa utiliza da diferenciação de seus serviços para se manter à frente da concorrência. Conforme visto, após a fundação da organização, esta lança um produto inovador, o aterro sanitário, porém, ao passo que a concorrência passa a copiar as técnicas, essa inova, não lançando um novo serviço, mas melhorando na realização do serviço que já era prestado.

A terceira é a estratégia de diversificação que ocorre quando a organização oferece uma cadeia integrada de serviços. Ao questionar os entrevistados sobre a geração de valor através de uma cadeia de atividades, é percebido que uma das formas de se alcançar o diferencial competitivo é o fato da organização ser a única no mercado que oferece tratamento de resíduos de forma integrada, fazendo desde a coleta até a disposição final, com a preocupação de agregar aos serviços soluções não oferecidas pela concorrência, como é visto em E 06:

“A gente procura sempre novidades no mercado, inspirados no que já está sendo feito em outros lugares, ou vendo algo que identificamos que está faltando aqui [...] O mercado é bastante instável, por isso a gente se preocupa em sempre trazer novidades para a nossa organização, isso sempre levando em consideração a viabilidade financeira e a sustentabilidade, claro”.

A quarta estratégia é a socioambiental que envolve as preocupações da organização com as questões sociais e ambientais. Neste aspecto, a Kappa utiliza-se dos “projetos sociais” como um meio para a promoção da conscientização da comunidade local em relação às preocupações sociais e ambientais. Do ponto de vista social, projetos como o de ressocialização de presos oferece oportunidades aos egressos da população carcerária a se reintegrarem à sociedade. Já do ponto de vista ambiental, projetos como o de educação ambiental e de financiamento de ações da comunidade relacionados ao meio ambiente possuem um efeito multiplicador na cultura de sustentabilidade ou, nos termos de Lima e Peralta (2017), na cultura do “capitalismo verde” que envolve o desenvolvimento de tecnologias sustentável e de formação de consumidores ecológicos.

A quinta e última estratégia identificada no caso é a de desenvolvimento e de exploração da imagem corporativa. Esta estratégia está relacionada às soluções oferecidas pela Kappa aos seus clientes que vão além do que é exigido pela legislação. Esse posicionamento faz com que grandes organizações (públicas e/ou privadas) a procurem para atenderem as suas demandas em termos soluções sustentáveis para o tratamento de resíduos. Ao alcançarem soluções sustentáveis essas organizações associam a sua imagem à imagem da Kappa como forma de alcançar legitimidade social (MACHADO; MACHADO; MURCIA, 2011).

No que tangem à questão da imagem corporativa, Hart (1995) defende que a imagem constitui um importante bem intangível que influencia na vantagem competitiva. No caso da Kappa, clientes públicos e/ou privados buscam soluções ambiental e socialmente responsáveis na organização, a fim de mostrar ao público e à sociedade que não são organizações poluidoras e sim sustentáveis. Com isso, é possível que a Kappa e os seus tomadores de serviços

conquistem legitimidade social junto à sociedade e ao contexto em que atuam (MACHADO; MACHADO; MURCIA, 2011).

5 Considerações Finais

Este estudo teve como objetivo descrever e analisar como a articulação entre a competência essencial e a vantagem competitiva viabilizam a estratégia organizacional social e ambientalmente responsável. Teoricamente o estudo articulou duas correntes teóricas, da estratégia econômica com foco na VBR (BARNEY; HESTERLY, 2011; BARNEY; KETCHEN; WRIGHT, 2011; HAMEL; PRAHALAD, 1995; BARNEY, 1991) e da sustentabilidade (ELKINGTON, 2012; CIEGIS; RAMANAUSKIENE; MARTINKUS, 2009; PIERANTONI, 2004). Metodologicamente, a pesquisa se configura como um estudo de caso único de natureza qualitativa (YIN, 2015; TRIVIÑOS, 2009) em um aterro sanitário. Os dados foram coletados por meio de triangulação (FLICK, 2004; DENZIN, 2003; JICK, 1979) e analisados por meio da análise de conteúdo (MINAYO, 2014; BARDIN, 2011).

A análise do caso permitiu identificar que a Kappa estruturou as suas atividades em dois grandes eixos: as “atividades base” e os “projetos sociais”. O primeiro eixo, das “atividades base” atende aos objetivos econômicos com foco na lucratividade e, o segundo eixo, dos “projetos sociais” atende aos objetivos sociais e ambientais com foco na sustentabilidade. Observou-se a existência de uma relação de interdependência entre essas atividades que são suportadas pela relação entre a competência essencial e a vantagem competitiva para viabilizar estratégias social e ambientalmente responsáveis.

A articulação entre a competência essencial e a vantagem competitiva permitiu a identificação de pelo menos cinco estratégias organizacionais social e ambientalmente responsáveis, quais sejam, inovação, diferenciação, diversificação, socioambiental e imagem. Essas estratégias conferem à Kappa uma relação de interdependência entre a geração de lucro econômico e o alcance de resultados relevantes do ponto de vista social e ambiental.

Como síntese dos resultados, o caso de Kappa permitiu avançar em algumas contribuições para o campo da estratégia e para o campo da sustentabilidade. Do ponto de vista da estratégia foi possível observar as limitações no modelo VRIO proposto por Barney e Hesterly (2011) para a explicação da vantagem competitiva sustentável. A lógica de conferir aos recursos internos (competência essencial) dos atributos sequenciais de valor, de raridade, de imitabilidade e de exploração por parte das organizações não se demonstrou efetiva na explicação da vantagem competitiva sustentável de Kappa.

Constatou-se ainda que as cinco estratégias adotadas por Kappa (inovação, diferenciação, diversificação, socioambiental e imagem) articulam-se com o processo de renovação da competência essencial e a vantagem competitiva. Com isso, foi possível observar a presença de uma relação de causalidade circular em que as cinco estratégias corporativas impulsionam, e são impulsionadas pela renovação da competência essencial e da vantagem competitiva.

Do ponto de vista da articulação entre as perspectivas teóricas da estratégia e da sustentabilidade foi possível constatar que: (1) três das cinco estratégias são voltadas para os objetivos econômicos e a lucratividade, são elas as estratégias de inovação, diferenciação e diversificação; (2) uma estratégia é voltada para os objetivos sustentáveis, qual seja, a socioambiental; e (3) uma estratégia é híbrida por estar voltada simultaneamente para os objetivos econômicos e sustentáveis, qual seja, a da imagem.

Ao se observar que a maioria das estratégias corporativas adotadas por Kappa voltam-se para os objetivos econômicos e de lucratividade, pode-se inferir que a noção de sustentabilidade apontada por Elkington (2012), Ciegis, Ramanauskiene e Martinkus (2009) e Pierantoni (2004) precisa ser revista. Para estes autores, a sustentabilidade pressupõe um tratamento equitativo entre as dimensões econômica, social e ambiental. Porém, o que o caso

da Kappa sinaliza é que existe uma hierarquia entre estas dimensões de maneira que a dimensão econômica é a mais relevante e a que viabiliza as demais dimensões.

Neste caso, a noção de sustentabilidade se aproxima da perspectiva de responsabilidade social corporativa (RSC) aponta por Carroll (1999; 1991). Este autor defende que existe uma relação hierárquica entre as dimensões econômica, legal, ética e filantrópica, que fazem parte da pirâmide da RSC. Esta pirâmide tem como base a dimensão econômica, considerada pelo autor como a dimensão fundamental para viabilizar as demais dimensões. Ao se aproximar da noção de RSC, o conceito de sustentabilidade abandona a perspectiva de equidade entre as dimensões econômica, social e ambiental, para assumir uma perspectiva de hierarquia em que a dimensão econômica é a direcionadora das demais dimensões.

O estudo aqui apresentado apresenta limitações, sobretudo em termos da realização de um estudo de caso único que não permite a generalização de seus resultados. Apesar das limitações, espera-se que as contribuições apontadas neste estudo possam contribuir para o campo de pesquisa sobre a estratégia e sobre a sustentabilidade, tanto do ponto de vista teórico quanto do ponto de vista metodológico.

Acredita-se que o relacionamento entre a estratégia e a sustentabilidade no contexto empresarial é fecunda e polêmica, sobretudo em termos das escolhas entre os objetivos econômicos, sociais e ambientais. A despeito desta relação polêmica e, em alguns casos contraditória, as reflexões sobre essas questões são relevantes para a construção de uma sociedade mais justa do ponto de vista social e ambiental e, viável do ponto de vista econômico, sobretudo no que se refere à geração de emprego e de renda no universo corporativo.

6 Referências

AMIT, R.; SCHOEMAKER, P. Strategic assets and organizational rent. **Strategic Management Journal**, [S.l.], v. 14, n. 1, p. 33-46. 1993.

BAI, C.; SARKIS, J.; DOU, Y. Corporate sustainability development in China: review and analysis. **Industrial Management & Data Systems**, [S.l.], v. 115, n. 1, p. 5-40, 2015.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70. 2006.

BARNEY, J. Firm resources and sustained competitive advantage. **Journal of Management**. [s.l.] v. 7, n.1, p. 99-120, 1991.

BARNEY, J. **Gaining and sustaining competitive advantage**. 3rd ed. Adisson-Wesley, 2010.

BARNEY, J.; HESTERLY, W. **Administração estratégica e vantagem competitiva**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2011.

BARNEY, J.; KETCHEN, D.; WRIGHT, M. The future of resource-based theory: revitalization or decline? **Journal of Management**, [S.l.], v. 37, n. 5, p. 1299-1315, 2011.

BARTOLOMEO, S.; SILVA, E.; FONSECA, C. Sustentabilidade na organização contemporânea brasileira: uma análise literária sob o planejamento estratégico. **Revista Científica Hermes**. [S.l.], n. 11, p. 169-189, 2014.

BESSEN, R. *et al.* Resíduos sólidos: vulnerabilidades e perspectivas. In: VORMITTAG, E.; SALDIVA P. (Coords.). **Meio ambiente e saúde: o desafio das metrópoles**. São Paulo: Ex Libris Comunicação Integrada, 2010. p. 106-123.

BITENCOURT, C. C.; TONDOLO, V. A. G. Uma perspectiva baseada em recursos no agronegócio cooperativo. **RAE-eletrônica**, [S.l.], v. 7, n. 1, Art. 3. 2008.

CARIACICA. Lei nº 5.283, de 17 de novembro de 2014. **Dispõe sobre a nova estrutura organizacional da prefeitura do Município de Cariacica e dá outras providências**.

Disponível em:

<<http://www.legislacaoonline.com.br/cariacica/images/leis/html/L52832014.htm>> Acesso em: 11 jun. 2015.

CARROLL, A. B. Corporate social responsibility: evolution of a definitional construct. **Business & Society**, [S.l.], v. 38, n. 3, p. 268-295, 1999.

CARROLL, A. B. The pyramid of corporate social responsibility: toward the moral management of organizational stakeholders. **Business Horizons**, [S.l.], v. 34, n. 4, p. 39-48, 1991.

CASTRILLÓN, M. A. G. Modelo de capacidades dinâmicas. **Revista Dimensión Empresarial**, [S.l.], v. 13, n. 1, p. 111-131, 2015.

CIEGIS, R.; RAMANAUSKIENE, J.; MARTINKUS, B. The concept of sustainable development and its use for sustainability scenarios. **Engineering Economics**, [S.l.], v. 62, n. 2, p. 28-37, 2009.

CLARO, P.; CLARO, D.; AMÂNCIO, R. Entendendo o conceito de sustentabilidade nas organizações. **RAUSP - Revista de Administração da USP**, São Paulo, [S.l.], v. 43, n. 4, p. 289-300, 2008.

CLEGG, S.; CARTER, C.; KORNBERGER, M. "Get up, I feel like being a strategy machine". **European Management Review**, [S.l.], v. 1, n. 1, p. 21-28, 2004.

COBAITO, F. C. Construindo a interação entre o gerenciamento de projetos e a Resource based View - RBV. **Revista Eletrônica de Estratégia & Negócios**, Florianópolis, v. 7, n. 2, p. 98-117, 2014.

CRUZ, I. K. H.; HSU, P. L.; CRUZ, F. P. B.; DAL VESCO, D. G. Desenvolvimento estratégico com base em ativos intangíveis: o caso da empresa X. **RIAE - Revista Ibero-Americana de Estratégia**, São Paulo, v. 16, n. 2, p. 125-140, 2017.

D'AVENI, R. Coping with hypercompetition: utilizing the new 7S's framework. **Academy of Management executive**, [S.l.], v. 9, n. 3, p. 45-60, 1995.

DENZIN, N. K.; LINCOLN, Y. S. The discipline and practice of qualitative research. DENZIN, N. K.; LINCOLN, Y. S. (Eds.). **The landscape of qualitative research: theories and issues**. 2nd. ed. London: Sage Publications, 2003. p. 1-46.

DUPAS, G. **Atores e poderes na nova ordem global**: assimetrias, instabilidades e imperativos de legitimação. São Paulo: UNESP, 2005

ELKINGTON, J. **Sustentabilidade**: canibais com garfo e faca. São Paulo: MBooks, 2012.

ESPIRITO SANTO. Lei nº 9.264, de 15 de julho de 2009. **Institui a política estadual de resíduos sólidos**. Disponível em: <www.al.es.gov.br/antigo_portal_ales/images/leis/html/LO9264.html>. Acesso em: 11 jun. 2015.

ESPIRITO SANTO. Lei nº 9.265, de 15 de julho de 2009. **Institui a Política Estadual de Educação Ambiental e dá outras providências**. Disponível em: <http://www.al.es.gov.br/antigo_portal_ales/images/leis/html/LO9265.html>. Acesso em: 30 set. 2015.

FARIA, F. **Índice da Qualidade de Aterros de Resíduos Urbanos - IQA**. 2002. 312 f. Dissertação (Mestrado em Ciências) - COPPE/UFRJ, Rio de Janeiro, RJ, Brasil. 2002.

FIALHO, F. *et al.* **Gestão da sustentabilidade na era do conhecimento**: o desenvolvimento sustentável e a nova realidade da sociedade pós-industrial. Florianópolis: Visual Books, 2008.

FLAMMER, C. Corporate social responsibility and shareholder reaction: the environmental awareness of investors. **Academy of Management Journal**, [S.l.], v. 56, n. 3, p. 758-781, 2013.

FLEURY, A.; FLEURY, M. T. L. Alinhando estratégia e competências. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 44, n.1, p. 44-57, 2004.

FLICK, U. Triangulation in qualitative research. In: FLICK, U.; KARDORFF, E.; STEINKE, I. (Eds.). **A companion to qualitative research**, London: Sage, 2004. p. 178-183.

FOMBRUN, C.; GARDBERG, N.; GARNETT, M. Opportunity platforms and safety nets: corporate citizenship and reputational risk. **Business and Society Review**, [S.l.], v. 105, n. 1, p. 85-106, 2000.

FRIEDMAN, T. L. **O mundo é plano**: uma breve história do século XXI. São Paulo: Companhia das Letras, 2014.

GARCIA, A. E. G. A inteligência competitiva e o desenvolvimento de capacidades dinâmicas nas organizações. **RIAE - Revista Ibero-Americana de Estratégia**, São Paulo, v. 16, n. 1, p. 69-90, 2017.

GASKELL, G. Entrevistas individuais e grupais. In: BAUER, M; GASKELL, G. **Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som**: um manual prático. 7. ed. Petrópolis: Editora Vozes, 2002, p. 64-89.

GERSICK, K. E.; DAVIS, J. A.; HAMPTON, M. McC.; LANSBERG, I. **De geração para geração**: ciclos de vida das empresas familiares. Rio de Janeiro: Elsevier, 2006.

GUERRA, R. M. de A.; TONDOLO, V. A. G.; CAMARGGO, M. E. O que (ainda) podemos aprender sobre capacidades dinâmicas. **RIAE - Revista Ibero-Americana de Estratégia**, São Paulo, v. 15, n. 1, p. 44-64, 2016.

HAMEL, G.; PRAHALAD, C. **Competindo pelo futuro: estratégias inovadoras para obter o controle do seu setor e criar os mercados de amanhã**. Rio de Janeiro: Campus: 1995.

HANN, T.; PINKSE, J.; PREUSS, L.; FIGGE, F. Tensions in corporate sustainability: towards an integrative framework. **Journal of Business Ethics**, [S.l.], v. 127, n. 2, p. 297-316, 2015.

HART, S. A natural-resource-based view of the firm. **Academy of Management Review**, [S.l.], v. 20, n.4, p. 986-1014, 1995.

HUSTED, B.; ALLEN, D. **Corporate social strategy: stakeholder engagement and competitive advantage**. Cambridge University Press, 2010.

IBGE. Instituto Brasileiro de Geografia Estatística. **Aspectos econômicos da gestão integrada de resíduos sólidos 2014**. Disponível em: <biblioteca.ibge.gov.br/biblioteca-catalogo.html?view=detalhes...> Acesso em: set. 2015.

JACOBI, P. R.; BESEN, G. R. Gestão de resíduos sólidos na Região Metropolitana de São Paulo – avanços e desafios. **São Paulo em Perspectiva**, São Paulo, v. 20, n. 2, p. 90-104, 2006.

JARZABKOWSKI, P.; SPEE, A. P. Strategy-as-practice: a review and future directions for the field. **International Journal of Management Reviews**, [S.l.], v. 11, n. 1, p. 69-95, 2009.

JICK, T. Mixing qualitative and quantitative methods: triangulation in action. **Administrative Science Quarterly**, [S.l.], v. 24, n. 4, p. 602-611, 1979.

JIMÉNEZ HERRERO, L. M. **Desarrollo sostenible: transición hacia la coevolución global**. Madrid: Pirámide Ediciones, 2000.

KLEIN, J.; SMITH, N.; JOHN, A. Why we boycott: consumer motivations for boycott participation. **Journal of Marketing**, [S.l.], v. 68, n. 3, p. 92-109, 2004.

KRAAIJENBRINK, J.; SPENDER, J.-C.; GROEN, A. J. The resource-based view: a review and assessment of its critiques. **Journal of Management**, [S.l.], v. 36, n. 1, p. 349-372, 2010.

LEITE FILHO, G.; CARVALHO, F.; ANTONIALLI, L. Heterogeneidade de desempenho das pequenas empresas brasileiras: uma abordagem da Visão Baseada em Recursos (VBR). **READ - Revista Eletrônica de Administração**, Porto Alegre, v.18, n.3, p. 631-650, 2012.

LENZ, N.; ENGLEADOW, J. Environmental analysis: the applicability of current theory **Strategic Management Journal**, [S.l.], v. 7, n. 4, p. 329-346, 1986.

LIMA, J. P. C.; ANTUNES, M. T. P. Fatores relevantes para a gestão do capital intelectual sob a ótica da visão baseada em Recursos (VBR): um estudo baseado na percepção dos gestores da Sanofi Aventis Brasil. **Sociedade, Contabilidade e Gestão**, Rio de Janeiro, v. 7, n. 1, p. 23-40, 2012.

LIMA, D. M.; PERALTA, N. Developing sustainability in the Brazilian Amazon: twenty years of history in the Mamirauá and Amanã Reserves. **Journal of Latin American Studies**, [S.l.], p. 1-29, 2017. doi: <https://doi.org/10.1017/S0022216X17000414>.

MACHADO, M. R.; MACHADO, M. A. V.; MURCIA, F. D. R. Em busca da legitimidade social: relação entre o impacto ambiental da atividade econômica das empresas brasileiras e os investimentos no meio ambiente. **Revista Universo Contábil**, Blumenau, v. 7, n.1, p. 20-35, 2011.

MARANHÃO, R. A.; TEIXEIRA, C. E. Capacidades dinâmicas e sistema de gestão ambiental em organização militar da Marinha do Brasil. **RIAE - Revista Ibero-Americana de Estratégia**, São Paulo, v. 14, n. 2, p. 121-136, 2015.

MINAYO, M. **O desafio do conhecimento: pesquisa qualitativa em saúde**. 10. ed. São Paulo: Hucitec. 2014.

MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J. **Safári de estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico**. Porto Alegre: Bookman. 2010.

MUNCK, L.; BORIM-DE-SOUZA, R. O ecletismo do paradigma da sustentabilidade: construção e análise a partir dos estudos organizacionais. **Revista de Ciências da Administração**, v. 13, n. 29, p. 202-242, 2011.

MUNCK, L.; SILVA, A. L.; BORIM-DE-SOUZA, R. Compreender o agir organizacional para a construção de capacidades dinâmicas: uma análise exploratória. **Revista de Ciências da Administração**, Florianópolis, v. 17, n. 42, p. 131-144, 2015.

NEUTZLING, D.; SILVA, M. A Sustentabilidade em cadeias de suprimento a partir da visão de recursos e capacidades. **Revista Ciências Administrativas**, Fortaleza, v. 22, n. 1, p. 42-71, 2016.

ONU - ORGANIZAÇÃO DAS NAÇÕES UNIDAS. **Resolution 1888**. CS/RES/1888, 30/09/2009 – 2009.

OSORIO, L. A. R.; LOBATO, M. O.; CASTILLO, X. A. Debates on sustainable development: towards a holistic view of reality. **Environment, Development and Sustainability**, v. 7, p. 501-518, 2005.

PARMAR, B. *et al.* Stakeholder theory: the state of art. **The Academy of Management Annals**, [S.l.], v. 4, n. 1, p. 403-445, 2010.

PENROSE, E. **The theory of the growth of the firm**. 4th ed. New York: Oxford University Press, 2009.

PEREIRA, J.; BÁNKUTI, S. Estrutura de mercado e estratégia: um estudo na indústria brasileira de baterias automotivas. **RIAE - Revista Ibero-Americana de Estratégia**, São Paulo, v. 15, n. 1, p. 97-115, 2016.

- PETERAF, M. The cornerstones of competitive advantage: a resource-based view. **Strategic Management Journal**, [S.l.], v. 14, p. 179-191, 1993.
- PIERANTONI, I. Few remarks on methodological aspects related to sustainable development. In OECD. **Measuring sustainable development: integrated economic, environmental and social frameworks**. OECD Publishing., 2004. p. 63-89.
- RUMELT, R.; SCHENDEL, D.; TEECE, D. Fundamental issues in strategy. In: RUMELT, R.; SCHENDEL, D.; TEECE, D. (Eds.). **Fundamental issues in strategy: a research agenda**. Cambridge: Harvard University Press, 1994.
- SACHS, J. **A riqueza de todos: a construção de uma economia sustentável em um planeta superpovoado, poluído e pobre**. Rio de Janeiro: Nova Fronteira. 2008.
- SANTOS, N. de M.; FERRAZ, I. N.; FALQUETO, J. N. Z.; VERGA, E. A teoria dos custos de transação nas pesquisas de estratégia no Brasil. **RIAE - Revista Ibero-Americana de Estratégia**, São Paulo, v. 16, n. 2, p. 4-18, 2017.
- SAVORY, C. Translating knowledge to build technological competence. **Management Decision**, [S.l.], v. 44, n. 8, p. 1052-1075, 2006.
- SCHOENHERR, T. The role of environmental management in sustainable business development: a multi- country investigation. **International Journal of Production Economics**, [S.l.], v. 140, n. 1, p. 116-128, 2012.
- SENGE, P. *et al.* **A Revolução decisiva: como indivíduos e organizações trabalham em parceria para criar um mundo sustentável**. Tradução Afonso Celso da Cunha Serra. Rio de Janeiro: Campus Elsevier, 2009.
- SILVA, M.; BALBINO, D. Criando Vantagem Competitiva Sustentável: a Responsabilidade Socioambiental Empresarial à luz da Visão Baseada nos Recursos. **Revista Ibero-americana de Estratégia**, São Paulo, v. 12, n. 1, p.29-53, 2013.
- SOUZA, M. Sustentabilidade ambiental como responsabilidade social das organizações. **RIAE - Revista Ibero-Americana de Estratégia**, São Paulo, v. 2, n. 1, p. 133-134, 2003
- TONDOLO, V. A. G.; TONDOLO, R. da R. P. Mudança na gestão, sustentabilidade e consolidação da heterogeneidade: um estudo de caso no agronegócio cooperativo. In: ENCONTRO DA ANPAD, 31., 2007, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2007.
- TRIVIÑOS, A. **Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação**. São Paulo: Atlas. 1987.
- VASCONCELOS, K.; SILVA JUNIOR, A.; SILVA, P. Educação gerencial para atuação em ambientes de negócios sustentáveis: desafios e tendências de uma escola de negócios brasileira. **Revista de Administração Mackenzie**, São Paulo, v. 14, n. 4, p. 45, 2013.

- VASCONCELOS, G.; ALVES, A.; PESQUEUX, Y. Responsabilidade Social Corporativa e desenvolvimento Sustentável: Olhares habermasianos. **RAE - Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 52, n. 2, p. 148-152, 2012.
- VASCONCELOS, F.; BRITO, L. Vantagem competitiva: a construto e a métrica. **RAE - Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 44, n. 4, p. 51-63, 2004.
- VASCONCELOS, F.; CYRINO, A. Vantagem competitiva: os modelos teóricos atuais e a convergência entre estratégia e a teoria organizacional. **RAE - Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 40, n. 4, p. 20-37. 2000.
- VASCONCELOS NETO, A. G.; IIZUKA, T. M. F.; PADILHA, A. C. M. Competências essenciais e estratégias competitivas de empresas multinacionais brasileiras líderes em cadeia de valor global. **Gestão & Planejamento**, Salvador, v. 16, n. 2, p. 165-184, 2015.
- VEIGA, L.; TORTATO, U. Visão baseada em recursos e sustentabilidade: o paradoxo da proteção de estratégias sustentáveis e as oportunidades do compartilhamento de recursos. **RAIMED - Revista de Administração IMED**, Passo Fundo, v. 4, n. 2, p. 220-232, 2014.
- WERNERFELT, B. A resource-based view of the firm. **Strategic Management Journal**, [S.l.], v. 5, n. 2, p. 171-180, 1984.
- WHITTINGTON, R. Estratégia após o modernismo: recuperando a prática. **RAE - Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 40, n. 4, p. 44-53, 2004.
- WHITTINGTON, R. *et al.* Taking strategy seriously: responsibility and reform for an important social practice. **Journal of Management Inquiry**, [S.l.], v. 12, n. 4, p. 396-409, 2003.
- YIN, R. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 5.ed. Porto Alegre: Bookman. 2015.
- ZAHARIA, R. et al. Commercial activity's contribution to sustainable development by social responsibility actions: a vision of SMEs. **Amfiteatru Economic**, [S.l.], v.12, n. 27, p. 155-167, 2010.
- ZEE, B. **Empresas ecológicas**. São Paulo: Publifolha, 2010.