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

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

**André Sarmento Spalenza**

Mestre em administração pela Universidade Federal do Espírito Santo (UFES)

Ex-aluno do Programa de Pós-Graduação em Administração (PPGADM/UFES)

Rua 15 de Novembro, nº 195, Ed. Jorge Amon, Apto 601, Praia da Costa, Vila Velha – Espírito Santo – CEP: 29.101-045

andrespalenza@gmail.com

**Annor da Silva Junior**

Doutor em administração pela Universidade Federal de Minas Gerais (UFMG)

Professor do Departamento de Ciências Contábeis da Universidade Federal do Espírito Santo (UFES)

Av. Fernando Ferrari, nº 514, Goiabeiras, Vitória – Espírito Santo – 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.

**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. In spite of 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**

As discussões empreendidas neste artigo estão ancoradas em dois pressupostos que fornecem as bases para tratar dos temas estratégia e sustentabilidade. O primeiro pressuposto está relacionado à concepção de organização e o segundo diz respeito ao processo de mudança em curso que envolve o modelo econômico de produção e de consumo.

Em relação ao primeiro pressuposto, assume-se neste artigo a concepção de organização como um sistema social aberto (MOTTA, 1971) que influencia e é influenciada por variáveis conhecidas e desconhecidas, bem como por variáveis controláveis e não controláveis, cujas consequências e implicações deste jogo de influências, possuem conotações probabilísticas e não determinísticas. Sob este pressuposto, os sistemas abertos sofrem constantes adaptações e modificações, não estando em repouso e sim em constante modificação (HITT; IRELAND; HOSKISSON, 2008).

Ao analisar o dinamismo que envolve as organizações, Bourgeois (1984) aponta para a existência de uma relação de causalidade recíproca entre os fatores ambientais externos, as decisões estratégicas e os fatores internos (estrutura, poder e distribuição de recursos), que faz com que o pensamento dialético se torne um mediador da tensão entre as forças ambientais externas e internas e o movimento de mudança que decorre do processo e das escolhas estratégicas. Considerar a organização como um sistema social aberto, mediador da relação entre fatores externos e internos fornece as bases epistemológicas para discutir a estratégia organizacional (BETHLEN, 2009; HITT; IRELAND; HOSKISSON, 2008; WIT; MEYER, 2004; BOURGEOIS, 1984).

Dentre as diversas linhas e/ou correntes teóricas da estratégia, das quais pode-se destacar a de design, a de planejamento, a empreendedora, a da organização industrial, a da estratégia como uma prática social, optou-se neste estudo por ancorar as discussões na corrente da visão baseada em recursos (VBR) (LIMA; ANTUNES, 2012; MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2010; WHITTINGTON *et al.*, 2003; VASCONCELOS; CYRINO, 2000; HART, 1995; PETERAF, 1993; BARNEY, 1991; LENZ; ENGLEDOW, 1986; WERNERFELT, 1984). Justifica-se a opção pela VBR pelo fato dessa corrente defender que a articulação dos recursos da organização tem como resultante a geração e a sustentação de vantagem competitiva (LIMA; ANTUNES, 2012; HART, 1995; PETERAF, 1993; BARNEY, 1991; WERNERFELT, 1984).

Para a VBR, a vantagem competitiva não vem primordialmente do setor ou do que ele oferece, sendo o ambiente externo utilizado como base para se traçar as estratégias. A vantagem competitiva somente é alcançada através de análises e posicionamentos internos que são expandidos para o ambiente externo (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, na VBR, o alcance da vantagem competitiva se dá através das competências essenciais, 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).

O segundo pressuposto refere-se ao processo de mudança do modelo econômico de produção e de consumo que está em curso. Segundo apontam Vasconcelos, Silva Junior e Silva (2013), Corrêa *et al.* (2012), Vizeu, Meneghetti e Seifert (2012), Maia e Pires (2011), Senge *et al*. (2009), Sachs (2008), Penteado (2003) entre outros, o modelo econômico tradicional de industrialização caracterizado pela concepção de que os recursos são ilimitados, pelo processo produtivo que envolve a extração, a produção e o descarte e pela visão de curto prazo orientada para o lucro econômico, está sendo substituído por um modelo econômico tido como sustentável que é caracterizado pela conscientização de que os recursos são escassos e limitados, pelo processo produtivo holístico que considera o ciclo econômico associado à ecologia do planeta, ao contexto sociocultural, político, tecnológico e ao mercado, e pela orientação de longo prazo de forma a alcançar futuras gerações.

O processo de mudança do modelo econômico apresenta-se como fundamento para discutir o segundo tema do artigo – a 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 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 por exemplo, o “Relatório *Brundtland* – Nosso Futuro Comum”, publicado em 1987 (MAIA; PIRES, 2011; CIEGIS; RAMANAUSKIENE; MARTINKUS, 2009; CLARO; CLARO; AMANCIO, 2008).

Conforme indicam Ciegis, Ramanauskiene e Martinkus (2009), com o passar dos anos as discussões acerca da sustentabilidade foram se consolidando, autores foram dando contribuições conceituais e indicando 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 ao defender que as organizações para serem sustentáveis deveriam contemplar simultaneamente o desenvolvimento econômico, social e ambiental. Em outros termos, as organizações seriam sustentáveis ao alcançar viabilidade financeira, serem socialmente justas e ambientalmente responsáveis (ELKINGTON, 2012).

Ancorado nesta perspectiva assume-se neste artigo que a sustentabilidade envolve a capacidade humana de interagir com o seu contexto (mundo/planeta - holisticamente), preservando a sua condição ambiental, social, política, econômica, energética, entre outros, de formas a não comprometer os recursos naturais para as futuras gerações. Além disso, assume-se que o desenvolvimento sustentável é aquele que satisfaz as necessidades presentes, sem comprometer a capacidade das gerações futuras de suprirem suas próprias necessidades (CIEGIS; RAMANAUSKIENE; MARTINKUS, 2009; CMMAD, 1991). Visto desta forma, a noção de sustentabilidade e, mais especificamente, de 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 estratégia com o foco na VBR e sustentabilidade 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; VIZEU; MENEGHETTI; SEIFERT, 2012; MAIA; PIRES, 2011; SENGE *et al.*, 2009; SACHS, 2008; PENTEADO, 2003; HART, 1995; PETERAF, 1993; BARNEY, 1991; WERNERFELT, 1984).

Sob a perspectiva do modelo econômico tido como sustentável, o processo estratégico orientado para os recursos organizacionais com fonte de vantagem competitiva (VASCONCELOS; SILVA JUNIOR; SILVA, 2013; VIZEU; MENEGHETTI; SEIFERT, 2012; MAIA; PIRES, 2011; SENGE *et al.*, 2009; SACHS, 2008; HART, 1995; PETERAF, 1993; BARNEY, 1991; WERNERFELT, 1984), implica na organização ao desenvolver determinada estratégia, transformar seus recursos com vistas a implementar processos produtivos lucrativos, mas que ao mesmo tempo não prejudiquem a sociedade e o meio ambiente. Pelo contrário, que a sociedade e o meio ambiente sejam tratados de forma equitativa em relação à lucratividade.

Se por um lado as preocupações com o social e o ambiental são vistas como custosas (FRIEDMAN, 2014), podem, por outro, facilitar a otimização dos recursos organizacionais (SILVA; BALBINO, 2013), criando oportunidades para diferenciação de produtos e serviços, tendo como base características que o mercado (e a sociedade) valoriza, como a sustentabilidade. Outra oportunidade criada leva a legitimação, na construção da reputação organizacional frente ao mercado, a mídia e a sociedade (BRONDANI; HENZEL, 2010).

A articulação entre as perspectivas teóricas da VBR e da sustentabilidade tem sido pouco explorada por autores no contexto 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 Graneleiro Portuário (CGP), visto como um recurso. Os resultados identificam que o CGP apresenta características de sustentabilidade sob a ótica da VBR. Em estudo semelhante, Tondolo e Bitencourt (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.

Tendo como fundamento os dois pressupostos teóricos, as correntes teóricas acerca da estratégia com foco na VBR e da sustentabilidade, bem como os argumentos apresentados até aqui, propõe-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, organização esta que pertence a um setor de risco. Os aterros, de forma geral, oferecem riscos para a população e ao ambiente, pois se os detritos não forem manuseados corretamente, podem causar inúmeros prejuízos sociais e ambientais (BESEN *et al*., 2010; FARIA, 2002). Por estarem em um setor de risco, o governo e a sociedade exercem grande controle e exigem soluções estratégicas que orientadas para a sustentabilidade (HUSTED; ALLEN, 2010). Além disso, a realização do estudo de caso se justifica pelo fato da organização investigada ser uma das poucas no Estado Espirito Santo com atuação neste setor, por possuir um processo único para o manuseio integrado dos resíduos, estando apta para exercer a atividade em questão, sendo ainda, a única no Estado autorizada a comercializar cotas de carbono e a realizar o tratamento dos efluentes chorume e suco industrial.

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. Os dados foram analisados por meio da análise de conteúdo do tipo temática (MINAYO, 2014; BARDIN, 2011).

O artigo se justifica em razão da polarização na discussão sobre a possibilidade ou não de se conciliar dois temas difusos, quais sejam, estratégia e sustentabilidade (NEUTZLING; SILVA, 2016). Uma corrente defende 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 outra corrente 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).

O estudo se justifica ainda em razão de lacunas presentes na literatura nacional brasileira que articula os conceitos de estratégia com o foco na VBR e de sustentabilidade. Conforme já apontado anteriormente os estudos de Veiga e Tortato (2014), Tondolo e Bitencourt (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.

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 competências 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.

Neste estudo, 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. O recurso, a fim de gerar vantagem competitiva, deve ser interpretado como valioso, aproveitando as oportunidades e evitando as ameaças; deve ser raro, sendo exclusivo da organização, não sendo possuídos pelos competidores atuais ou potenciais; imperfeitamente imitável, 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 sem 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 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 na 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 90, 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 e de desenvolvimento sustentável (CIEGIS; RAMANAUSKIENE; MARTINKUS, 2009; PIERANTONI, 2004; CMMAD, 1991).

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 adotou-se pela estratégia de pesquisa qualitativa (TRIVIÑOS, 2009) por meio do método do estudo de caso único com abordagem descritiva (YIN, 2015). Apoiado em Yin (2015), justifica-se a escolha do método em razão do caso estudado ser considerado peculiar e com características exclusivas. Conforme já destacado anteriormente na introdução, o caso investigado é o de uma organização que se configura como um aterro sanitário com processo único de manuseio integrado de resíduos, ter exclusividade no Estado do Espírito Santo para comercializar cotas de carbono e atuar em um contexto que oferece riscos à população, ao ambiente e à sociedade em geral. Em razão dos 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 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). Este tipo de triangulação coloca em confronto os dados extraídos, o que faz ser possível utilizar de virtudes e dirimir as limitações de cada fonte (DENZIN, 2003).

A triangulação de dados através do *within-method* possibilitou a visualização de elementos contraditórios, que representam invalidade, bem como o complemento de informações, o que não seria possível serem constatadas se utilizada somente uma fonte ou se as fontes 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 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. Os níveis estratégico e tático da organização envolvem 2 diretores e 9 gerentes. Foram realizadas inicialmente 2 entrevistas em caráter exploratório, com a finalidade de melhor compreender o contexto da organização e apoiar a confecção do guia de entrevistas e de observações. A Tabela 1 a seguir indica, de forma sucinta, o perfil dos dois entrevistados.

**Tabela 1 - Entrevistas Exploratórias**

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

Fonte: Dados da pesquisa.

Após realizadas as 2 entrevistas preliminares, foram realizadas 7 entrevistas, sendo 2 com ocupantes de cargo de diretoria e 5 com gerentes, conforme é identificado na Tabela 2 a seguir. Considerando o tamanho do quadro de gestores de nível estratégico e tático da organização investigada (11 diretores e gerentes) e o tempo de experiência dos entrevistados, esse quantitativo de entrevistas permitiu alcançar o ponto de saturação em razão do número limitado de interpretações ou versões da realidade investigada por parte dos entrevistados, bem como em razão do tamanho do *corpus* a ser analisado (GASKELL, 2002). A não realização das outras quatro entrevistas com os demais gerentes se deu pela falta de disponibilidade desses durante o período de coleta de dados.

**Tabela 2 - Relação de Entrevistados**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **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).

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 uma comunicação, 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 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. Para facilitar a compreensão do leitor, estruturou-se a seção seguinte de forma que contemple as 3 categorias de análise da pesquisa.

**4 Resultados e Discussão**

A apresentação e discussão dos resultados da pesquisa foi estruturada em três subseções de formas que contemplem 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.

**4.1 A Kappa e seu Contexto**

A Kappa é uma organização que está inserida no setor de sustentabilidade, sendo seu foco de atuação a gestão de resíduos de forma ambiental e socialmente responsável. A organização atua junto com clientes públicos e privados oferecendo a eles soluções para os 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 Espirito Santo, não recebiam a devida atenção, havendo uma grande quantidade de lixões onde não eram realizadas operações de tratamento de resíduos a fim de diminuir os prejuízos causados a natureza e a sociedade, uma vez que o lixo era despejado em córregos, canais de rios e em mangues. Naquela época 50,8% das cidades da Grande Vitória, depositavam seus resíduos em lixões (IBGE, 2014), onde populações marginalizadas, até mesmo crianças, buscavam extrair dali seu sustento, em condições degradantes.

Após a Conferência Rio-1992, a gestão de resíduos sólidos foi um tema que passou a ser tratado juntamente com a 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 ter maiores responsabilidades no assunto de gestão sustentável dos resíduos, sendo responsáveis por criarem mecanismos de coleta seletiva, reaproveitamento do lixo, reciclagem e etc., para diminuírem 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 especifica, 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 possibilitada na lei (JACOBI; BESEN, 2011). Porém, como indicam Jacobi e Besen (2011) a terceirização torna as prefeituras responsáveis pela fiscalização da atividade e as responsabiliza pela contratação da terceirizada.

Para que a atividade de gerenciamento de resíduos seja executada, a organização contratada deve seguir rigorosamente aos processos exigidos em lei, bem como ser uma organização legitimada pela sociedade e pelo Município, sendo o não cumprimento das diretrizes estabelecidas, responsável pelo 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 Espirito 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, na forma de licitação, realizar os serviços de coleta, transporte e disposição final.

Assim como aos Municípios são exigidos a correta disposição de resíduos, às organizações privadas também são, não podendo essas despejarem seus detritos em córregos ou lixões a céu aberto, mas realizarem a destinação final de resíduos em locais em que não serão prejudiciais ao meio ambiente e a sociedade (ESPIRITO SANTO, 2009). Além da legislação que se aplica, as organizações privadas são socialmente responsabilizadas e cobradas a possuírem atividades sustentáveis, obtendo, por meio dessas atitudes, legitimidade social, o que contribui para a aceitação e valorização da marca. No setor privado, portanto, a destinação responsável dos resíduos vai além de seguir a legislação, e transforma-se em um mecanismo de construção de sua imagem organizacional no contexto social (HAMEL; PRAHALAD, 1995).

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 no 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 vários processos, que envolvem grande custo.

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 e as grandes exigências em relação à estrutura e às licenças, quando o gerenciamento responsável de resíduos que passou a ser uma exigência no Estado do Espirito Santo, poucas organizações nesta área estavam aptas a atuarem. 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.

Do ponto de vista estratégico a Kappa estrutura suas atividades em dois grandes eixos: as consideradas 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.

Inicia-se as análises da relação entre a competência essencial e a vantagem competitiva enfocando as atividades base para em seguida enfocar 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 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 em equipamentos e estudos como sendo bastante altos, porém, o que não é um empecilho para a realização das atividades, pois a organização possui recursos financeiros para isso. As licenças são todas ligadas ao IEMA e ao INMETRO, não sendo difíceis de conseguir se a organização possuir equipamentos e equipe técnica adequada, bem como um bom relacionamento com o órgão, o que ocorre, tendo em vista que a organização atua no mercado a mais de 20 anos.

A respeito dos atributos internos da organização, que viabilizam a criação da competência essencial, os principais elementos encontrados foram: o maquinário; a capacidade empreendedora dos donos e conselheiros, juntamente com uma equipe técnica forte para viabilizar estas ideias e o tamanho da organização. A seguir a descrição dos principais atributos encontrados.

O maquinário, utilizado para a realização de quaisquer atividades, é considerado essencial, porém não gerador de vantagem competitiva, mas sim, pré-requisito para que a organização possa atuar. O maquinário é considerado importante, porém, sua tecnologia é de domínio público, mesmo que sejam altamente custosos, pode ser adquirido sem problemas pela organização e pela concorrência, o que diferencia a organização das demais é o modo como ele é utilizado para realizar um serviço diferenciado.

O elemento humano essencial, no caso estudado, é visto principalmente na figura da alta gestão e dos gerentes. A alta gestão possui capacidade empreendedora, percebida quando essa traz ideias inovadoras. Tais ideias, porém, só são possíveis de se realizar, pela competência técnica dos gerentes. A gerência possui uma função essencial, atuando na parte tática, porém, tal função por si só é vista como diferencial competitivo após a alta gestão levar à organização técnicas diferenciadas que permitem a criação da competência essencial da organização. 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 organização, sendo o recurso humano considerado importante, porém, ao mesmo tempo um desafio, por isso a organização considera que deva desenvolver as competências de seus funcionários, 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).

Outro fator interno observado, mas que não foi comentado pelos entrevistados, é o tamanho da organização. Essa começou com um porte avantajado e disponibilidade de capital, o que a permitiu investir em soluções que não tinham retorno imediato, como o aterro sanitário no passado, e o tratamento de efluentes, no presente momento. O alto investimento, sem retorno imediato, só é possível devido ao grande porte da organização.

Em termos da relação entre as competências essenciais e as atividades que são exclusivas, raras no mercado e de difícil imitação pelos concorrentes que a Kappa explora, não houve consenso entre os entrevistados. Alguns responderam que a competência essencial era 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 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 que não é percebida, de forma plena, pelos gerentes de nível tático, porém, através de observações e conversas informais, bem com as respostas do nível estratégico, percebe-se que esses e os membros da família, que mesmo não ocupando cargos estratégicos e nem gerenciais, percebem essa mudança de competência essencial, sendo que a atividade de aterragem, que no presente momento é a competência, 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 diversifica-la e manter a organização a frente da concorrência, o que ocorreu, por 20 anos, até o presente momento.

Como aponta 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, consequentemente, 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 diversas 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 Espirito 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, consequentemente 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 vemos na fala de E 01. “[...] quando as atividades diminuem sua demanda nós paramos de investir, já quando se vê uma demanda maior, ai 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 estima-se 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 critica 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.

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, 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 descrevemos 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 estratégicas 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 estratégia de inovação foi identificada na organização, pois esta, se preocupa 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 Espirito Santo.

Zacccarelli 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 estratégia de diferenciação, para 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.

Como descrito em Zaccarelli e Fischmann (1994), a Kappa utiliza da diferenciação de seus serviços para se manter a 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 diversificação 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 trazem novidades para a nossa organização, isso sempre levando em consideração a viabilidade financeira e a sustentabilidade, claro”.

A estratégia socioambiental envolve a conscientização da gestão da Kappa de que não é só a lucratividade econômica que importa no contexto empresarial. Considerando que a Kappa atua diretamente no setor de sustentabilidade, o desenvolvimento de projetos sociais tem um impacto relevante para a comunidade em que a Kappa se insere. Neste contexto, a comunidade se aproxima da organização para obter educação socioambiental. Além disso, a Kappa contribui para o contexto econômico, político e social da sua comunidade ao oferecer oportunidades a egressos do sistema carcerário, facilitando o processo de ressocialização que tende a implicar em redução de criminalidade local.

A estratégia de imagem ocorre no sentido de que as soluções oferecidas pela organização vão além do que é exigido pela legislação, e isso faz com que grandes organizações a procurem para, mais do que cumprirem a legislação, investirem na imagem institucional, que vai ao encontro do que é dito em Hart (1995), em que a imagem constitui um importante bem intangível que influencia a vantagem competitiva. Clientes privados buscam soluções ambiental e socialmente responsáveis na organização, a fim de mostrar ao público que não são organizações poluidoras e sim sustentáveis.

A imagem foi apontada por Hart (1995) como sendo um benefício advindo de atividades sustentáveis, que não implica diretamente no lucro. No caso das organizações que procuram as atividades da organização, isso ocorre pois, os benefícios em imagem são a longo prazo, porém, na Kappa, o benefício tem sido imediato, com implicação direta no lucro. Por esta organização estar inserida no setor de sustentabilidade, ela lucra ao realizar atividades que são benéficas para a imagem dos clientes.

**5 Considerações Finais**

Este estudo teve como objetivo descrever e analisar como a articulação entre as competências essenciais 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, realizou-se 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).

O percurso teórico e metodológico do estudo partiu da relação entre a competência essencial geradora de vantagem competitiva no contexto de uma organização do setor de sustentabilidade para verificar a viabilização de estratégias social e ambientalmente responsáveis. Num primeiro momento, a proposta do estudo apresentou alguns pontos de contradição, sobretudo em termos da possibilidade de conciliar objetivos econômicos, sociais e ambientais no âmbito dos negócios.

Isso porque autores como Friedman (2014) defendem que as organizações devam utilizar seus recursos com a finalidade de maximizar o lucro em benefício dos acionistas e que não é tolerável que interesses sociais e funções públicas sejam exercidas por gestores de organizações privadas. Porém, há uma corrente que enxerga que o Estado minimalista na sociedade contemporânea é ineficiente no cumprimento de sua função social (DUPAS, 2005), fazendo com que as organizações privadas exerçam uma governança socialmente responsável vocacionada para levar em consideração as necessidades e interesses dos *stakeholders* (que inclui a sociedade), mesmo sob a possibilidade de minimizar o retorno para os acionistas (PARMAR *et al.,* 2010; GOND; MULLENBACH-SERVAYRE, 2004). A despeito das contradições, este estudo concentra-se na segunda corrente que defende a possibilidade de conciliação de objetivos econômicos, sociais e ambientais no âmbito dos negócios, ou seja, de uma atuação sustentável que contemple o TBL defendido por Elkington, (2012).

A análise do caso permitiu identificar que a Kappa estruturou as suas atividades em dois grandes eixos: atividades base e projetos sociais. Num primeiro momento, há uma aparência de que as atividades base atendem aos objetivos econômicos e que os projetos sociais atendem aos objetivos sociais e ambientais. Porém, ao se analisar atentamente o caso, observou-se que há 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.

Em outros termos, no desenvolvimento de suas atividades (base e projetos sociais) os recursos organizacionais (físicos, organizacionais e humanos) são articulados para o desenvolvimento de competências essenciais. Esses recursos e essas competências são reconhecidas pelos clientes e tomadores de serviços como sendo valiosas, raras, de difícil imitação e exploradas pela organização, ou seja, representam uma vantagem competitiva sustentável (BARNEY; HESTERLY, 2011; BARNEY; KETCHEN; WRIGHT, 2011; HAMEL; PRAHALAD, 1995; BARNEY, 1991).

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. Essas estratégias conferem à Kappa uma relação de interdependência nas atividades como forma de geração de lucro econômico combinada como alcance de resultados relevantes do ponto e vista social e ambiental. Com isso, há uma aparência de que a Kappa alcança a sustentabilidade (ELKINGTON, 2012; CIEGIS; RAMANAUSKIENE; MARTINKUS, 2009; PIERANTONI, 2004).

Porém, a análise do caso parece indicar que o tratamento equitativo entre as dimensões econômica, social e ambiental defendido por autores como Elkington (2012), Ciegis, Ramanauskiene e Martinkus (2009) e Pierantoni (2004) não se materializa na prática. Isso porque, na concepção do negócio, as atividades base são vocacionadas exclusivamente para a lucratividade e os projetos sociais são vocacionados para as dimensões sociais, ambientais e econômicas. O fato dos projetos sociais serem utilizados para alcance de legitimidade social e contribuírem para a imagem corporativa no mercado tem como resultado final a viabilização de novos contratos que potencializa a lucratividade do negócio.

Em parte, essas constatações indicam que o conceito de sustentabilidade precisa ser revisto, sobretudo do ponto de vista da equidade no tratamento entre as dimensões econômica, social e ambiental. Aparentemente este é um desafio das sociedades capitalistas que está longe de ser resolvido. Espera-se que os resultados deste estudo possam contribuir para o campo de pesquisa sobre estratégia e sustentabilidade, bem como possam levar o leitor a refletir sobre meios de conciliar equitativamente as dimensões do TBL nos negócios.

**6 Referências**

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

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. Sustentabilidde na organização contemporânea brasileira: uma análise literária sob o planejamento estratégico. **Revista Científica Hermes.** [S.l.], n. 11, p. 169-189, 2014.

BETHLEM, A. **Estratégia Empresarial**. São Paulo: Editora Atlas, 2009.

BESEN, 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.

BOURGEOIS, L. Strategic management and determinism. **The Academy of Management Review**, [S.l.], v. 9, n. 4, p. 586-596, 1984.

BRONDANI, C.; HENZEL, M. Análise sobre a conscientização ambiental em escolas da rede municipal de ensino. **Revista Brasileira de Educação Ambiental**, São Paulo, v. 5, n 1, p. 37- 44, 2010.

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.

CIEGIS, R.; RAMANAUSKIENE, J.; MARTINKUS, B. The concept of sustainable development and its use for sustainability scenarios. **Inzinerine Ekonomika-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.

CMMAD. **Comissão Mundial sobre o Meio Ambiente e Desenvolvimento**. Nosso futuro comum. 2. ed. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1991.

CORRÊA, R. et al. Evolução dos níveis de aplicação de relatórios de sustentabilidade (GRI) de empresas do ISE/Bovespa. **Sociedade, Contabilidade e Gestão**, Rio de Janeiro, v. 7, n. 2, p. 24-40, 2012.

### 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.

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.

GOND J-P.; MULLENBACH-SERVAYRE, A. Les fondements théoriques de la responsabilité sociétale de l’entreprise. **La Revue des Sciences de Gestion: Direction et**

**Gestion**, [S.l.], n. 205, p. 93-116, 2004.

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.

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

HITT, B.; KEATS, W.; DEMARIE, S. Navigating in the new competitive landscape: building competitive advantage and strategic flexibility in the 21 st century. **Academy of Management executive**, [S.l.], v. 12, n. 4, p. 22-42, 1998.

HITT, M.; IRELAND, R.; HOSKISSON, R. **Administração estratégica**. São Paulo: Cengage Learning. 2008.

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

IBGE. Instituto Brasileiro de Geografia Estatistica. **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.

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

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

### 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.; ENGLEDOW, 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.

MAIA, A.; PIRES, P. Uma compreensão da sustentabilidade por meio dos níveis de complexidade das decisões organizacionais. **RAM - Revista de Administração Mackenzie**, São Paulo, v. 12, n.3, p. 177-206, 2011.

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.

MOTTA, F. A teoria geral dos sistemas na teoria das organizações**. RAE - Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 11, n. 1, p. 17-33, 1971.

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.

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.

PENTEADO, H. **Ecoeconomia**: uma nova abordagem. São Paulo: Lazuli, 2003.

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.

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

TONDOLO, V.; TONDOLO, R. 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.

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.

VIZEU, F.; MENEGHETTI, F.; SEIFERT, R. Por uma crítica ao conceito de desenvolvimento sustentável. **Cadernos EBAPE. BR**, Rio de Janeiro, v.10, n. 3, p. 569-583, 2012.

WERNERFELT, B. A resource-based view of the firm. **Strategic Management Journal**, [S.l.], v. 5, n. 2, p. 171-180, 1984.

WIT, B.; MEYER, R. **Strategy process, content, context:** an international perspective. 3rd. ed. Thonsom learning. 2004.

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 responsability 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.