

UNIVERSIDADE TECNOLÓGICA FEDERAL DO PARANÁ
DIRETORIA DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA DE
PRODUÇÃO
MESTRADO EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO

ANA CLAUDIA DE OLIVEIRA

**PROPOSTA DE UMA MATRIZ DE ANÁLISE DAS INTER-
RELAÇÕES ENTRE O DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL E AS
COMPETÊNCIAS ORGANIZACIONAIS EM UMA EMPRESA DO
SEGMENTO DE COSMÉTICOS**

DISSERTAÇÃO

PONTA GROSSA

2014

ANA CLAUDIA DE OLIVEIRA

**PROPOSTA DE UMA MATRIZ DE ANÁLISE DAS INTER-
RELAÇÕES ENTRE O DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL E AS
COMPETÊNCIAS ORGANIZACIONAIS EM UMA EMPRESA DO
SEGMENTO DE COSMÉTICOS**

Dissertação apresentada como requisito parcial à obtenção do título de Mestre em Engenharia de Produção, do Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, da Universidade Tecnológica Federal do Paraná.

Orientador: Prof. Dr. Antonio Carlos de Francisco

PONTA GROSSA

2014

Ficha catalográfica elaborada pelo Departamento de Biblioteca
da Universidade Tecnológica Federal do Paraná, Campus Ponta Grossa
n.09/15

O48 Oliveira, Ana Claudia de

Proposta de uma matriz de análise das inter-relações entre o desenvolvimento sustentável e as competências organizacionais em uma empresa do segmento de cosméticos. / Ana Claudia de Oliveira. -- Ponta Grossa, 2015.

131 f. : il. ; 30 cm.

Orientador: Prof. Dr. Antonio Carlos de Francisco

Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) - Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção. Universidade Tecnológica Federal do Paraná. Ponta Grossa, 2015.

1. Desenvolvimento sustentável. 2. Desenvolvimento organizacional. 3. Cosméticos - Indústria. I. Francisco, Antonio Carlos de. II. Universidade Tecnológica Federal do Paraná. III. Título.

CDD 670.42



Universidade Tecnológica Federal do Paraná
Campus Ponta Grossa

Diretoria de Pesquisa e Pós-Graduação
**PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM
ENGENHARIA DE PRODUÇÃO**



FOLHA DE APROVAÇÃO

Título da Dissertação Nº 257/2014

**PROPOSTA DE UMA MATRIZ DE ANÁLISE DAS INTER-RELAÇÕES ENTRE O
DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL E AS COMPETÊNCIAS ORGANIZACIONAIS EM
UMA EMPRESA DO SEGMENTO DE COSMÉTICOS**

por

Ana Claudia de Oliveira

Esta dissertação foi apresentada às **18 horas de 04 de dezembro de 2014**, como requisito parcial para a obtenção do título de MESTRE EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, com área de concentração em Gestão Industrial, Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção. **A candidata foi argüida** pela Banca Examinadora composta pelos professores abaixo citados. Após deliberação, a Banca Examinadora considerou o trabalho aprovado.

**Prof. Dr. Thalmo de Paiva Coelho Júnior
(IFES)**

**Prof. Dr. Pedro Paulo de Andrade Júnior
(UTFPR)**

**Prof^a. Dr^a. Joseane Pontes
(UTFPR)**

**Prof. Dr. Antonio Carlos de Francisco
(UTFPR) - *Orientador***

Visto do Coordenador:

**Prof. Dr. Aldo Braghini Júnior (UTFPR)
Coordenador do PPGEP**

A FOLHA DE APROVAÇÃO ASSINADA ENCONTRA-SE NO DEPARTAMENTO DE
REGISTROS ACADÊMICOS DA UTFPR-CAMPUS PONTA GROSSA

AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente a **Deus**, pela saúde e pela coragem **ao enfrentar** os medos e superar os obstáculos que surgiram em minha jornada.

À minha **mãe** pelos princípios **de valor, integridade e honestidade, a mim repassados.**

Aos **professores** pela **contribuição especializada e inestimável**, especialmente ao meu orientador **Prof. Dr. Antonio Carlos de Francisco**, pela paciência e, principalmente, pelo apoio e profissionalismo com que conduziu este trabalho.

À **Universidade Tecnológica Federal do Paraná** por oportunizar a realização deste Mestrado.

Às **amizades** que são o alicerce da minha jornada.

Enfim, **agradeço a todos** que de alguma maneira **tornaram-se colaboradores** na conclusão de mais essa etapa da minha vida.

“O crescimento da igualdade exige mais que o crescimento econômico, apesar de implicá-lo. Ele exige, primeiramente, uma ‘visão transcendental da pessoa’... Tenho certeza de que, a partir dessa abertura à transcendência, é possível formar uma nova mentalidade política e de negócios, que seja capaz de guiar todas as atividades econômicas e financeiras de acordo com uma abordagem ética e verdadeiramente humana. Peço que garantam que a humanidade seja servida pela riqueza, e não governada por ela.”

Trecho da mensagem do Papa Francisco ao Fórum Econômico Mundial, 17 de janeiro de 2014.

RESUMO

OLIVEIRA, Ana Claudia de. **Proposta de uma matriz de análise das inter-relações entre o desenvolvimento sustentável e as competências organizacionais em uma empresa do segmento de cosméticos**. 2014. 131 p. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) Pós-Graduação em Engenharia de Produção- Universidade Tecnológica Federal do Paraná. Ponta Grossa, 2014.

Esta pesquisa tem por objetivo propor uma Matriz de análise das inter-relações entre o desenvolvimento sustentável e as competências organizacionais. Esta matriz sintetiza o Método de Análise defendido pelo presente estudo. Por conseguinte, foi necessário identificar metodologias e parâmetros para avaliar o inter-relacionamento dos temas propostos, por meio de ampla pesquisa bibliográfica e análise documental, para se efetivar a construção da Matriz, o que possibilitou sua aplicação em um estudo de caso. Quanto à metodologia, a abordagem configura-se como uma pesquisa exploratória, pois faz uso da Análise de Conteúdo nos Relatórios de sustentabilidade e Questionários ISE de uma das empresas brasileiras mais sustentáveis, conforme a revista *Corporate Knights* – a empresa Natura. Ao aplicar o método desenvolvido por este trabalho, na análise do discurso corporativo contido nos documentos da empresa pesquisada, foi possível identificar suas competências essenciais, as principais capacidades-chave, além de elencar seus recursos estratégicos sustentáveis. Como resultado deste estudo, por meio da aplicação deste método foi possível identificar que as competências essenciais da Natura são: a sua singular Rede de Relações, seus Produtos e Conceitos e, principalmente, a sua Forma de Gestão pautada nos princípios do *Triple Bottom Line (TBL)*. Essas competências asseguram à empresa pesquisada vantagem competitiva, com retornos acima da média, se comparada com a concorrência. Finalmente, depreende-se que a principal contribuição deste trabalho seja a estruturação de um Método de Análise, original na literatura, que inter-relaciona as competências organizacionais com o desenvolvimento sustentável nas empresas.

Palavras-chaves: Desenvolvimento sustentável. Competências organizacionais. Visão Baseada em Recursos. Matriz de Análise.

ABSTRACT

OLIVEIRA, Ana Claudia de. **Proposal of an analysis matrix of the interrelation between sustainable development and the organization competences in a company of the cosmetics field.** 2014. 131 p. Master's Thesis (Master's in Production Engineering) Graduate Studies in Production Engineering – Federal Technological University of *Paraná*. Ponta Grossa, 2014.

This research has as its goal to propose a Matrix of interrelationship analysis between the sustainable development and the organizational competences. This matrix comprises the Analysis Method defended by the present study. Thus, it was necessary to identify methodologies and parameters to evaluate the interrelationship of the proposed themes, through a broad bibliographical research and document analysis, in order to build the Matrix, which allowed its application as a case study. As for the methodology, the approach is presented as an exploratory research, since it uses the Content Analysis in Reports of sustainability, and ISE Surveys of one of the most sustainable Brazilian companies, according to the Corporate Knights magazine – the Natura Company. By applying the method developed in this text, in the analysis of the corporate speech in the documents of the researched company, it was possible to identify its core competences, its main key competences, as well as to enumerate its strategically sustainable resources. As a result of this study, through the application of this method it was possible to identify that the core competences of the Natura Company are: its singular Relationship Network, its Products and Concepts and, mainly, its Management Style guided by the Triple Bottom Line (TBL) principles. These competences assure the researched company a competitive edge, with returns above average, if compared to the competition. Finally, it is inferred that the main contribution of this work is the structuring of an Analysis Method, original in the literature, which interrelates the organizational competences with the sustainable development in the companies.

Key words: Sustainable development. Organizational Competences. Resource Based View. Analysis Matrix.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1- Resumo da pesquisa	17
Figura 2- Definições de Competências, Recursos e Capacidades.....	19
Figura 3- Dimensões das Competências	24
Figura 4- Esquema das teorias de Vantagem Competitiva Baseada em recursos....	29
Figura 5- Estágios de desenvolvimento da Visão Baseada em Recursos	35
Figura 6- Tendência de crescimento da literatura RBV	37
Figura 7- Diferenças entre as capacidades estratégicas apregoadas pela NRBV	39
Figura 8- A hierarquia e a inter-relação de capacidades e competências.....	43
Figura 9- Sustentabilidade a partir da abordagem Triple Bottom Line	47
Figura 10- Níveis de adesão às Diretrizes GRI	57
Figura 11- Estrutura hierárquica <i>Global Reporting Initiative</i> (GRI)	58
Figura 12- As fases distintas de transformação rumo ao desenvolvimento sustentável	75
Figura 13- Valor Sustentável.....	77
Figura 14- As principais competências do líder nas três fases de iniciativa de sustentabilidade	78
Figura 15-Fluxograma da análise dos dados obtidos por meio da Análise de conteúdo	85
Figura 16- Fluxograma para classificações de competências organizacionais	92
Figura 17- Processo de geração de valor sustentável	93
Figura 18- Resultados Natura	94
Figura 19- Processo de análise do discurso organizacional expresso nos documentos estratégicos	97
Figura 20- Matriz que resume o Método de análise das inter-relações das competências organizacionais e o Desenvolvimento Sustentável	114
Figura 21- Cronograma da execução da pesquisa.....	115

LISTA DE QUADROS

Quadro 1- Categorias de competências e recursos organizacionais	20
Quadro 2- Critérios de avaliação e exemplos de Capacidades.....	21
Quadro 3- Exemplos de Capacidades-chave das Empresas	22
Quadro 4- Abordagens competitivas	27
Quadro 5- Modelo de análise de Recursos – critérios VRIN	33
Quadro 6 - Estudos que propõem modelos de mapeamento de competências	41
Quadro 7- Definições de Sustentabilidade Empresarial	49
Quadro 8- Critérios de Triagem para estabelecer o ranking <i>Global 100</i>	54
Quadro 9- Indicadores-chave de desempenho (<i>Global 100</i>) e suas metodologias ...	55
Quadro 10- Principais indicadores abordados pela Diretriz GRI – G3	62
Quadro 11- Itens e Subitens da dimensão econômica conforme os sistemas revistos	66
Quadro 12- Itens e Subitens da dimensão social conforme os sistemas revistos	68
Quadro 13- Itens e Subitens da dimensão ambiental conforme os sistemas revistos	70
Quadro 14- As competências necessárias para superar os desafios da sustentabilidade	76
Quadro 15- Quadro de Avaliação de Competências organizacionais estratégicas ...	92
Quadro 16- Principais reconhecimentos recebidos pela Natura em 2013.....	95
Quadro 17- Compromisso público com o desenvolvimento sustentável	96
Quadro 18- Quadro de aplicação do modelo VRIN nas competências	109
Quadro 19- Quadro de competências organizacionais inter-relacionadas com seu desenvolvimento sustentável	113

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 –Tabela de Indicadores de Recursos Estratégicos	89
Tabela 2- Tabela de Indicadores de Recursos Estratégicos Sustentáveis – Dimensão Ambiental	99
Tabela 3- Tabela de Indicadores de Recursos Estratégicos Sustentáveis – Dimensão Econômica.....	103
Tabela 4-Tabela de Indicadores de Recursos Estratégicos Sustentáveis – Dimensão Social.....	104

LISTA DE SIGLAS E ACRÔNIMOS

LISTA DE SIGLAS

CSD	Commission on Sustainable Development
GICS	<i>Global Industry Classification Standard</i>
GRI	Global Reporting Initiative
IchemE	Institution of Chemical Engineers
ISE	Índice de Sustentabilidade Empresarial
ISO	International Organization for Standardization
OECD	Organization for Economic Co-operation and Development
OIT	Organização Internacional do Trabalho
ONU	Organização das Nações Unidas
WCED	World Commission on Environment and Development

LISTA DE ACRÔNIMOS

IDJS	Índice Dow Jones de Sustentabilidade
NRBV	Natural Resource Based View
P&D	Pesquisa e Desenvolvimento
RBV	Resource Based View
RSE	Responsabilidade Social Empresarial
TBL	Triple Bottom Line
VRIN	Valioso, Raro, inimitável e não substituível (valuable, rare, inimitable, non-substitutable)

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	14
1.2 PROBLEMATIZAÇÃO	15
1.3 OBJETIVOS	15
1.3.1 Objetivo Geral	15
1.3.2 Objetivos Específicos	15
1.4 JUSTIFICATIVA	15
1.5 ESTRUTURA DO TRABALHO	17
2 DESENVOLVIMENTO	18
2.1 COMPETÊNCIAS	18
2.1.2 Classificação de Competências	22
2.1.2.1 Competências individuais	23
2.1.2.2. Competências organizacionais	23
2.2 ALINHAMENTO ENTRE ESTRATÉGIAS E COMPETÊNCIA	26
2.2.1 Perspectiva das Competências Essenciais	29
2.2.2 Perspectiva das Capacidades Dinâmicas	31
2.2.3 Visão Baseada em Recursos	32
2.2.3.1 Tendência de crescimento dos estudos relativos à RBV	36
2.2.4 Natural Resource Based View (NRBV)	38
2.2.5 Modelos para Mapeamento de Competências Organizacionais	40
2.2.5.1 Modelo desenvolvido por Hafeez <i>et al</i> (2002)	41
2.2.5.2 Modelo proposto por Fleury <i>et al</i> (2013)	44
2.2.5.3 Modelo desenvolvido por Balbinot <i>et al</i> (2012)	45
2.3 SUSTENTABILIDADE	46
2.3.1 Desenvolvimento Sustentável	47
2.3.2 Limitação à Sustentabilidade e ao Desenvolvimento Sustentável	50
2.3.3 Avaliação da Sustentabilidade	51
2.3.3.1 Quadro de avaliação de Sustentabilidade - <i>Global 100</i>	53
2.3.3.2 Índice de sustentabilidade empresarial – ISE	55
2.3.4 Quadro da Global Reporting Initiative (GRI)	57
2.3.5 Relatórios de Sustentabilidade	61
2.4 INDICADORES DE SUSTENTABILIDADE	65
2.4.1 Indicadores de Sustentabilidade Econômica	65
2.4.2 Indicadores de Sustentabilidade Social	67
2.4.3 Indicadores de Sustentabilidade Ambiental	69
2.4.4 Participação dos <i>Stakeholders</i>	71
2.5 COMPETÊNCIAS E A SUSTENTABILIDADE	72
2.5.1 Sustentabilidade nas Organizações	74
2.5.2 Competências Organizacionais para a Sustentabilidade	79

3 METODOLOGIA.....	82
3.1 CLASSIFICAÇÃO DA PESQUISA	82
3.2 POPULAÇÃO E AMOSTRA	82
3.3 DESCRIÇÃO DAS FASES DE PESQUISA.....	83
3.4 INSTRUMENTOS UTILIZADOS NA COLETA DE DADOS.....	84
3.4.1 Descrição do Instrumento Utilizado: Análise de Conteúdo.....	84
3.5 PROCEDIMENTOS PARA A ANÁLISE DOS DADOS	87
3.6 CONSTRUÇÃO DA MATRIZ DE ANÁLISE DO INTER-RELACIONAMENTO DE COMPETÊNCIAS ORGANIZACIONAIS E SUSTENTABILIDADE	87
3.6.1 Fase 1- Levantamento das competências essenciais	88
3.6.2 Fase 2- Construtos da matriz	88
4 RESULTADOS E DISCUSSÃO	94
4.1 APLICAÇÃO DO QUADRO DE INTER-RELACIONAMENTO DAS COMPETÊNCIAS ORGANIZACIONAIS E O DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL: CASO PRÁTICO – EMPRESA NATURA.....	94
4.1.1 Caracterização da Empresa Estudada	94
4.1.2 Análise da Missão, Visão e Valores Organizacionais da Empresa Pesquisada 95	
4.1.3 Avaliando os Recursos Organizacionais Estratégicos Sustentáveis	98
4.1.3.2 Análise dos Recursos estratégicos sustentáveis – Dimensão econômica ..	102
4.1.3.3 Recursos estratégicos sustentáveis – Dimensão social	104
4.1.4 Analisando Capacidades e Competências Essenciais	108
4.1.5 Síntese do Quadro de Competências Organizacionais Alinhadas ao Desenvolvimento Sustentável da Empresa Pesquisada – Natura	111
4.2 BENEFÍCIOS OBTIDOS A PARTIR DA APLICAÇÃO DA MATRIZ	114
4.3 CRONOGRAMA DA PESQUISA.....	115
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS	116
REFERÊNCIAS.....	119

1 INTRODUÇÃO

A sustentabilidade tem sido tema de muitos pesquisadores. Também pode ser encontrada, explícita, nas missões das organizações ou nos discursos empresariais. Nos últimos anos, tem ocorrido uma mudança considerável no pensamento empresarial no que diz respeito à melhoria social e ambiental.

Deste modo, os desafios estabelecidos pela sustentabilidade irão tornar fundamental a transparência acerca dos impactos ambientais, econômicos e sociais essenciais para que haja eficácia no relacionamento com os *stakeholders*, em futuras decisões de investimento ou nas relações de negócio. Para sustentar essa expectativa e para haver uma comunicação clara e transparente referente à sustentabilidade, se faz necessário compartilhar mundialmente uma linguagem coesa e uma métrica adequada que adotem os parâmetros demandados pela sustentabilidade (GRI, 2006).

É no contexto que prega a sustentabilidade que cresce a importância da abordagem da Visão Baseada em Recursos (*Resource Based View* - RBV), ao considerar a empresa como um portfólio de recursos, tanto organizacionais, como intangíveis ou de recursos humanos (WERNERFELT, 1984; BARNEY, 1991). A Visão Baseada em Recursos considera que as empresas atingem elevado desempenho ao desenvolver competências e possuir recursos raros, de alto valor e de difícil imitação. Este modelo de análise de Recursos – denominado modelo VRIN (valioso, raro, inimitável e não substituível) ou modelo VRIO (valioso, raro, inimitável e organizado), como é conhecido no Brasil, foi proposto por Barney (1991). Neste trabalho adotou-se a denominação “Modelo VRIN”.

Muitos autores têm relatado uma associação entre competências e o desempenho da empresa e indicaram que as competências são essencialmente valiosas para as empresas (WERNERFELT, 1984; PRAHALAD E HAMEL, 1990; BARNEY, 1991).

Dessa forma, ao implementar uma estratégia de negócios que incorpora comercialmente sustentabilidade, os gestores devem primeiro reconhecer como tais esforços são únicos e, então, entender a melhor forma de avançar através da gestão de suas competências para a sustentabilidade.

1.2 PROBLEMATIZAÇÃO

Nesse contexto, diante do quadro exposto, este estudo espera lançar luz à seguinte problemática de pesquisa: **Como analisar a relação existente entre o desenvolvimento sustentável e as competências organizacionais das empresas?**

1.3 OBJETIVOS

1.3. 1 Objetivo Geral

- Propor uma matriz de análise das inter-relações entre o desenvolvimento sustentável e as competências organizacionais.

1.3.2 Objetivos Específicos

- Identificar os métodos e parâmetros necessários para avaliar o inter-relacionamento das competências organizacionais e o desenvolvimento sustentável;
- Construir a matriz de análise sobre as inter-relações entre os temas propostos;
- Aplicar a matriz de análise em um caso prático;
- Levantar as principais competências organizacionais sustentáveis da empresa, objeto da pesquisa.

1.4 JUSTIFICATIVA

A relevância deste estudo verifica-se, a partir de um ângulo teórico, através da contribuição das competências organizacionais na aplicação das prerrogativas do desenvolvimento sustentável, e sugere que as organizações sustentáveis possuem recursos que são valiosos, raros, inimitáveis e não substituíveis (BARNEY, 1991; WERNERFELT, 1984), os quais são fundamentais para que as empresas se desenvolvam sustentavelmente. Conforme postula a Comissão Mundial sobre Meio

Ambiente e Desenvolvimento (WCED) da Organização das Nações Unidas, a única forma sustentável de progresso é o que, simultaneamente, interliga os aspectos do meio ambiente, economia e bem-estar social.

Christmann et al (2002), Dowell *et al.* (2000) e Hart (1995) aconselham que pesquisadores devem averiguar questões relacionadas ao meio ambiente através da lente da Visão Baseada em Recursos (*Resource Based View – RBV*). Logo, se constata que uma organização que está voltada à sustentabilidade deve buscar identificar as competências organizacionais necessárias para realizar a transição para um novo modelo de negócios que priorize alinhar os objetivos econômicos, sociais e ambientais da sociedade.

Enquanto grande parte dos pesquisadores em gestão estratégica tem utilizado a teoria RBV, a sua popularidade está crescendo gradativamente, também, no campo da produção e gestão operacional (SCHOENHERR, 2012). Baseada na noção fundamental, a RBV pode fornecer uma teoria válida para explorar a vantagem competitiva devido aos seus recursos e, ao mesmo tempo, ela pode ser utilizada para dar embasamento às práticas de desenvolvimento sustentável nas organizações. A Análise Empírica pode ajudar a superar as limitações da Visão Baseada em Recursos, que tem sido muitas vezes criticada pela falta de fundamentação (PRIEM e BUTLER, 2001). A Visão Baseada em Recursos (RBV) tem sido recomendada como um alicerce para o estudo de questões sustentáveis (HART, 1995, GUANG SHI *et al.*, 2012). A RBV está centrada na relevância dos recursos internos e capacidades que determinam vantagem competitiva à organização.

Logo, reitera-se a importância da realização deste trabalho que visa realizar um estudo para propor uma matriz de análise das inter-relações entre o desenvolvimento sustentável e as competências organizacionais e, como estas competências são importantes para que as organizações construam as bases necessárias para atender as dimensões do *Triple Bottom Line* (os três pilares da sustentabilidade, norteadores da gestão empresarial: Econômico, Social e Ambiental).

1.5 ESTRUTURA DO TRABALHO

Este trabalho está dividido por seções. Nessa primeira seção se encontra a justificativa, a problemática de pesquisa e os objetivos para a realização do presente estudo. Já na segunda seção procurou-se, através da revisão de literatura, fundamentar a discussão sobre a relação existente entre as competências de cada organização e o enfoque na sustentabilidade. Em face dos objetivos, foi necessário conceituar e classificar, segundo os autores pesquisados, os temas propostos. Após isso, é apresentada a seção com os procedimentos metodológicos necessários à consecução da pesquisa, seguidos dos Resultados e Discussão e finalizando com as Considerações Finais.

A presente pesquisa pode ser resumida por meio da Figura 1:

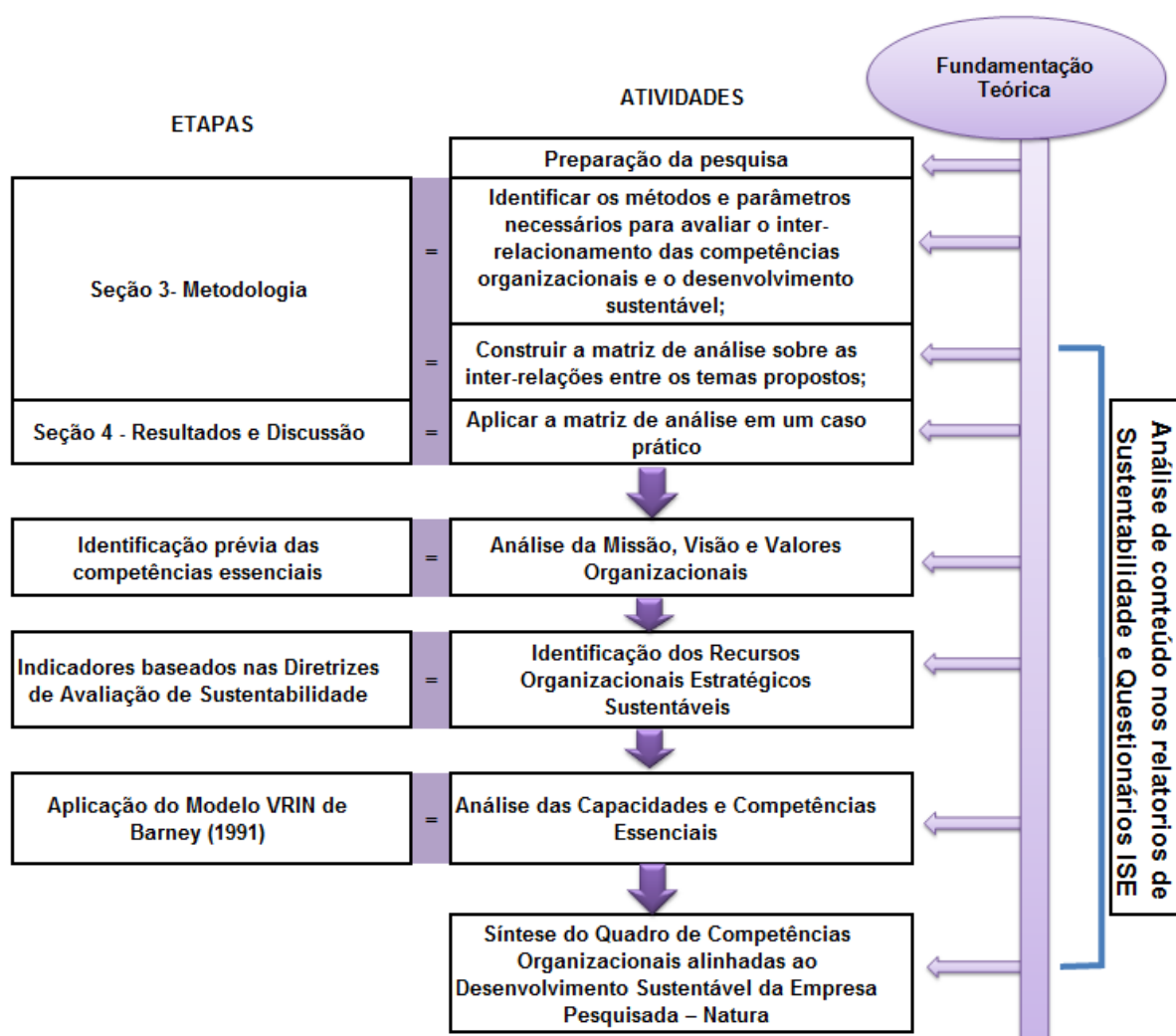


Figura 1- Resumo da pesquisa
Fonte: autoria própria

2. DESENVOLVIMENTO

O referencial teórico discutiu temas centrais como: as competências organizacionais e sustentabilidade, bem como a relação existente entre ambos. Primeiramente, é abordado o tema *competência organizacional* e suas classificações conceituais. Em seguida, trata do alinhamento da gestão estratégica sustentável com as competências, com enfoque na Visão Baseada em Recursos (RBV). Posteriormente, discute-se a trajetória da sustentabilidade e, em seguida, os diferentes conceitos que norteiam o tema e, também, os indicadores de sustentabilidade, bem como suas principais diretrizes de mensuração. A seguir serão detalhados os elementos teóricos que alicerçam tais conceitos.

2.1 COMPETÊNCIAS

As competências têm recebido cada vez mais atenção no cenário empresarial, aumentando o interesse por este assunto. Dessa forma, o conceito de competência tornou-se referência em modelo de gestão, na qual as organizações que optam por este modelo buscam uma resposta para as crescentes demandas impostas pelo ambiente onde estão inseridas, buscando conquistar vantagem competitiva frente a seus concorrentes.

Embora o termo competência já esteja presente na linguagem empresarial há algumas décadas, a noção de competências está longe de ser homogênea representando uma questão complexa para as organizações. Este fator acarreta a falta de clareza quanto à aplicabilidade da ideia de competências, o que trará dificuldades para as organizações no momento de sua utilização.

Dessa maneira, antes de iniciar os estudos a respeito de competência, esta seção busca apresentar uma estrutura conceitual, mostrando as relações entre termos comuns ao tratar dessa teoria. Por conseguinte, um conjunto de definições relacionadas a recursos, capacidades, competências é descrito na Figura 2:

Competências	Recursos	Capacidades
<ul style="list-style-type: none"> • Espécie particular de recurso organizacional. ; • São o resultado de atividades que são executadas repetidamente; • Podem ser quantificadas, porque se pode medir em relação aos requisitos da tarefa; • O nível de competência pode ser aferido, a avaliação de uma competência não exige que a atividade seja alinhada com o ambiente da empresa e outros ativos / competências. 	<ul style="list-style-type: none"> • De forma genérica recursos podem ser considerados como sendo "algo" que pode ser pensado como uma força ou fraqueza de uma empresa, ou; • Podem ser definidos como as entradas para o processo de produção, tais como recursos físicos (matérias-primas, equipamentos), recursos humanos (formação, experiência, habilidades), bem como os recursos organizacionais (imagem, processos, rotinas). 	<ul style="list-style-type: none"> • Representam a aptidão de um grupo de recursos para executar alguma tarefa ou atividade; • Residem em seus recursos humanos, mas também em suas rotinas organizacionais.

Figura 2– Definições de Competências, Recursos e Capacidades

Fonte: Fonte: Wernefelt (1984), Katkalo *et al* (2010), Gavronski *et al.* (2011), Grant (2002)

E, para complementar estas definições, Mills et al (2002) desenvolveram categorias para classificação de competências e recursos que auxiliam na identificação destes ativos, a saber no Quadro 1:

Categorias para identificação de competências	Competências essenciais	Geralmente, referem-se a competências relacionadas a atividades organizacionais importantes que podem ser encontradas nos níveis mais altos da hierarquia da organização, tidas como essenciais para a sobrevivência da empresa e centrais para o desenvolvimento do planejamento estratégico traçado.
	Competências distintivas	Trata-se de competências complexas reconhecidas pelos clientes como diferenciais para as empresas se comparado com as praticadas pela concorrência, representando uma das fontes de vantagem competitiva.
	Competências da unidade de negócios	Um pequeno número de atividades-chave, geralmente entre três e seis, que se espera serem encontradas e desenvolvidas em cada unidade de negócios de uma companhia.
	(meta) Competências de suporte	Uma atividade que é valiosa à medida que alicerça uma gama de outras atividades.
	Capacidade Dinâmica	A capacidade de uma empresa em adaptar suas competências ao longo do tempo. Fortemente relacionada aos recursos organizacionais voltadas às mudanças.

Continua

Categorias para identificação de Recursos	Recursos Tangíveis	Recursos que podem ser tocados ou sentidos, ou seja, quase tudo que possua uma forma física.
	Recursos de experiências, conhecimento e habilidades	Um conjunto de recursos tácitos, com frequência não escrita, que até mesmo seus detentores podem desconhecer que os possuem.
	Recursos sistêmicos e processuais	Uma vasta gama de recursos tangíveis e documentados oriundos dos sistemas de recrutamento e seleção, avaliação e recompensa, e assim por diante. Estes documentos e recursos computacionais são tangíveis, porém a eficiência de sistemas demanda recursos intangíveis bem desenvolvidos, tais como conhecimento e experiência dos operadores usuários destes sistemas.
	Recursos culturais e valores	Um tipo de recurso frequentemente desenvolvido em longo prazo e geralmente dependente das atitudes dos fundadores da empresa e de eventos do passado. Esta categoria inclui memórias sobre situações conflituosas, valores, crenças, comportamentos privilegiados pela gestão.
	Recursos de rede	Grupos de interesse dentro da companhia, redes envolvendo funcionários e fornecedores, clientes, adversários ou autoridades legislativas. A reputação e a marca da empresa se incluem nesta categoria
	Recursos importantes para a mudança	Um recurso chave relativo ao reconhecimento de que recursos valiosos se tornam obsoletos e, em consequência disto, precisam ser transformados ou destruídos.

Quadro 1– Categorias de competências e recursos organizacionais

Fonte: Mills et al (2002)

De forma geral, enquanto os recursos são a unidade básica para análise, as capacidades fazem uso dos recursos para realizar alguma tarefa ou atividade, podendo ser formadas através da coordenação e integração de atividades e processos, sendo o produto de aprendizagem coletiva dos ativos individuais. A capacidade de produção *just-in-time* da Toyota é um exemplo. Nesse caso, os recursos estão profundamente enraizados nas rotinas organizacionais e funções de negócio.

As capacidades são manifestadas dentro das atividades e processos de uma função (GRANT; PETERSON; PETERSON, 2002). Considera-se como a condição que um conjunto de recursos possui em executar uma tarefa ou atividade de maneira integrada (HITT et al, 2012). Já para Hafeez et al (2002) algumas capacidades possuem certas características que podem ser consideradas capacidades-chave para a organização. Como balizador, podem ser utilizados os critérios citados por Hitt et al (2012), conforme o Quadro 2:

CRITÉRIOS	DEFINIÇÃO	CARACTERÍSTICAS
Capacidades valiosas (valiosidade)	São aquelas que geram valor para a empresa, porque exploram oportunidades ou neutralizam ameaças em seu ambiente externo.	Ajudam a empresa a neutralizar ameaças ou explorar oportunidades
Capacidades raras (raridade)	São aquelas que nenhum outro, ou poucos concorrentes atuais ou em potencial possuem.	Não existem em um grande número de empresas
Capacidades de imitação dispendiosa (inimitabilidade)	São aquelas que outras empresas não conseguem desenvolver com facilidade.	História
		Uma cultura organizacional ou marca singular ou valiosa
		Ambiguidade Causal
		As causas e os usos de uma aptidão não estão claramente definidos
		Relações interpessoais, confiança e camaradagem entre administradores fornecedores e clientes.
		Complexidade Social
Capacidades Insubstituíveis (não substituíbilidade)	São aquelas que outras empresas não possuem equivalentes estratégicos	Não existe equivalente estratégico

Quadro 2- Critérios de avaliação e exemplos de Capacidades

Fonte: Hitt et al (2012)

Ainda, as capacidades geralmente são produzidas em determinadas áreas funcionais (por exemplo, marketing, produção e distribuição, engenharia, pesquisa e desenvolvimento). Podem ser identificadas essas capacidades-chave através de critérios financeiros ou não financeiros (HITT et al, 2012; HAFEEZ, 2002).

Para ilustrar essa ideia, o Quadro 3 demonstra certo agrupamento de funções organizacionais e as capacidades-chave que se supõe façam parte de algumas companhias, em teores de todas as suas funções ou de parte delas:

Áreas Funcionais	Capacidades-chave	Exemplos de Empresas
Distribuição	Utilização eficaz de técnicas de gerenciamento de logística	Wal-Mart, Dell
Recursos Humanos	Motivar, capacitar e reter funcionários.	Microsoft, Dell
Sistemas de Gerenciamento de informações	Controle eficaz e eficiente dos estoques por meio de métodos de coleta de dados do ponto de compra	Wal-Mart, Dell
Marketing	Promoção eficaz de produtos de marca	Procter & Gamble
		Polo Ralph Lauren Corp.
		McKinsey&Co.
	Atendimento eficaz ao cliente	Nordstrom Inc.
		Norrell Corporation
Inovador em merchandising	Crate&Barrel	

Continua

Continuação

Gerenciamento	Capacitação para imaginar o futuro das roupas	Gap Inc.
	Estrutura organizacional eficaz	PepsiCo
Produção	Aptidões de design e produção resultando em produtos confiáveis	Komatsu
	Qualidade do produto e do design	Gap Inc.
	Miniaturização de componentes e produtos	Sony
Pesquisa & Desenvolvimento	Tecnologia inovadora	Caterpillar
	Criação de soluções sofisticadas de controle de elevadores	Otis Elevator Co.
	Transformação rápida de tecnologia em novos produtos e processos	Chaparral Steel
	Tecnologia digital	Thomson ConsumerElectronics

Quadro 3- Exemplos de Capacidades-chave das Empresas**Fonte: Baseado em Hitt et al (2012)**

Já as competências são a plataforma de várias linhas de empresas e / ou produtos dentro de uma corporação, e são componentes importantes de processos de negócios multifuncionais (PRAHALAD, HAMEL, 1990).

Por fim, considerando as afirmações acima, as competências são constituídas por um conjunto de recursos, por exemplo, a competência da 3M em P & D é devida à coordenação de vários recursos, como pesquisa, desenvolvimento de produtos, e experimentação. Ou, como citado por Hafeez (2002), a competência da Canon em desenvolvimento de produto é o resultado de sua experiência na ótica de precisão, mecânica de precisão e microeletrônica.

Embora o termo competência já esteja presente na linguagem empresarial há algumas décadas, a noção de competências está longe de ser homogênea representando uma questão complexa para as organizações. Este fator acarreta a falta de clareza quanto à aplicabilidade da ideia de competências, o que trará dificuldades para as organizações no momento de sua utilização. Logo, é importante que se faça uma revisão das definições de competência sob o enfoque individual e organizacional.

2.1.2 Classificação de Competências

No mundo dos negócios, o termo competência assume significados complexos, havendo várias definições e tentativas de classificações, sendo

comumente divididas em competências ditas organizacionais e as voltadas para o indivíduo.

2.1.2.1 Competências individuais

A conceituação de competências foi apresentada pelos estudos de McClelland (1973), pesquisador norte-americano, que apoia a proposta de que somente os comportamentos que acarretem resultados práticos, como sucesso profissional e desempenho no trabalho, deveriam ser aferidos, o que ele nomeia de competência. Posteriormente, demais autores como Spencer e Spencer (1993) e Boyatzis (1996), apoiam a concepção de competência como *input*, ou seja, as qualidades indispensáveis para exercer um cargo, ou particularidades que os indivíduos possuem como conhecimentos, habilidades e atitudes que afetam a habilidade individual para o desempenho (PARRY, 1996).

Sendo assim, a competência sob a forma individual é definida como um conjunto integrado de conhecimentos, atitudes e habilidades de uma pessoa. Por conseguinte, é vista como um grupo específico de atributos, combinando competência funcional – conhecimento e habilidades e, competência comportamental – metacognição e atitudes (CHATENIER *et al.*, 2010).

Dessa maneira, os indivíduos seriam os principais criadores de conhecimento e as principais fontes de recursos da empresa. O acervo acumulado de conhecimentos individuais é um importante recurso para assimilar novos conhecimentos, utilizando-se da base da empresa (JIFENG; GENGMIAO; MACLACHLAN, 2011). E, o estudo das competências individuais tem atraído cada vez mais a atenção dos pesquisadores, devido o conceito ter como foco a relação entre pessoa e obra. Além disso, as competências podem ser desenvolvidas, aprendidas e descritas em diferentes níveis, e é julgado ter uma forte relação com a eficácia organizacional (PRAHALAD, HAMEL, 1990).

2.1.2.1. Competências organizacionais

Competências organizacionais consistem na aliança estratégica de habilidades, conhecimentos e recursos organizacionais que residem em uma

determinada função, tais como: pesquisa e desenvolvimento, ou manufatura e logística, que contribuem para o desenvolvimento de vantagem competitiva e, também, subsidiam a geração de valor para a organização. Logo, uma empresa deve ser capaz de capturar, transferir, assimilar e aplicar competências para alcançar vantagem competitiva nas posições de mercado que ocupa (LIAO *et al*, 2011).

Ao realizar uma revisão histórica do conceito de competências organizacionais, verifica-se que não é algo novo. Alguns autores têm definido como competências distintivas (SELZNICK, 1957; SNOW e HREBINIAK, 1980; HITT e IRELAND, 1985), ou competências essenciais da organização (PRAHALAD e HAMEL, 1990); ou também competências específicas da firma (PAVITT, 1998).



Figura 3- Dimensões das Competências

Fonte: Baseado em Selznick (1957); Snow e Hrebiniak(1980), Prahalad e Hamel (1990)

Dessa maneira, as competências organizacionais podem ser classificadas em:

- Competências organizacionais básicas: são as competências básicas que habilitam a empresa a realizar, eficientemente, as atividades que se propõe a executar garantindo sua sobrevivência (KATKALO; PITELIS; TEECE, 2010). São as competências básicas para manter a sobrevivência das empresas, por exemplo: numa indústria, a competência básica necessária

para se conservar no mercado seria produzir itens com os preços compatíveis com os praticados pela concorrência (RUAS, 2005).

- Competências organizacionais distintivas: representam aquelas atividades em que uma empresa, ou uma de suas unidades se sobressai em relação à sua concorrência (HITT e IRELAND, 1985). Foi Selznick (1957), que originalmente usou o termo "competência distintiva" para descrever as características de uma organização, não existentes em seus concorrentes;
- Competências essenciais: “são o aprendizado coletivo da organização, especialmente em coordenar as diversas habilidades de produção e integrar múltiplos fluxos de tecnologias” (PRAHALAD e HAMEL, 1990, p. 82). As competências essenciais são construídas a partir de ativos intangíveis que não podem ser facilmente imitados pelos concorrentes, sendo a fonte da capacidade da empresa em oferecer um valor único para seus clientes e permitem às empresas flexibilidade em termos de mercados e produtos (FLEURY *et al*, 2013);
- Capacidades dinâmicas: são as capacidades da empresa em integrar, construir e reconfigurar recursos internos e/ou competências externas para responder, mais rapidamente, às constantes mutações do ambiente de negócios (TEECE *et al.*, 1997; ROMME *et al*, 2010).

Ainda, conforme Ruas (2005), os níveis de competência apresentados anteriormente, representam as formas de competências encontradas nas empresas e que as *core competencies* representam um modelo que se almeja alcançar. Contudo, nem sempre uma competência organizacional seletiva evoluirá para o nível de competência essencial, podendo regredir para um nível mais baixo – competência organizacional básica – caso ocorra mudanças no ambiente externo ou na própria forma de gerir internamente a competência.

As competências organizacionais estão atreladas a uma perspectiva mais estratégica da organização, sendo relacionada à missão, visão das empresas, bem como suas intenções estratégicas. Sendo menos difundida e conhecida que a dimensão individual de competência, a noção de competência organizacional, sob a forma coletiva (RUAS, 2005), alcançou notoriedade a partir da publicação do artigo *The core competence of the corporation* de Prahalad e Hamel (1990).

Logo, competências organizacionais podem ser consideradas como a aliança estratégica de recursos, habilidades e processos organizacionais que visam atender as necessidades dos clientes ao contribuir para o desenvolvimento da vantagem competitiva duradoura e, também, ajuda a gerar valor à organização.

2.2 ALINHAMENTO ENTRE ESTRATÉGIAS E COMPETÊNCIA

Segundo Bertaglia (2009), a estratégia deve ser criada para dar um direcionamento aos investimentos futuros, definir o que deve ser comercializado, quais as habilidades pessoais necessárias e as estratégias funcionais a serem adotadas. Ou seja, definem como a organização irá sair da situação em que se encontra para alcançar os objetivos estabelecidos.

As organizações atuam em um ambiente competitivo, em vista disso é um desafio essencial gerar um ambiente em que a concorrência não é apenas sobre o menor preço de bens e serviços, mas também, se preocupar com as condições de melhoria social, econômica e ambiental.

Para se formular estratégias, entre outras maneiras, se pode partir de duas perspectivas distintas: da estratégia competitiva e dos recursos da firma.

Segundo Fleury e Fleury (2006), a estratégia competitiva prioriza a relação empresa-indústria, ou seja, se analisa o nível básico que seria a indústria, segmento ou setor produtivo e se estabelece a estratégia com base no conhecimento de suas características, suas tendências, suas dinâmicas. Dessa maneira, é uma abordagem *outside – in* (de fora para dentro).

Porter (1985) afirma que a estratégia competitiva é a fonte do desempenho superior e sustentável em mercados de alta concorrência. Conforme o autor, a vantagem competitiva deriva da identificação de oportunidades únicas ao relacionar produtos-mercados. Porter (1980) ainda sugere que uma estratégia de diferenciação visa criar um produto que os clientes enxergam como único.

Ainda, segundo Porter (1985), a vantagem competitiva decorre dessa capacidade da organização em criar valor para o seus clientes que irão exceder o seu custo. Valor é o que os clientes estão dispostos a pagar, e um valor superior provém de oferecer preços mais baixos do que os concorrentes, em benefícios semelhantes ou exclusivos decorrentes de um preço mais elevado (PORTER, 1985).

Assim, uma empresa que adota esta estratégia seleciona um ou mais atributos ou características que os clientes percebem como importantes e verifica as necessidades de integração entre as funções da organização e quais os critérios de priorização das principais funções críticas para alcançar o sucesso.

Posteriormente, três abordagens têm emergido como um contraponto à análise da estrutura de mercado, segundo a estratégia competitiva de Porter (1985). A seguir será realizado um breve relato sobre elas e um resumo das suas características é apresentado no Quadro 4:

	Perspectiva baseada em competências (1990)	Abordagem das capacidades dinâmicas (1990)	Visão Baseada em Recursos (1980)
Conceito de “empresa”	Um sistema aberto de estoques de ativos e fluxos que compreendem: - ativos tangíveis, - ativos intangíveis, - capacidades,	Um sistema formado por processos, rotinas, e recursos compreendendo: - ativos tangíveis, - ativos intangíveis, - capacidades,	Um conjunto de recursos e capacidades compreendendo: - ativos tangíveis, - ativos intangíveis, - capacidades,
Estratégia competitiva	Implantando, protegendo e desenvolvendo competências resultantes da integração de ativos e capacidades;	Implantando e explorando capacidades embutidas em processos, e contínua reformulação do portfólio de ativos;	Controlando e explorando recursos estratégicos manifestados em ativos ou capacidades;
Atributos de recursos/ competências	- Valiosidade - Raridade - Inimitabilidade - Não-substituibilidade	- Valiosidade - Raridade - Inimitabilidade - Não-substituibilidade	- Valiosidade - Raridade - Inimitabilidade - Não-substituibilidade
Método de Desenvolvimento	Desenvolvimento e integração de ativos intangíveis e capacidades;	Desenvolvimento e integração de ativos intangíveis e capacidades;	Desenvolvimento de ativos intangíveis;
Ambiente de Desenvolvimento	Interno e externo	Interno e externo	Interno
Principais autores	Prahalad e Hamel	Teece, Pisano e Shuen	Barney e Wernerfelt

Quadro 4– Abordagens competitivas

Fonte: Prahalad e Hamel (1990), Barney (1991), Wernerfelt (1984), Teece *et al* (1997)

A Visão Baseada em Recursos (*Resource Based View*) visualiza que cada empresa possui um portfólio de recursos (físicos, financeiros) organizacionais (cultura, sistemas administrativos) recursos intangíveis (marca, imagem) e recursos humanos. Deste modo, esta abordagem é *inside – out* (de dentro para fora), já que

segundo esta perspectiva, o processo de identificação das vantagens competitivas da organização é alicerçado pelos seus próprios recursos (FLEURY e FLEURY, 2006).

Ademais, conforme Carlomagno (2011, p. 3) “as competências da empresa são o conjunto único ou raro de habilidades, conhecimentos e experiências que agregam valor ao cliente e um diferencial sobre a concorrência”. Em vista disso, reaproveitar as competências da organização pode oferecer grandes oportunidades no mercado.

Dessa maneira, considerando as categorias de competência apresentadas anteriormente, Fleury e Fleury (2001) buscam relacioná-las com três formas de estratégia pelas quais as empresas podem relacionar-se e competir no mercado:

- a) Excelência operacional: característica de empresas que buscam competir baseadas no custo, buscando oferecer a seus consumidores produtos médios, com o melhor preço e bom atendimento;
- b) Inovação no produto: caracteriza empresas que buscam a inovação constante, procurando ofertar a seus clientes produtos de ponta;
- c) Orientada para serviço: caracteriza empresas que buscam satisfazer os desejos de seus clientes específicos, buscando antecipar-se às suas necessidades, por estarem próximos a eles.

Deste modo, para Fleury e Fleury (2006), o que se observa é fusão das duas abordagens – estratégia competitiva e recursos da firma, pois as empresas procuram alinhar mercados, estratégias e competências, procurando estabelecer um vínculo entre os fatores. E a estratégia que se baseia nos recursos internos da organização se configura como uma das teorias mais aceitas de vantagem competitiva, e centra-se na relação entre as características internas da empresa e a vantagem competitiva (SPANOS e LIOUKAS, 2001).

Este movimento decorre da obrigação das empresas explorarem e desenvolverem suas competências essenciais de uma forma consistente com as estratégias competitivas e as novas demandas do mercado.

De tal modo, dependendo da estratégia competitiva a ser adotada, a empresa irá identificar as competências essenciais do negócio e quais as competências necessárias a cada função. De outra forma, as escolhas estratégicas feitas pela empresa podem ser possibilitadas devido à existência dessas competências (FLEURY e FLEURY, 2006).

Logo, tendo a competência como um ativo estratégico para as empresas, onde se busca atingir um objetivo desejado, o desenvolvimento sustentável torna-se um novo desafio, visto que as competências voltadas para a sustentabilidade, conforme Fialho *et al* (2008), abrangem uma vasta combinação de conhecimentos, habilidades e características do indivíduo. O autor ainda complementa que estas características resultam em comportamentos e conhecimentos, que reunidos, formam um conjunto de procedimentos direcionados à execução e controle de ações que têm como objetivo o desenvolvimento sustentável.

Portanto, é nesse contexto que prega a sustentabilidade, que cresce a importância das teorias que se apoiam nos recursos organizacionais como a Visão Baseada em Recursos e a Perspectiva das Competências ao considerar a empresa como um portfólio de recursos, tanto organizacionais, como intangíveis ou de recursos humanos.

O esquema com as teorias de Vantagem Competitiva fundamentada em recursos é sintetizado na Figura 4:

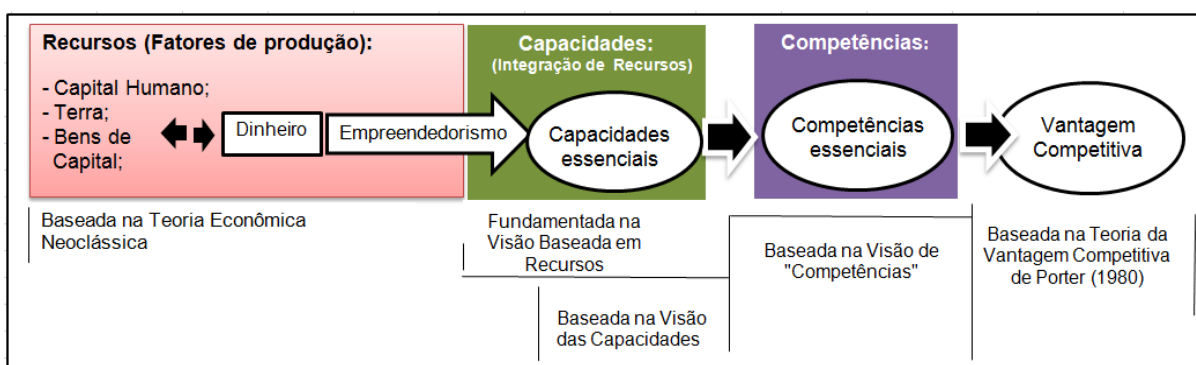


Figura 4- Esquema das teorias de Vantagem Competitiva Baseada em recursos
Fonte: Baseado em Hafeez (2002)

A seguir serão revisados os conceitos relativos à Perspectiva Baseada em Competências Essenciais e a Abordagem das Capacidades Dinâmicas e, em seguida, discorrer-se-á sobre a trajetória da Visão Baseada em Recursos.

2.2.1 Perspectiva das Competências Essenciais

Foi a partir da década de 90 que a temática da vantagem competitiva com base em recursos ganhou popularidade no mundo empresarial e acadêmico,

principalmente, após o artigo de Prahalad e Hamel (1990), publicado na *Harvard Business Review*, denominado “*The core competence of the corporation*”. Conforme Wernerfelt (1995) pode ser considerado a pedra fundamental na difusão dos conceitos da Visão Baseada em Recursos (*Resource Based View - RBV*) na prática.

Neste artigo, os autores baseados em um estudo com diversas empresas de altíssimo desempenho (Honda, Fedex, Sony, Cannon e Wal Mart), observaram nestas características peculiares e, a partir dessa lógica, criaram o conceito de *core competence*, ou competência essencial.

Nem todos os recursos ou capacidades de uma organização podem ser considerados ativos estratégicos, ou seja, ativos que gerem valor competitivo ou possuam potencial como fonte de vantagem competitiva (BOWMAN; AMBROSINI, 2000). Uma *core competence* se caracteriza por criar um diferencial competitivo fundamental para as empresas, resultantes de um conjunto de habilidades e tecnologias existentes nestas corporações (PRAHALAD e HAMEL, 1990). Para estes autores competências essenciais são recursos intangíveis que, comparados com os recursos dos concorrentes:

- a) São difíceis de serem copiados pelos concorrentes – Atributo de Inimitabilidade;
- b) Abastecem a empresa com produtos/serviços diferenciados, de alto valor agregado – Atributo de Valor;
- c) No contexto empresarial oferecem ingresso potencial a uma extensa variedade de mercados – Atributo de Não-substituibilidade.

Para corroborar com esta ideia Prahalad e Hamel (1990) citam, entre outros exemplos, o caso da Sony – cuja competência essencial se caracteriza pela aptidão de gerar e produzir itens miniaturizados – o qual se configura como um diferencial importante perante os seus concorrentes do mesmo ramo de negócios. Sobre a capacidade da Sony na miniaturização de produtos, ressalta-se a importância da tecnologia e das áreas de engenharia e desenvolvimento de produtos. Entretanto, sem a fundamental participação da área financeira o negócio seria inviável. Logo, certa competência pode ser mais assimilada por uma parte específica da empresa, porém trará impactos para todos os negócios da organização.

As competências essenciais são importantes para as organizações, pois permitem a criação de valor e, posteriormente, um negócio rentável (NEWBERT,

2007). Enfatiza-se, ainda, a intangibilidade das competências essenciais e os grandes esforços que possam ser necessários para identificá-los dentro de uma organização (BHAMRA; DANI; BHAMRA, 2011).

Prahalad e Hamel (1990) acreditam que o conjunto de competências organizacionais desenvolvidas pelas empresas proporciona vantagem competitiva duradoura. E, que após a grande repercussão no início de 1990, essa abordagem tem ressurgido como base para um grande número de estudos nos últimos anos (TEECE , 2007; BHAMRA; DANI; BHAMRA, 2011).

Este tipo de competência será ainda de mais difícil reprodução pela concorrência, caso a organização consiga harmonizar tecnologias individuais com habilidades na produção.

2.2.2 Perspectiva das Capacidades Dinâmicas

A abordagem das capacidades dinâmicas afirma que a vantagem competitiva é obtida através da alavancagem dos processos organizacionais de uma empresa, e é moldada pelo posicionamento estratégico de seus ativos. Além disso, em longo prazo, a competitividade da empresa depende, em grande parte, do dinamismo de suas capacidades. O termo “dinâmico” é definido como a capacidade de renovar competências de modo a alcançar a congruência com o ambiente de negócios em constante mutação (TEECE *et al.*, 1997). A capacidade da organização em gerar continuamente novas formas de vantagem competitiva é grandemente influenciada pelo seu conjunto atual de competências (TEECE *et al.*, 1997).

As competências podem ser desenvolvidas, neutralizadas, ou destruídas por mudanças no ambiente de negócios. Do mesmo modo, são as capacidades dinâmicas que permitem às empresas transferir, adaptar e reconfigurar competências em direção à mudança de ambiente (LIAO *et al.*, 2011; MACHER; MOWERY, 2009; YANG, 2010). O estudo das capacidades dinâmicas, ou seja, a capacidade organizacional em mudar as operações e adaptá-las às novas exigências ambientais, assumiu um importante papel no debate sobre a gestão estratégica (DI STEFANO; PETERAF; VERONA, 2010).

Capacidades dinâmicas podem, por vezes, estar enraizadas em determinadas rotinas (por exemplo, o desenvolvimento do produto ao longo de uma trajetória) e

análise (por exemplo, de opções de investimento). No entanto, eles são mais comumente enraizados em atos de gestão empresarial e criativa (por exemplo, entrada em novos mercados). Elas refletem a velocidade e o grau com que os recursos/competências podem ser alinhados para equilibrar as oportunidades e necessidades do ambiente de negócios, além de moldá-lo. A essência dos conceitos de recursos/competências, bem como das capacidades dinâmicas é que geralmente seus ativos não podem ser adquiridos, eles são construídos (KATKALO; PITELIS; TEECE, 2010).

Dessa forma, a distinção entre "competências" e "capacidades" deve ser mais bem explicitada. Prahalad e Hamel (1990) trazem a noção de uma empresa como uma arquitetura de competências organizacionais. Entretanto, Teece et al (1997, p. 516) apresentam uma perspectiva diferente quando definem capacidades dinâmicas como "a capacidade da empresa para integrar, construir e reconfigurar competências internas e externas para enfrentar ambientes em rápida mudança".

Por outro lado, como já mencionado, as capacidades dinâmicas estão relacionadas com a capacidade de renovar competências para atingir harmonia com a evolução do ambiente de negócios. Assim, os conceitos de competência essencial e capacidades dinâmicas apresentam pontos congruentes: ambos são preocupados com a habilidade da empresa em manter o equilíbrio entre a continuidade e a mutação em suas capacidades e realizar este processo de forma competitiva e eficaz (DOSI; FAILLO; MARENGO, 2008).

Em outras palavras, as empresas necessitam ter capacidades e competências para, sistematicamente, se reinventar para lidar com os novos desafios decorrentes do ambiente em que estão inseridas, renovando seu conjunto de competências, através da gestão de um processo sistemático de aprendizagem organizacional e inovação.

2.2.3 Visão Baseada em Recursos

A ideia de competência está intimamente relacionada à chamada Visão Baseada em Recursos (RBV) da empresa. A Visão Baseada em Recursos pode ser vista como uma abordagem alternativa para a estratégia, onde a convenção dominante tinha sido a Abordagem de Posicionamento Competitiva defendida por Porter (1980). Para Porter (1980) a determinação da estratégia e, as forças

competitivas da indústria, são analisadas "de fora para dentro". Dentro da RBV a crença é que uma vantagem competitiva resulta de uma estratégia baseada no uso de pacotes especiais, raros e tácitos de recursos, realizada dentro dos limites de uma organização (BARNEY, 1991; PETERAF, 1993; WERNERFELT, 1984; PENROSE, 1959).

A Visão Baseada em Recursos (RBV) tornou-se uma das teorias mais influentes e citadas na história das teorias de gestão (KRAAIJENBRINK; SPENDER; GROEN, 2010). A RBV trata das fontes internas de uma empresa para alcançar vantagem competitiva sustentável. Sua proposta central é que para uma empresa atingir vantagem competitiva, deve construir e controlar recursos e capacidades valiosas, raras, inimitáveis, e não substituíveis – as chamadas condições do modelo VRIN de Barney (1991). Ressalta-se que o modelo original de Barney (1991) não apresenta nenhum tipo de critério mensurável para a análise desses ativos, ou seja, a avaliação das condições é estritamente qualitativa.

Recursos que satisfaçam as características VRIN são ativos específicos que são difíceis ou impossíveis de imitar, sendo considerados intangíveis. Também são de difícil transferência entre as empresas. Exemplos incluem a propriedade intelectual, relacionamento com o cliente, e o conhecimento possuído por grupos de funcionários altamente qualificados (KATKALO; PITELIS; TEECE, 2010).

O Quadro 5 apresenta as principais características dos ativos VRIN:

Atributos	Descrição	Exemplos
Valioso	O grau em que um determinado recurso/ Capacidade auxilia a neutralizar ameaças ou explorar oportunidades	A Capacidade da GE em serviços financeiros, obtida por meio de aquisições e a habilidade em integrar empresas recém-adquiridas.
Raridade	O grau em que um determinado recurso/ Capacidade torna-se distintivo para garantir a competitividade	Capacidade da Sony em miniaturização
Inimitabilidade	O grau em que um determinado recurso/ Capacidade é inimitável perante os concorrentes	Know-how da Honda em projetos de motores
Não-Substituibilidade	O grau em que um determinado recurso/ Capacidade não pode ser substituído por outros recursos ou capacidades	Capacidade de marketing da Microsoft em angariar participação de mercado com base em seus produtos (sistema operacional)

Quadro 5– Modelo de análise de Recursos – critérios VRIN

Fonte: Baseado em Hitt et al (2012), Barney (2011), Prahalad e Hamel (1990), Hafeez et al (2002)

Esta proposição é compartilhada por outras correntes relacionadas: competências essenciais (PRAHALAD e HAMEL, 1990), as capacidades dinâmicas (HEL FAT e PETERAF, 2003; TEECE, *et al*, 1997), e a visão baseada em conhecimento (GRANT, 2002).

O desenvolvimento da RBV ocorreu entre 1984 e meados de 1990, depois do artigo inicial de Wernerfelt (1984) intitulado “*Resource Based View of the Firm*”. Embora pesquisas anteriores tenham identificado os recursos organizacionais como ativos importantes, por exemplo, os estudos de Penrose (1959), a RBV só começou a tomar forma na década de 1980. Este período foi dominado por abordagens que se concentravam externamente, como Porter (1980), mas o surgimento gradativo da RBV começou a redirecionar a atenção para dentro das organizações (HOSKISSON et al., 1999).

Posteriormente, Wernerfelt (1995) produziu um novo artigo denominado “*Resource-based view of the firm: ten years after*”. Neste trabalho, o autor faz uma avaliação da inexpressiva influência de seu primeiro estudo até 1990. Foi a partir dos anos 90 que a temática da vantagem competitiva fundamentada em recursos passou a ser notada, sobretudo após o artigo de Prahalad e Hamel (1990), publicado na Harvard Business Review, chamado “*The core competence of the corporation*”. E, de acordo com Wernerfelt (1995), pode ser considerada a pedra fundamental na divulgação dos conceitos de RBV (*Resource Based View*) na prática.

Então, apoiadas por estas capacidades especiais que são as competências essenciais, as organizações têm condições de conquistar uma vantagem competitiva duradoura (PRAHALAD E HAMEL, 1990). Enfatiza-se, ainda, a intangibilidade das competências essenciais e os grandes esforços que possam ser necessários para identificá-los dentro de uma organização (MCWILLIAMS; SIEGEL, 2011).

A Visão Baseada em Recursos (RBV) é amplamente reconhecida como uma das teorias mais importantes para descrever, explicar e prever as relações organizacionais. Como muitas teorias, a RBV passou por uma evolução: introdução, crescimento e maturidade. E, pode ser resumida conforme a Figura 5:

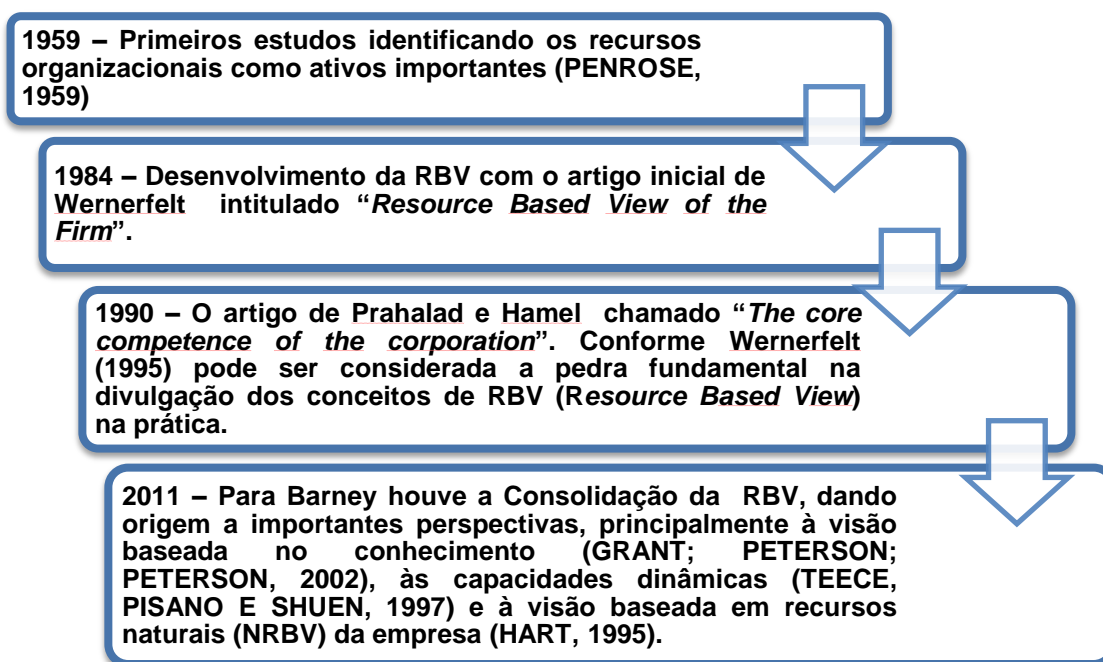


Figura 5- Estágios de desenvolvimento da Visão Baseada em Recursos
 Fonte: Baseado em Wernerfelt (1984, 1995), Barney et al (2011)

Há fortes indícios de que RBT atingiu a maturidade como uma teoria. Em primeiro lugar, os estudiosos estão cada vez mais usando o termo Teoria Baseada em Recursos (RBT), ao invés de Visão Baseada em Recursos (RBV). Isso reflete o fato de que a pesquisa baseada em recursos atingiu um nível de precisão e sofisticação tal, que mais se assemelha a uma teoria (BARNEY, J. B.; KETCHEN; WRIGHT, 2011). Porém, para o mesmo autor, a RBT parece ter atingido a maturidade como uma teoria, pois está em um momento crítico, que será seguido quer por revitalização da teoria ou por seu declínio.

Para Barney (2011), outra evidência da maturidade da RBT, é que esta deu origem a importantes perspectivas, principalmente à visão baseada no conhecimento (GRANT et al., 2002), às capacidades dinâmicas (TEECE, PISANO E SHUEN, 1997) e à visão baseada em recursos naturais (NRBV) da empresa (HART, 1995).

Na sequência, será tratada a relevância das pesquisas que abordam a Visão Baseada em Recursos (RBV), identificando a tendência de crescimento de trabalhos acadêmicos relativos ao assunto para comprovar, através do aumento gradual e

significativo de produções científicas, a importância de pesquisas relacionadas à RBV.

2.2.3.1 Tendência de crescimento dos estudos relativos à RBV

A Visão baseada em recursos (RBV) da empresa tornou-se uma das teorias mais influentes na gestão estratégica. Muitos pesquisadores têm expandido esforços no desenvolvimento teórico e teste empírico da RBT nas últimas décadas. Vários estudiosos têm pesquisado o desenvolvimento da literatura RBT, a partir de perspectivas diferentes (ACEDO *et al*, 2006; ARMSTRONG e SHIMIZU 2007; BARNEY *et al* 2011).

Acedo *et al* (2006) argumentaram que as conclusões baseadas em opiniões de especialistas são encaixadas com problemas de subjetividade. Para eliminar esta falha, é necessária uma perspectiva mais objetiva. Baseado em 42 artigos, Acedo *et al* (2006) utilizaram uma análise bibliométrica para identificar as principais tendências da teoria RBT e explorou a sua difusão entre as principais revistas de gestão.

Outro autor – Newbert (2007) revisou 55 testes empíricos para avaliar o nível de suporte empírico da RBV. Já Armstrong e Shimizu (2007) analisaram exaustivamente o projeto de pesquisa e operacionalização de construções baseadas em recursos de 125 estudos empíricos para esclarecer o valor e os limites da RBV. Lockett *et al* (2009) analisaram a literatura RBV, a partir de cinco aspectos inter-relacionados: a teoria, o método, a evidência empírica, uma visão prática, e a RBV.

Já Barney *et al* (2011) editaram a terceira edição especial sobre a RBV no *Journal of Management*. Eles convidaram autores de cinco temas: inter-relações com outras perspectivas, o processo de aquisição e desenvolvimento de recursos, os macrofundamentos da RBV, sustentabilidade e RBV, bem como o método e os problemas de medição, para fornecer comentários e artigos sobre esta teoria.

Entretanto, o estudo de Lu e Liu (2013) apresenta uma abordagem inovadora para identificar o caminho de difusão do conhecimento de um campo de pesquisa, utilizando a Visão baseada em recursos (RBV), como um exemplo para demonstrar a utilidade desta metodologia. Para estes autores, diversos estudos de pesquisa têm

forneceu valiosos comentários para a RBV a partir de diferentes perspectivas, sendo úteis e pertinentes para a compreensão do desenvolvimento do RBV.

No entanto, limitados pelas metodologias que utilizaram, os pesquisadores anteriores selecionaram apenas parte da literatura RBT para realizar o trabalho de levantamento. Para eliminar a limitação, o estudo de Lu e Liu (2013) desenvolve uma nova abordagem que pode suportar milhares de artigos. Este estudo analisou um conjunto de dados, incluindo 2.105 desenvolvimentos teóricos, estudos empíricos e de revisão para explorar o caminho de difusão do conhecimento da RBV (LU, L. Y. Y.; LIU, J. S., 2013).

A literatura RBV cresceu rapidamente na última década. A pesquisa de Lu e Liu (2013) utiliza um software para analisar a curva de crescimento do número acumulado de artigos RBV.

A Figura 6 mostra a curva de crescimento da literatura RBV de acordo com os dados recolhidos na pesquisa. O ponto médio foi previsto para ocorrer em 2012, o tempo de crescimento é 19,4 anos, e o ponto de saturação é de cerca de 5.239 artigos. De acordo com o modelo Logístico, a fase de crescimento ocorre no período 2002-2012. Além disso, o estágio de maturidade ocorre nos anos 2012-2022 (LU, L. Y.; LIU, J., 2013).

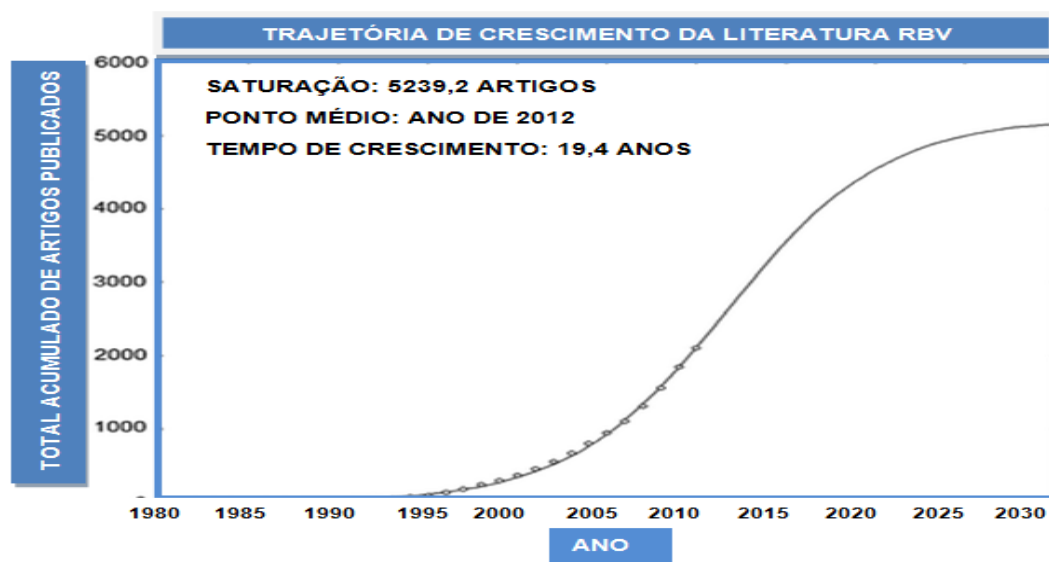


Figura 6- Tendência de crescimento da literatura RBV
Fonte: Adaptado de Lu e Liu (2013)

Os estudos de Armstrong e Shimizu (2007) e Barney *et al* (2011) demonstraram que as pesquisas com base na RBV pareciam estar saturadas, mas a

curva de Crescimento de Lu e Liu (2013) indica o contrário. Com base nos dados recolhidos neste estudo, a Tendência de Crescimento mostra que o número de estudos na literatura RBV está aumentando continuamente. Barney *et al* (2011) argumentaram que a RBV tinha atingido a maturidade como uma teoria. A teorização da RBV pode ter atingido o Estágio de Maturidade, mas as aplicações da RBV ainda estão crescendo (LU, L. Y.; LIU, J., 2013).

Na próxima subseção será abordada uma das vertentes da Visão Baseada em Recursos – a Visão Baseada em Recursos Naturais (NRBV). A revisão desta nova vertente está estritamente ligada ao objetivo desta pesquisa, ou seja, o inter-relacionamento entre sustentabilidade e as competências organizacionais, assim como a Visão Baseada em Recursos está relacionada com a Perspectiva das Competências, como já foi visto anteriormente.

2.2.4 Natural Resource Based View (NRBV)

Com o avanço de estudos empíricos e teóricos do RBV, Hart (1995), em seu artigo “*A natural resource based view of the firm*” gerou um questionamento sobre a adequação do RBV, haja vista que até então nos seus conceitos e estudos, eram considerados apenas recursos internos ou externos da empresa, ignorando aspectos e restrições impostas pelo ambiente biofísico (natural). Este autor, dessa forma, introduziu o conceito do *Natural Resource Based View* (NRBV), que mais tarde deu origem às primeiras definições de RBV, aliado ao desenvolvimento sustentável, levando em consideração preocupações com o meio ambiente.

Dessa maneira, o conceito de sustentabilidade foi se expandindo no contexto dos negócios empresariais, incorporando aspectos da capacidade da empresa em competir no presente e no futuro, considerando sua *performance* financeira e operacional, focando especificamente o seu impacto ambiental (FERRER, 2008).

Deste modo, é através de Hart (1995) que melhor se visualiza a convergência das concepções de sustentabilidade e estratégias competitivas com a gestão ambiental, alcançando maior complexidade analítica e capacidade explicativa.

Para o autor acima, somente o “esverdeamento” das estratégias empresariais isoladamente não resultarão em sustentabilidade dos negócios. O “longo caminho” das empresas em direção à sustentabilidade, enquanto vantagem competitiva,

acarretaria no desenvolvimento de novas tecnologias capazes de gerar profundas transformações nos negócios, o envolvimento das organizações com as comunidades que atuam e o desenvolvimento de uma visão e missão empresariais fundamentadas na transformação socioambiental do planeta.

A visão baseada em recursos (RBV) tem sido recomendada como uma plataforma para o estudo de questões ambientais (HART, 1995). A RBV centra-se sobre a relevância dos recursos internos e capacidades que determinam vantagem competitiva à organização. A NRBV sugere uma relação positiva entre as capacidades ambientais e de desempenho organizacional. Dentro da NRBV, as características de um recurso VRIN são consideradas como as mais importantes (VACHON; KLASSEN, 2008).

A NRBV argumenta que há três principais capacidades estratégicas(HART, STUART L.; DOWELL, 2010):

- Prevenção da poluição;
- Gestão de produtos e;
- Desenvolvimento sustentável.

Cada uma delas tem diferentes forças motrizes, baseia-se em diferentes recursos-chave, e tem diversas fontes de vantagem competitiva:

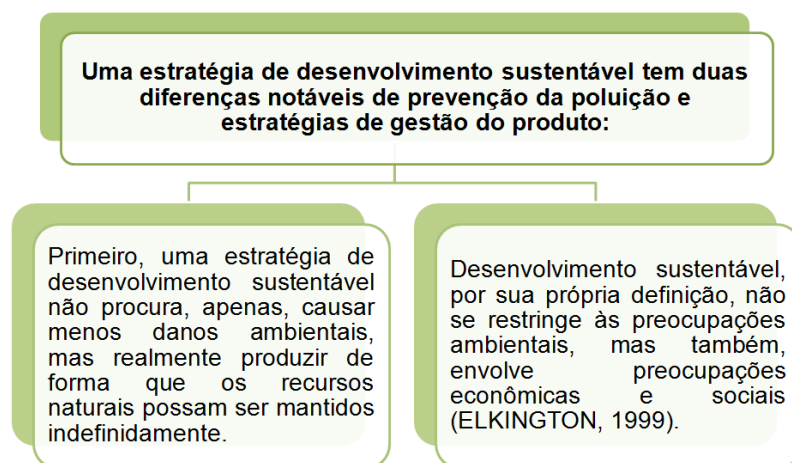


Figura 7– Diferenças entre as capacidades estratégicas apregoadas pela NRBV
Fonte: Hart et al (2010)

Porém, ao longo dos últimos 15 anos, a maioria das aplicações do NRBV tem sido focada na prevenção da poluição, com muito menos atenção para pesquisa empírica sobre gestão de produtos ou estratégias de desenvolvimento sustentável (HART, STUART L.; DOWELL, 2010).

Para Hart *et al* (2010) como a atividade econômica nos países desenvolvidos está intimamente conectada com as questões de pobreza e degradação, uma estratégia que considera o desenvolvimento sustentável deve reconhecer estes aspectos e agir de forma a reduzir o impacto ambiental e aumentar os benefícios econômicos para os mercados menos desenvolvidos, afetados pelas atividades da empresa.

Cabe explicitar que os recursos organizacionais raramente são citados como base para a teoria da sustentabilidade. A sua abordagem tem sido, por vezes, negligenciada dentro das ciências da sustentabilidade (BURGER; CHRISTEN, 2011). Embora existam vários esforços internacionais sobre a gestão sustentável, apenas poucos deles contêm uma abordagem integral que se leva em consideração aspectos ambientais, econômicos e sociais. Na maioria dos casos, o enfoque é sobre um dos três aspectos. Embora, se possa argumentar que se complementam um ao outro, a sustentabilidade é mais do que uma agregação de questões importantes, é também as suas interligações e as dinâmicas desenvolvidas em um complexo sistema (SINGH *et al.*, 2012).

Por fim, para fundamentar esta pesquisa torna-se necessário discutir modelos de mapeamento de competências organizacionais ou fundamentados sob a ótica da Visão Baseada em Recursos encontrados na literatura.

2.2.5 Modelos para Mapeamento de Competências Organizacionais

Ao longo dos anos, a literatura vem adotando diferentes parâmetros para se mapear competências organizacionais. Tais estudos proporcionaram importantes contribuições ao meio acadêmico e empresarial ao trazer aplicações em casos práticos e diferentes interpretações.

O Quadro 6 aborda alguns destes estudos:

AUTORES	ANO	OBJETIVO
Netland; Aspelund,	2013	O trabalho propõe um modelo VRIN atualizado, que é mais adequado para a compreensão das relações entre o XPS (sistema de produção específico da empresa) e a vantagem competitiva. A visão baseada em recursos da empresa fornece a base teórica para esta análise.

Continua

Continuação

Sehneni et al	2012	O objetivo do trabalho foi especificar, de acordo com a classificação utilizada por Barney (1991) e Hall (1992), os recursos tangíveis e intangíveis utilizados por uma organização para estabelecer suas estratégias de sustentabilidade ambiental.
Khani et al	2011	Este artigo fornece uma revisão dos estudos relacionados com as pesquisas de capacidades organizacionais e, finalmente, propõe um modelo conceitual que indica a relação entre as capacidades organizacionais, desempenho organizacional e planejamento estratégico.
Gallego-Álvarez et al	2011	Este trabalho analisa a relação bidirecional entre as práticas de responsabilidade social empresarial (RSE) e inovação, de acordo com a Teoria Baseada em Recursos (RBT). Define-se com este estudo um modelo em que as práticas de RSE são uma função da inovação, setor de atividade, tamanho da empresa e do risco.
Zhan et al	2009	O estudo examina como a vantagem competitiva <i>de joint ventures</i> internacionais (JVI), em economias de transição, é afetada pela aquisição de recursos de parceiros estrangeiros e de recursos com base no mercado local. Para os autores, esses resultados trazem contribuições teóricas e empíricas incrementais significativas, tanto para a RBV quanto para as literaturas JVI.
Rodriguez-Diaz ; Espino-Rodriguez.	2008	Este trabalho apresenta um modelo de avaliação estratégica, analisando as capacidades internas e relacionais de cada atributo representado em uma matriz de acordo com o seu valor estratégico.

Quadro 6 - Estudos que propõem modelos de mapeamento de competências
Fonte: autoria própria

A seguir serão detalhados três modelos que se propõem a mapear competências organizacionais. Trata-se de modelos que procuraram estruturar métodos de identificação de competências organizacionais e alguns dos seus preceitos serviram como alicerce para fundamentar o Método defendido pela presente pesquisa.

2.2.5.1 Modelo desenvolvido por Hafeez *et al* (2002)

Um desses métodos estruturados é desenvolvido por Hafeez *et al* (2002), ao implementar esta estrutura para identificar as competências essenciais de uma determinada indústria do Reino Unido. Esse modelo consiste em três etapas:

- a) Identificação das capacidades-chave: Neste estágio o processo de identificação envolve *benchmarking* interno nas principais áreas funcionais da empresa, tais como: gestão financeira, marketing, vendas e pesquisa de mercado, P&D, engenharia, produção e distribuição. Identificam-se essas capacidades-chave através de critérios financeiros ou não financeiros. As medidas não financeiras são aquelas que refletem, por exemplo, o grau de

inovação da empresa e as perspectivas dos clientes. A perspectiva do cliente engloba satisfação e retenção do cliente e conhecimento da marca, entre outras. Com relação à inovação, um dos critérios utilizados é a taxa de sucesso no lançamento de novos produtos. Quanto aos parâmetros financeiros, as capacidades-chave incluem aquelas que auxiliam a gerar altas margens de lucro, e garantem maior participação de mercado;

b) Determinação de competências: Nessa fase é realizada a avaliação das características de coletividade e flexibilidade das capacidades-chave, sendo:

- Avaliação da coletividade, ou seja, a integração das capacidades-chave nas atividades de negócios da empresa é realizada através da aferição da integração entre as áreas funcionais, entre as linhas de produto e entre as unidades de negócio. Entende-se por coletividade a flexibilidade operacional da empresa. As capacidades-chave da organização são analisadas numa escala de quatro pontos e, a pontuação conferida a cada atributo, reflete a percepção dos gestores em relação à forma como as capacidades-chave estão integradas entre as várias funções de negócio. Os resultados dessa análise são utilizados para avaliar a “singularidade” dessas “capacidades-chave integradas”;
- Avaliação da singularidade, isto é, aferição das capacidades-chave em relação aos três atributos de singularidade, a saber: raridade, inimitabilidade e não-substituibilidade. Nessa fase, baseando-se no prévio conhecimento das forças e fraquezas dos concorrentes os gestores pesquisados atribuem pontos relativos a cada atributo que é medido em uma escala de 1 a 4, onde 1 representa uma probabilidade muito baixa e 4 significa probabilidade muito alta de certa capacidade-chave apresentar essa característica. Conseqüentemente, identificam-se as capacidades-chave que possuem atributos de raridade, inimitabilidade e não-substituibilidade perante a concorrência;

c) Determinação de competências essenciais (*core competencies*): da mesma maneira que nos estágios anteriores é analisada a percepção dos gestores utilizando a escala de quatro pontos para se avaliar duas

características de flexibilidade estratégica: a redistribuição de recursos e a reestruturação de rotinas. Neste caso, as competências com uma pontuação de 6 ou mais (de um total de 8) são consideradas altamente flexíveis no desenvolvimento potencial de negócios, representando as *core competencies* da organização. Isto significa que estas competências podem ser prontamente reimplantadas, bem como reorganizadas para o desenvolvimento de negócios futuros.

Em resumo, a hierarquia e a inter-relação das capacidades e competências são demonstradas na Figura 8.

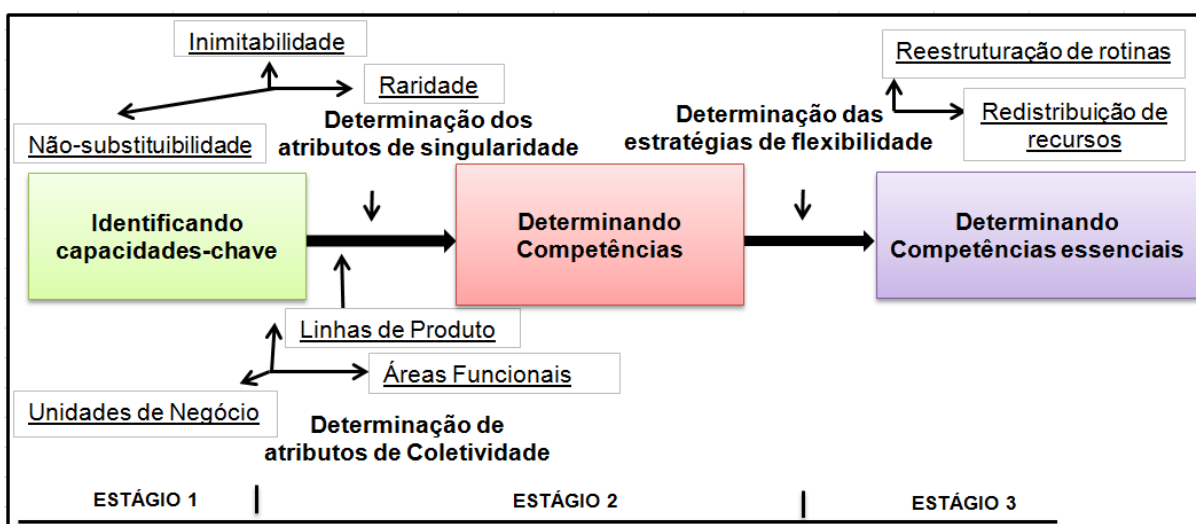


Figura 8- A hierarquia e a inter-relação de capacidades e competências
Fonte: Baseado em Hafeez et al (2002)

Conforme a Figura 8, os recursos são as entradas para as capacidades. Entretanto, algumas capacidades desempenham um papel mais importante do que outras na realização dos objetivos organizacionais, sendo denominadas de capacidades-chave.

Ademais, apenas as capacidades-chave que apresentam características de singularidade e coletividade são suscetíveis de formar competências dentro de uma organização. Por sua vez, as competências essenciais são estrategicamente flexíveis e dinâmicas por natureza e, conseqüentemente, são partes integrantes da aprendizagem organizacional, bem como do processo de desenvolvimento de novas competências (HAFEEZ, 2002).

Hafeez et al (2002) construíram este quadro de natureza genérica e qualitativa, partindo do pressuposto que as competências essenciais são a fonte de

vantagem competitiva sustentável e que são constituídas de capacidades valiosas, com características coletivas e singulares, bem como estrategicamente flexíveis. Estes autores fornecem uma metodologia para identificar competências essenciais ao isolar capacidades singulares e flexíveis.

Assim, como principal contribuição desta metodologia percebe-se que por meio desse mapeamento as empresas podem estar mais amparadas no momento de tomar decisões estratégicas com relação ao desenvolvimento de novas capacidades e competências, ou diversificação de produtos, serviços ou mercados.

2.2.5.2 Modelo proposto por Fleury *et al* (2013)

A abordagem metodológica desenvolvida por Fleury *et al* (2013) utiliza dados secundários, bem como dados primários obtidos através de uma pesquisa (aplicação de um questionário) realizada nas empresas a serem investigadas.

O questionário é composto por questões que buscam medir diferentes dimensões de competências organizacionais e recursos inovadores. As afirmações do questionário são desenvolvidas para capturar informações sobre quatro tipos de competências: de produção e operações, marketing, tecnologia (P & D) e administrativas (FLEURY e FLEURY, 2006). Os respondentes são os gestores responsáveis pelas empresas. Cabe a cada um deles indicar o grau em que cada um dos comandos foi aplicado na sua empresa numa escala que vai de 1 a 5.

Em seguida, é aplicada análise fatorial exploratória nesses resultados com o objetivo de sintetizar as relações entre as variáveis de competências organizacionais para identificar os fatores comuns. O método de extração utilizado foi o fator de análise de componentes principais, resultando em fatores (autovalor maior do que um) para explicar a variância. Através da rotação *Varimax* (um método de rotação ortogonal que minimiza o número de variáveis que cada agrupamento terá), os fatores obtidos correspondem às competências das organizações.

Este estudo tinha por objetivo relacionar os tipos de inovação adotados pelas multinacionais brasileiras com os tipos de capacidades inovadoras que desenvolvem e, em seguida, identificar os efeitos do país de origem que influenciam a formação de competências organizacionais.

Ao contrário da metodologia de Hafeez *et al* (2002) apresentada anteriormente que era genérica e aplicável para qualquer espécie de competência

organizacional, a estrutura desenvolvida por Fleury *et al* (2013), buscava identificar competências para variáveis específicas.

Porém, tal fato não é impeditivo para que este método seja aplicado em outras empresas, com outras variáveis a serem investigadas, pois o cerne dessa estrutura se encontra na contribuição deste na identificação das competências e capacidades que sustentam a gestão organizacional das empresas. Neste estudo, a capacidade de inovação e competências organizacionais foram conceitos-chave do quadro analítico.

2.2.5.3 Modelo desenvolvido por Balbinot *et al* (2012)

O modelo proposto por Balbinot *et al* (2012), objetiva identificar as competências organizacionais singulares existentes nas corporações. Este método consiste em duas fases sequenciais de pesquisa: a primeira é qualitativa seguida de uma fase quantitativa. A fase qualitativa consiste em entrevistas semi-estruturadas escolhidas através de critérios não probabilísticos de seleção. A fase quantitativa faz uso de um questionário enviado para os indivíduos responsáveis pelas organizações pesquisadas.

Para desenvolver os roteiros para as entrevistas, são utilizados dados secundários advindos de trabalhos científicos provenientes de pós-graduação (mestrado e doutorado) que, de alguma forma, aborda as competências organizacionais. Durante a fase qualitativa da pesquisa, outros dados qualitativos são considerados exemplos de documentos que podem ser acessados e incluem: sites, folders, revistas, documentos de registro, patentes e publicações de patentes. Há três principais fontes de evidências: observação direta, análise de documentos e entrevistas semi-estruturadas.

Os dados coletados durante as entrevistas são analisados usando a técnica de análise de conteúdo, habilitado por transcrição de todas as entrevistas. Esta análise foi combinada com o conteúdo de todas as outras fontes de dados para permitir a triangulação. Após esta qualificação das competências organizacionais singulares nas organizações objeto de estudo, verifica-se as relações causais entre estas competências através de uma abordagem quantitativa (segunda fase).

Na segunda etapa, para a coleta desses dados é utilizado um questionário semi-estruturado, composto de variáveis nominais e intervalos que representam as

potenciais competências organizacionais singulares, bem como seus fatores constituintes. O questionário é enviado via *e-mail* para os diretores das empresas pesquisadas.

Os dados coletados por meio dos questionários são submetidos à análise descritiva, por meio de distribuição de frequência (f_i), permitindo a caracterização das corporações estudadas. As competências organizacionais são identificadas através da observação das relações entre seus respectivos fatores constituintes calculando a média global (M), seguida da análise da variação entre essas médias, usando a técnica *One Way ANOVA*.

Esses fatores também são submetidos à verificação da correlação existente com as competências organizacionais, utilizando-se de testes estatísticos de correlação simples calculada pelo coeficiente de correlação de Pearson bivariada (r). Estas técnicas são aplicadas para identificação das competências organizacionais.

Sendo assim, entre as principais contribuições oferecidas por esta pesquisa, se destaca a proposta metodológica relacionada com a definição do procedimento de medição quantitativa para competências organizacionais e seus respectivos fatores constituintes. Observa-se que não é tão comum encontrar na literatura modelos de mapeamento de competências organizacionais que utilizem amplamente métodos estatísticos para análise dos dados.

2.3 SUSTENTABILIDADE

O pioneiro a disseminar a expressão sustentabilidade foi o sociólogo John Elkington. Ele fundou, no ano de 1987, a SustainABILITY – empresa de consultoria especializada em estratégia empresarial sustentável. Mais tarde, Elkington obteve grande destaque ao criar conceitos importantes como o *Triple bottom line* (resultado triplo) no qual expõe as três vertentes da sustentabilidade – planeta (saúde dos sistemas ambientais), pessoas (capital humano), e lucro (produto econômico) – conhecida também como estratégia 3Ps.

O termo *Triple Bottom Line* (ELKINGTON, 1999) tornou-se conhecido no mundo corporativo e recomenda que as empresas atuem com as dimensões ambientais e sociais associadas com as estratégias econômicas. E, *Triple Bottom Line* é utilizado para relatar uma estratégia que operacionalize o planejamento,

medição, monitoramento, bem como para relatar aspectos relacionados à sustentabilidade (GOLD; HAHN; SEURING, 2013). A Figura 1 demonstra a sustentabilidade sob a abordagem *Triple Bottom Line*.

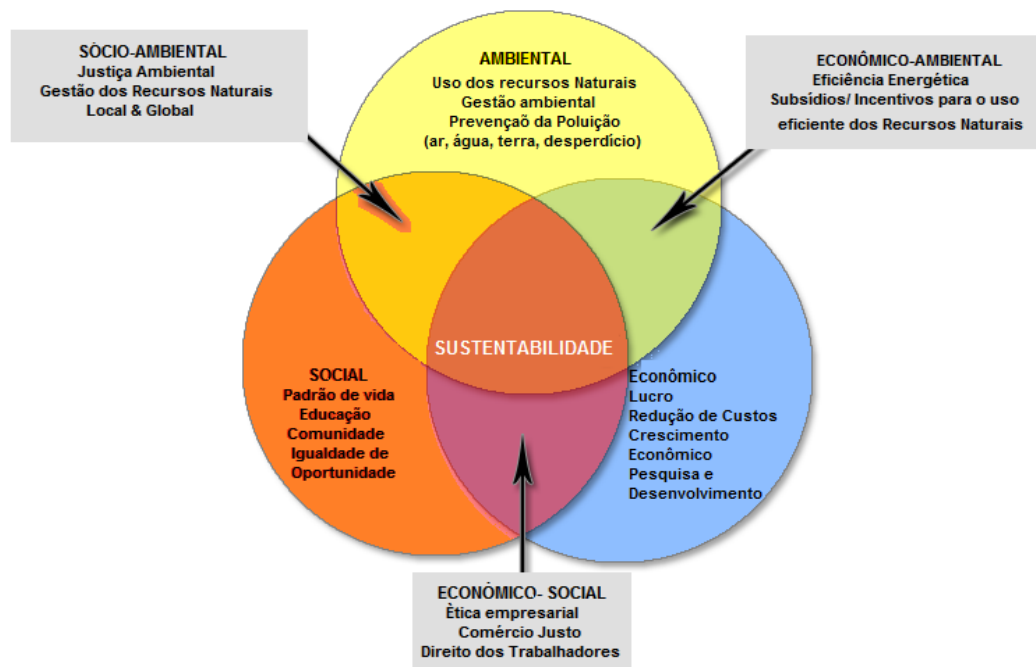


Figura 9- Sustentabilidade a partir da abordagem Triple Bottom Line
Fonte: Baseado em Elkington (1999); Gold et al, 2013

Na próxima subseção serão apresentados os conceitos relacionados ao desenvolvimento sustentável.

2.3.1 Desenvolvimento Sustentável

Já o conceito de desenvolvimento sustentável passou a ser amplamente utilizado a nível mundial após o relatório Brundtland (Nosso Futuro Comum), desenvolvido pela primeira ministra norueguesa Gro Harlem Brundtland, o qual foi publicado pela Comissão Mundial das Nações Unidas sobre Meio Ambiente e Desenvolvimento – WCED (1987). Neste Relatório o desenvolvimento sustentável é definido como o desenvolvimento que "satisfaz as necessidades do presente sem comprometer a capacidade das gerações futuras de suprir suas próprias necessidades" (COMISSÃO MUNDIAL SOBRE O MEIO AMBIENTE E DESENVOLVIMENTO – WCED, 1987, p. 8).

Esta definição é comumente citada, sendo utilizada pela Cúpula da Terra em 1992 (ONU, 1992), além de produzir, também, os 40 capítulos para a Agenda 21. A formalização foi concluída no ano de 2002 pela Cimeira Mundial sobre Desenvolvimento Sustentável (ONU, 2002) com a noção dos três pilares - social, ambiental, econômica. Desde então, o termo em si e seu conteúdo se encontram tão difundidos que se pode tomá-los como senso comum.

Desde a publicação do relatório, em 1987 e, posteriormente, a disseminação do conceito de sustentabilidade, a compreensão destas definições passou por várias transformações. Conforme alguns autores, como e Umemoto (2010), Moldan *et al* (2012) e Jepson (2003), a significação de sustentabilidade e desenvolvimento sustentável não é idêntica, ainda que o sentido fundamental seja essencialmente o mesmo.

A sustentabilidade, em sua visão original, centra-se no bem-estar dos sistemas naturais ao longo do tempo. Já o desenvolvimento sustentável traduz a sustentabilidade ecológica em um conceito mais antropocêntrico, que conglomerava apoio mútuo a atributos intangíveis como a equidade e a diminuição da pobreza (JEPSON, 2003).

A chave para o conceito de desenvolvimento sustentável é fornecida pela definição do Relatório Brundtland e, também, pelo artigo 1º da Declaração do Rio (UNCED, 1992): “Os seres humanos estão no centro das preocupações com o desenvolvimento sustentável. Têm direito a uma vida saudável e produtiva em harmonia com a natureza”.

Já o *Triple Bottom Line* originou-se da noção de que a responsabilidade corporativa no procedimento de tomada de decisões inclui fatores ambientais e sociais e não somente aspectos financeiros. Sustentabilidade é, muitas vezes, mensurada em termos de longevidade ambiental, econômica e social e, tem sido referenciada como o *Triple Bottom Line* (PAGELL; GOBELI, 2009).

Para Moldan *et al* (2012), a mensagem desses dois documentos pode ser resumida em três pontos:

- I. O conceito de desenvolvimento sustentável é pragmático e antropocêntrico. Ela se concentra principalmente em pessoas e seu bem-estar. As necessidades humanas estão na base deste desenvolvimento;

II. A vida humana deve ser produtiva, saudável, e em harmonia com a natureza. Este princípio implica na busca de equilíbrio entre os três pilares da sustentabilidade (*Triple Bottom Line*);

III. Outra característica essencial do desenvolvimento sustentável é sua essência dinâmica e de longo prazo. Sua formulação leva em conta as gerações atuais e futuras e, concomitantemente, direciona para situações de mudança e realça as preocupações com o futuro.

O Quadro 7 sintetiza os principais conceitos na literatura encontrados a respeito dos temas tratados:

Autor	Definição	Características apresentadas			
		Enfoque econômico	Enfoque ambiental	Enfoque Social	Enfoque nos Stakeholders
IISD, 1992, p. 11	Para a empresa, o desenvolvimento sustentável significa adotar estratégias e atividades que atendam às necessidades atuais da empresa e seus <i>stakeholders</i> , ao mesmo tempo em que protege, mantém e reforça os recursos humanos e naturais que serão necessários ao futuro do negócio.	✓	✓	✓	✓
Van Marrewijk, 2003, p. 102	Em geral, Sustentabilidade Empresarial e a RSE (Responsabilidade Social Empresarial) refere-se a atividades da empresa - voluntárias por definição - o que demonstra a inclusão de preocupações sociais e ambientais nas operações e nas interações com as partes interessadas. Esta é a ampla - alguns diriam "vaga" - definição de sustentabilidade Empresarial e Responsabilidade Social das empresas.	✓	✓	✓	✓
Steurer et al., 2005, p. 274	Enquanto desenvolvimento sustentável é comumente visto como um modelo social que aborda uma ampla gama de questões de qualidade de vida em longo prazo; sustentabilidade empresarial é um modelo de orientação corporativo que trata, a curto e em longo prazo, aspectos econômicos, desempenho social e ambiental das empresas.	✓	✓	✓	
Slawinska and Bansal, 2010, p. 1	Nós definimos sustentabilidade empresarial como a capacidade das empresas para responder às demandas financeiras, sociais e ambientais de curto prazo, sem comprometer o seu desempenho financeiro, social e ambiental em longo prazo.	✓	✓	✓	
Hassini et al., 2012, p. 2	Nós definimos sustentabilidade empresarial como a capacidade de realizar negócios com o objetivo em longo prazo de manter o bem-estar da economia, ambiente e sociedade.	✓	✓	✓	

Quadro 7- Definições de Sustentabilidade Empresarial
Fonte: Ahi e Searcy (2013)

Nesta pesquisa adota-se o conceito de Sustentabilidade Empresarial, pois a pesquisa está voltada ao ambiente Corporativo.

2.3.2 Limitação à Sustentabilidade e ao Desenvolvimento Sustentável

As organizações são confrontadas com um alto grau de incerteza quando se tenta prosseguir rumo à sustentabilidade. Uma crítica comumente mencionada em relação à sustentabilidade é a ampla literatura e informações disponíveis sobre o conceito, o que torna sua plena compreensão uma tarefa difícil (HANNON; CALLAGHAN, 2011).

Além disso, há na literatura os que defendem a sustentabilidade ambiental focalizando a resiliência e vulnerabilidade (GALLOPIN, 2006), bem como os causídicos da sustentabilidade social (LEHTONEN, 2004). Isso mostra que a discussão sobre as características fundamentais da sustentabilidade dentro da comunidade científica ainda está em um estado precoce de consenso (BURGER; CHRISTEN, 2011).

Outro questionamento é levantado quanto à falta de rigor ao se conceituar sustentabilidade, o qual produz o fenômeno “sustentabilidade sob o nevoeiro”, no qual a falta de uma visão clara do fenômeno incapacita os gestores em integrar a sustentabilidade ao planejamento estratégico da empresa e, também, ao processo de tomada de decisão, e operações (HANNON; CALLAGHAN, 2011). O que, muitas vezes, pode tornar as iniciativas sustentáveis ineficazes, ou mesmo prejudiciais às organizações.

A dificuldade em operacionalizar tais conceitos, dentro do contexto organizacional, pode ser ultrapassada através das ideias centrais expressas por tais definições. Embora vagas, estas ideias centrais podem ganhar ampla aceitação.

Para o desenvolvimento sustentável, esta coalescência ocorre em torno da definição Brundtland. É muito provável que este conceito, mesmo com todas as suas limitações, seja a expressão mais vastamente declarada de desenvolvimento sustentável (TREGIDGA; KEARINS; MILNE, 2013).

Outros estudos têm argumentado que o desenvolvimento sustentável não é um estado fixo, mas é de forma inerente um processo dinâmico (MOG, 2004; MUSANGO e BRENT, 2011).

Kemmler e Spreng (2007) esclarecem esse ponto com o argumento de que as gerações futuras, com maior conhecimento e tecnologia aprimorada, com suas diferenciadas necessidades, irão definir desenvolvimento sustentável à sua própria maneira e com um conjunto de diferentes objetivos de desenvolvimento.

2.3.3 Avaliação da Sustentabilidade

O objetivo da avaliação de sustentabilidade é prover orientações sobre as ações políticas que visam atingir os objetivos de desenvolvimento sustentável (MUSANGO; BRENT, 2011). A avaliação é, também, um instrumento de política para indicar o progresso rumo a objetivos definidos de sustentabilidade, daí a definição de metas correspondentes aos objetivos e uma comparação dos valores dos indicadores com metas e parâmetros de referência é desejável (PINTÉR et al., 2012).

Indicadores de sustentabilidade estão, cada vez mais, ganhando relevância e são cada vez mais reconhecidos como uma importante ferramenta para a formulação de políticas e comunicação pública, bem como para o fornecimento de informações sobre desempenho empresarial e/ou governamental em áreas como: desenvolvimento, meio ambiente, econômico, social ou tecnológico.

Ao conceituar fenômenos e destacar as principais tendências, os indicadores de sustentabilidade quantificam, simplificam, analisam e comunicam as informações por muitas vezes consideradas complexas (SINGH et al., 2012). A avaliação de sustentabilidade tem influenciado fortemente as atitudes e práticas de negócio no que diz respeito ao desenvolvimento sustentável e, mais especificamente, a avaliação de desempenho e elaboração de relatórios sobre o desenvolvimento sustentável (PINTÉR et al., 2012).

Uma grande quantidade de abordagens disponíveis para mensurar o bem-estar do desenvolvimento sustentável já existe, sem um consenso sobre qual é o correto a um nível geral (KULIG; KOLFOORT; HOEKSTRA, 2010). Centenas, se não milhares, de tais iniciativas foram iniciadas e, mais, nascem todos os dias (OECD, 2001). Muitas das iniciativas envolvem a sociedade civil, ciência, diálogos políticos e, em um discurso sobre os principais constituintes e metas de sustentabilidade, bem-estar e qualidade de vida e as ações necessárias para se alcançar tais metas (PINTÉR et al., 2012).

Logo, os índices devem ser construídos dentro de um quadro coerente. Isto ajuda na seleção de parâmetros apropriados que realmente influenciam o objetivo de política e, também, garante que o processo de avaliação pode mudar ao longo do tempo, de acordo com os interesses dos intervenientes específicos envolvidos na construção do indicador (SINGH et al., 2012).

Uma série de diretrizes é encontrada na literatura para auxiliar na seleção de indicadores para relatórios de sustentabilidade. Entre estes, podem ser citados: *Global Reporting Initiative* (GRI), Quadro da Comissão das Nações Unidas sobre o Desenvolvimento Sustentável (CSD), Métricas de Sustentabilidade da Instituição de Engenheiros Químicos (IChemE), Índice Dow Jones de Sustentabilidade (IDJS), o Dashboard de Sustentabilidade e o Barômetro de Sustentabilidade.

Dentre estes, o Conselho Empresarial Mundial para o Desenvolvimento Sustentável (WBCSD, 1997), a *Global Reporting Initiative* e o desenvolvimento de normas de qualidade para avaliar o desenvolvimento (2002), foram os principais incentivadores para a adoção da gestão da sustentabilidade nas indústrias (SINGH et al., 2012).

A Comissão das Nações Unidas sobre Desenvolvimento Sustentável (CSD) organizou uma lista de 58 indicadores retirados de uma lista de 134, na sua totalidade (SINGH et al., 2012). Este quadro de indicadores de sustentabilidade avalia o desempenho governamental em direção às metas de desenvolvimento sustentável (LABUSCHAGNE et al., 2005). A estrutura do quadro compreende: quatro dimensões (ambiental, social, econômica e institucional), dividindo-se em 38 subindicadores e 15 indicadores principais.

Outro conjunto de indicadores formulados pela Instituição de Engenheiros Químicos (IChemE) também formulou métricas de sustentabilidade que envolvem três dimensões: meio ambiente, econômicas e sociais, que são ainda subdivididas em conjunto de indicadores (LABUSCHAGNE et al., 2005). Esta métrica foi desenvolvida para avaliar o desempenho de sustentabilidade da indústria de processo (SINGH et al., 2012).

Em suma, os Índices Dow Jones de Sustentabilidade (IDJS) são os primeiros índices globais de monitoramento do desempenho financeiro das empresas orientadas à sustentabilidade a ser lançado, em 1999, em todo o mundo. Com base na cooperação entre os Índices Dow Jones e SAM, os gestores de ativos obtiveram referências objetivas e confiáveis para gerenciar carteiras de sustentabilidade.

O IDJS acompanha o desempenho das ações das empresas líderes mundiais em termos de critérios econômicos, ambientais e sociais. Estes parâmetros consistem em critérios gerais aplicáveis a todas as empresas e critérios específicos aplicáveis a corporações de um determinado setor. Os índices servem como referência para os investidores que integram considerações de sustentabilidade em suas carteiras, e fornecem uma plataforma de engajamento efetivo para as empresas que desejam adotar práticas sustentáveis (JONES, 2008).

Ao longo dos anos, tem havido esforços consistentes a nível local, regional, nacional e internacional para identificar indicadores de sustentabilidade adequados de acordo com o contexto de sustentabilidade.

2.3.3.1 Quadro de avaliação de Sustentabilidade- *Global 100*

As Cem Empresas Globais Mais Sustentáveis do Mundo (*Global 100*), é um índice anunciado anualmente durante o Fórum Econômico Mundial em Davos, na Suíça. O *Global 100* é compilado pela *Corporate Knights* uma empresa de consultoria de mídia e investimento, situada em Toronto, Canadá.

O índice *Global 100* é composto por empresas que estão no topo de seus respectivos setores industriais, em termos de desempenho global de sustentabilidade. A inclusão no ranking *Global 100* é determinada por meio de 12 (doze) principais indicadores de desempenho (KPIs), abrangendo a gestão de recursos, gestão de recursos humanos e gestão financeira.

O objetivo do *Global 100* é reforçar, sensibilizar e expor, anualmente, os líderes mundiais em sustentabilidade corporativa, isto é, aqueles que foram capazes de equilibrar o desempenho ambiental, desempenho social e desempenho econômico ao conferir retornos superiores aos investidores (GLOBAL 100, 2014).

A construção do ranking *Global 100* se inicia todos os anos no dia 1º de outubro, quando o universo de partida para o índice é determinado. Consistem desse universo todas as empresas de capital aberto, com uma capitalização de mercado de pelo menos 2 (dois) bilhões de dólares. Em sequência, essas empresas são submetidas a quatro critérios sucessivos de triagem, a saber: a) as práticas de divulgação de sustentabilidade; b) solidez financeira; c) categorias de produtos e, d) sanções financeiras.

As quatro telas estão resumidas no Quadro 8:

Tela	Descrição
1. Práticas de divulgação de Sustentabilidade	A primeira tela elimina empresas que não estão mantendo o ritmo com as tendências de relatórios de sustentabilidade em sua indústria. As empresas que não divulgarem pelo menos 75% dos KPIs prioritários para suas respectivas GICS ¹ são eliminadas neste ponto do projeto.
2. Força Financeira (F-Score)	A <i>F-Score</i> , também conhecido como o <i>Piotroski F-Score</i> , é uma avaliação financeira que consiste em nove provas individuais. As empresas têm de passar, pelo menos em cinco, para avançar para a próxima tela.
3. Categoria de produto	As empresas com uma classificação GICS Subindústria igual a "Tabaco" são eliminadas. As empresas com uma classificação GICS Subindústria igual à aeroespacial & defesa são verificadas, ou seja, se uma empresa obtém a maioria de sua receita de seu grupo empresarial de Defesa, por exemplo, em fabricação de armas é eliminada.
4. Sanções	A tela de sanções verifica a quantidade de dólares que as empresas têm pagado, relacionados a multas ou penalidades, relativos a questões de não sustentabilidade.

Quadro 8- Critérios de Triagem para estabelecer o ranking *Global 100*
Fonte: *Corporate Knights* (2014)

Constituem a Lista *Global 100*, as empresas que passam por todas as quatro telas e apresentam o melhor desempenho global acerca dos 12 (doze) indicadores em cada setor. Esse processo culmina em janeiro com o anúncio oficial do ranking *Global 100* em Davos, na Suíça, durante o Fórum Econômico Mundial.

O *Global 100* é determinado através da investigação de doze indicadores-chave de desempenho (KPIs) da seguinte forma:

KPI	Metodologia
Produtividade Energia	Receita / uso de energia
Produtividade de carbono	Emissões de Receita / GEE
Produtividade da Água	Receita retirada / água
Geração de Resíduos	Geração de uma receita / resíduos
Capacidade de inovação	Gastos com P & D / receita

¹*Global Industry Classification Standard* (GICS) trata-se de uma classificação industrial desenvolvida pela MSCI e Standard & Poor (S & P) para uso pela comunidade financeira global. A estrutura GICS consiste em 10 setores, 24 grupos industriais, 67 indústrias e 156 sub-setores em que a S & P tem categorizadas todas as grandes empresas de capital aberto (GICS MSCI, 2014).

Imposto Percentual pago	Fiscal de caixa / EBITDA ²
Diferença salarial entre a remuneração dos CEO (<i>Chief Executive Officer</i>) e a remuneração média dos demais trabalhadores	Remuneração CEO / Remuneração média dos empregados
Estrutura dos Fundos de Pensões	Passivo a descoberto / Capitalização de mercado
Desempenho de Segurança	Fatalidades e acidentes com afastamento
Rotatividade	Número de saídas / média total de empregados
Diversidade na Liderança	A representação feminina no conselho de administração e equipe de gestão executiva
Ligação entre o desempenho de sustentabilidade e a remuneração dos executivos	Esta métrica pode ajudar a identificar as empresas que incentivem o apoio a compromissos de sustentabilidade e metas de desempenho.

Quadro 9- Indicadores-chave de desempenho (*Global 100*) e suas metodologias

Fonte: *Corporate Knights* (2014)

O índice *Global 100* é construído exclusivamente por dados quantitativos disponíveis em domínio público, sendo coletados, em sua maioria, nos relatórios corporativos de sustentabilidade e demonstrações financeiras. Os dados são coletados por meio de uma combinação de pesquisa primária e pesquisa secundária (Bloomberg). Além disso, o desempenho de uma determinada empresa só é mensurado em comparação com outras do mesmo setor. Quanto aos 12 KPIs utilizados na *Global 100*, todos têm códigos GRI correspondentes.

2.3.3.2 Índice de sustentabilidade empresarial – ISE

O Índice de Sustentabilidade Empresarial (ISE) é o índice usado para rastrear o desempenho econômico-financeiro, ambiental e social, além da governança corporativa das empresas líderes listadas na Bolsa de Valores de São Paulo. Este índice foi criado em 2005 pela Bolsa, e seu Conselho é presidido pela BM&FBOVESPA. O Centro de Estudos em Sustentabilidade (GVces) da Escola de Administração de Empresas de São Paulo da Fundação Getúlio Vargas (FGV-

²EBITDA, sigla de "*Earnings Before Interest, Taxes, Depreciation and Amortization*", que traduzido para o português: "Lucros antes de juros, impostos, depreciação e amortização".

EAESP) é responsável pelo desenho metodológico do ISE, cuja metodologia procura avaliar de maneira integrada os diversos aspectos da sustentabilidade.

O ISE se baseia principalmente nas dimensões do *triple bottom line* (TBL), acrescentadas por outras quatro dimensões: governança corporativa, geral, natureza do produto e mudanças climáticas. A carteira do ISE é composta por empresas selecionadas através de um questionário, o qual é desenvolvido pela equipe do GVces, sendo composto pelas sete dimensões, a saber:

- Dimensão Geral: os compromissos com o desenvolvimento sustentável, transparência das informações corporativas e práticas de combate à corrupção, além do alinhamento às boas práticas de sustentabilidade;
- Dimensão Natureza do Produto: adoção do princípio da precaução e disponibilização de informações ao consumidor, bem como impactos pessoais e difusos dos produtos e serviços ofertados pelas empresas;
- Dimensão Governança Corporativa: estrutura e gestão do Conselho de Administração, relacionamento entre sócios, práticas relativas à conduta e conflito de interesses, processos de auditoria e fiscalização;
- Dimensões Econômico-Financeira, Ambiental e Social: políticas corporativas (indicadores de comprometimento), gestão (indicando planos, programas, metas e monitoramento), desempenho e cumprimento legal (da regulação ambiental e do consumidor, entre outros);
- Dimensão Mudanças Climáticas: política corporativa, gestão, desempenho e grau de abertura das informações sobre esta questão.

Nesta metodologia se atribui o mesmo peso (100) para cada dimensão do questionário. Cada uma das sete dimensões é subdividida em critérios, que observam os temas acima. São definidos os pesos desses critérios de acordo com a relevância do tema na conjuntura atual da gestão empresarial e das demandas da sociedade (ISE, 2013).

Para uma maior transparência frente às crescentes exigências da sociedade e do mercado, é facultada às empresas pertencentes à carteira, a publicação de suas respostas ao questionário. Além disso, todo o processo do ISE conta com a Asseguração da KPMG, o que garante mais credibilidade aos procedimentos.

2.3.4 Quadro da Global Reporting Initiative (GRI)

O Programa Ambiental das Nações Unidas – Pnuma, em associação com uma organização não governamental americana – *Coalition for Environmentally Responsible Economics* (CERES), lançou em 1997 o GRI, com o objetivo de melhorar a qualidade, utilidade e rigor dos relatórios de sustentabilidade (GRI, 2006).

Logo, o relatório é o ponto central das orientações do GRI. O modelo de relatório desenvolvido pela *Global Reporting Initiative* (GRI) é atualmente o mais completo e propagado mundialmente (ALBINO, 2012; PETRIE *et al*, 2007). O processo de elaboração do relatório GRI contribui para o engajamento dos *stakeholders* da organização, a definição dos indicadores, a reflexão dos principais impactos, bem como a comunicação com os públicos de interesse (SINGH *et al.*, 2012).

E, dentro dessa estrutura, as organizações podem optar por empregar as Diretrizes GRI como referência informal, gradativamente, ou mesmo serem analisadas em três níveis de adesão (A, A+, B, B+, C, C+). Dependendo de cada categoria, essa possui uma série de requisitos a serem acolhidos. A organização irá realizar uma autoavaliação para se adequar aos níveis de Aplicação da Diretriz. O sinal “+” aponta que o relatório passou por um processo de verificação externa, como se constata na Figura 10.

Relatório Nível de Aplicação		C	C+	B	B+	A	A+
Padrão de divulgação	Perfil de divulgação G3 OUTPUT	Relatar sobre: 1.1 2.1 - 2.10 3.1 - 3.8, 3.10 - 3.12 4.1 - 4.4, 4.14 - 4.15	Relatório assegurado por auditoria externa	Relatório sobre todos os critérios elencados para o Nível C mais: 1.2 3.9, 3.13 4.5 - 4.13, 4.16 - 4.17	Relatório assegurado por auditoria externa	O mesmo exigido para o Nível B	Relatório assegurado por auditoria externa
	G3 Informações sobre a Forma de Gestão OUTPUT	Não é necessário		Informações sobre a Forma de Gestão para cada categoria de indicador		Forma de Gestão divulgada para cada categoria de indicador	
	Indicadores de Desempenho e Indicadores de Desempenho do Setor Suplemento G3 OUTPUT	Responder a um mínimo de 10 Indicadores de Desempenho, incluindo pelo menos um de cada de: social, econômico e meio ambiente.		Responder no mínimo 20 Indicadores de Desempenho, no mínimo um de cada um: Econômico, meio ambiente, direitos humanos, trabalho, sociedade, a responsabilidade pelo produto.		Responder em cada núcleo G3 e do Suplemento Setorial com a devida consideração ao Princípio da materialidade por meio de: a) elaboração de relatórios sobre o indicador ou b) explicando o motivo da omissão.	

Figura 10– Níveis de adesão às Diretrizes GRI
Fonte: GRI – G3 (2006)

A GRI utiliza uma estrutura hierárquica em três áreas principais: ambientais, sociais, e econômicas. A hierarquia se constitui de categorias, aspectos e indicadores, sendo que os indicadores podem ser quantitativos ou qualitativos. A diretriz abrange mais de 100 indicadores e, através de um processo que conta com a participação de diferentes setores da sociedade, seu conteúdo e estrutura são continuamente atualizados e revisados (GRI, 2006), conforme a Figura 11.

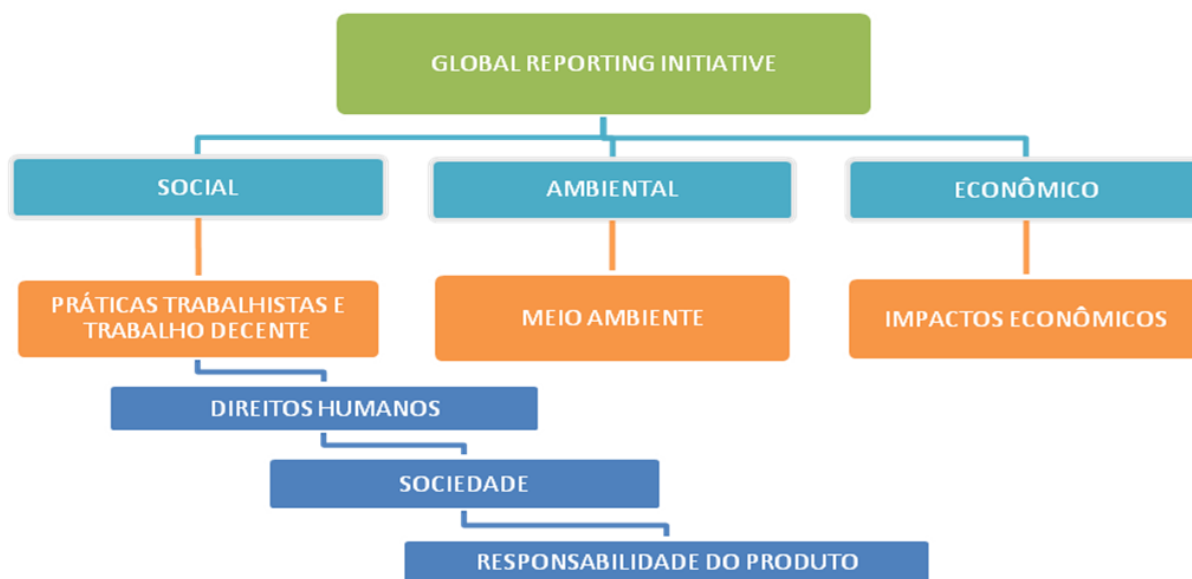


Figura 11- Estrutura hierárquica *Global Reporting Initiative* (GRI)

Fonte: Baseado em GRI – G3(2006)

A escolha dos indicadores será a partir das características e prioridades de cada organização e de seus *stakeholders*, porém, certos indicadores não são fáceis de avaliar e não é dada orientação em como se escolher os indicadores (VELEVA, ELLENBECKER, 2000). Outra crítica ao modelo GRI é que ao oferecer uma lista de indicadores de desempenho ambiental, econômico e social, a escolha entre estes critérios não é o suficiente para implementar e refletir de forma sistêmica os valores inerentes ao desenvolvimento sustentável (PINTÉR *et al*, 2012).

Sendo assim, segundo a GRI (2006), se deve prestar atenção aos aspectos fundamentais na avaliação da sustentabilidade econômica, tais como:

a) Informações sobre a Forma de Gestão: é necessário um relato sucinto sobre os itens da forma de gestão referentes às seguintes perspectivas econômicas:

- Desempenho econômico;
- Presença no mercado;

- Impactos econômicos indiretos.

- b) **Objetivos e desempenho:** são os objetivos gerais da organização relacionados a desempenho acentuado quanto a aspectos econômicos. Devem-se empregar indicadores específicos da organização, além dos indicadores de desempenho apontados pela GRI, para manifestar os resultados do desempenho relativos aos objetivos;
- c) **Política:** referente à política(s) resumida(s) das organizações como um todo que delibere(m) seu compromisso global relativo aos aspectos econômicos ou indiquem onde essas informações poderão ser localizadas no domínio público;
- d) **Outras informações contextuais:** informações que sejam importantes para a compreensão do desempenho organizacional.

Além disso, conforme a GRI (2006), determinados aspectos relevantes devem ser considerados na avaliação da sustentabilidade ambiental, tais como:

- **Informações sobre a forma de gestão:** relato conciso sobre a forma de gestão relacionada aos seguintes aspectos: energia, materiais, biodiversidade, água, efluentes, emissões, e resíduos, transporte e conformidade, entre outros.
- **Objetivos e desempenho:** relaciona-se aos objetivos gerais da instituição que visa o desempenho relevante relativo aos aspectos ambientais.
- **Política:** consiste em política(s) resumida(s) da organização em sua totalidade que delibere(m) seu compromisso quanto aos aspectos ambientais ou indiquem onde essas informações podem ser localizadas no domínio público;
- **Treinamento e conscientização:** se faz menção a treinamentos e conscientização relacionados aos aspectos ambientais;
- **Monitoramento e acompanhamento:** indicam os procedimentos que visam o monitoramento e medidas preventivas referentes à cadeia de abastecimento. Também há ligação com as certificações de desempenho ambiental ou sistemas de certificação ou

auditoria/verificação nas organizações relatoras ou em sua cadeia de abastecimento;

- Outras informações contextuais: informações que sejam importantes na compreensão do desempenho organizacional.

Deste modo, conforme a GRI (2006), se podem citar os seguintes critérios de sustentabilidade social:

a) Práticas Trabalhistas e Trabalho Decente: aspectos específicos relacionados às práticas trabalhistas e baseados em normas reconhecidas internacionalmente, tais como:

- Declaração Universal dos Direitos Humanos, da Organização das Nações Unidas (ONU), e seus protocolos;
- Convenção das Nações Unidas: o Pacto Internacional de Direitos Civis e Políticos;
- Convenção das Nações Unidas: o Pacto Internacional dos Direitos Econômicos, Sociais e Culturais;
- Declaração da Organização Internacional do Trabalho – OIT, sobre os Princípios e Direitos Fundamentais no Trabalho, de 1998;
- Declaração e Programa de Ação de Viena.

b) Direitos Humanos: Indicadores de desempenho que se referem a direitos humanos demandam que as organizações contenham em seus relatórios a importância oferecida aos direitos humanos em práticas de investimento e seleção de fornecedores contratados. Além do mais, envolve o treinamento de funcionários e pessoal de segurança no tocante a direitos humanos, bem como na liberdade de associação, direitos dos índios, não discriminação, trabalho forçado e escravo e trabalho infantil.

c) Sociedade: Indicadores de desempenho alusivos à sociedade enfocam os impactos gerados pelas organizações nas comunidades nas quais operam e, a divulgação de como são geridos e mediados os riscos provenientes de seu intercâmbio com outras instituições sociais. Buscam-se, também, informações acerca dos riscos associados à indevida influência na elaboração de políticas públicas, práticas de monopólio ou corrupção e suborno.

2.3.5 Relatórios de Sustentabilidade

A *Global Reporting Initiative* oferece uma das definições mais influentes de relatórios de sustentabilidade: "O relatório de sustentabilidade é a prática de medir, divulgar e prestar contas às partes interessadas internas e externas, para o desempenho organizacional em direção à meta do desenvolvimento sustentável" (GRI, 2006, p. 3). Estrutura de relatórios de sustentabilidade da GRI está em sua terceira versão, conhecida como GRI - G3, já a caminho da GRI - G4. A versão GRI G3 é composta de três elementos principais que fornecem orientação sobre "como descrever" e "o que relatar" (FONSECA; MCALLISTER; FITZPATRICK, 2012).

O guia GRI tem servido como base de referência para diferentes projetos de investigação, relacionados com a integração do conceito de sustentabilidade nas organizações. Por conseguinte, pode-se considerar que os indicadores GRI constituem uma base sólida para a avaliação da contribuição das indústrias para o desenvolvimento sustentável (RIVERA-LIRIO; MUÑOZ-TORRES, 2010).

As diretrizes são a pedra angular da GRI G3. Elas estabelecem princípios de qualidade e conteúdo, bem como indicadores de gestão e desempenho. Os princípios para a definição do conteúdo incluem a materialidade, inclusão dos *stakeholders*, contexto da sustentabilidade e completude. Os indicadores (cerca de 130) abrangem várias categorias temáticas, incluindo organizacionais, gerenciais, ambientais, direitos humanos, econômicos, sociais, sociedade, e questões de responsabilidade de produto (FONSECA et al., 2012).

	CATEGORIA	ASPECTOS
ECONÔMICO	Impactos Econômicos diretos	Clientes; Fornecedores; Empregados; Fornecedores de capital; Setor Público.
	Impactos Econômicos indiretos	Externalidades
AMBIENTAL	Ambientais	Materiais; Energia; Água; Biodiversidade; Emissões, efluentes e resíduos; Fornecedores; Produtos e serviços; Cumprimento; Transporte; Global.
SOCIAL	Práticas Laborais e Condições de trabalho	Emprego; Relações trabalhadores/gestão; Saúde e Segurança; Treinamento e educação; Diversidade e oportunidades.

Continua

Continuação

Direitos Humanos	Estratégia e Gestão; Não discriminação; Liberdade de associação e negociação coletiva; Trabalho infantil; Trabalho forçado e compulsório; Práticas disciplinares; Práticas de segurança; Direito dos nativos.
Sociedade	Comunidade; Suborno e corrupção; Contributos Políticos; Competição e preços.
Responsabilidade pelos produtos	Saúde e segurança dos clientes; Produtos e serviços; Publicidade; Respeito pela privacidade.

Quadro 10– Principais indicadores abordados pela Diretriz GRI – G3
Fonte: GRI – G3 (GRI, 2006)

Comunicação ambiental e relatório são um dos principais objetivos da prática de avaliação de desempenho. No entanto, na prática, pode ser realizada de forma independente de outras práticas de gestão ambiental ou ferramentas, apesar das vantagens da sua combinação.

Ramos *et al* (2013) realizaram uma pesquisa em 100 indústrias portuguesas e verificaram que a maioria das empresas pesquisadas confirmou que o meio ambiente e / ou informações de sustentabilidade são comunicados periodicamente através de relatórios formais. A divulgação do desempenho de sustentabilidade foi a categoria relatada mais identificada pelas organizações respondentes como um todo, com 34% adotando relatórios de sustentabilidade e, apenas 10%, o uso de relatórios ambientais.

Resultados semelhantes foram obtidos em outros estudos de pesquisa realizados em outros países a nível internacional (DEH, 2005; UNEP / SustainAbility, 2002; Noci, 2000; KPMG, 2005). Eles afirmam que os relatórios de sustentabilidade são o tipo mais comum de relatório. Em todo o mundo, 48% dos relatórios são de sustentabilidade (com base em uma amostra das 100 maiores empresas de capital aberto em 16 países), seguidos por relatórios ambientais / sociais, e / saúde e segurança / relatórios ambientais (KPMG, 2005). Em geral, a queda internacional no número de relatórios ambientais e do aumento nos relatórios de sustentabilidade é devida, principalmente, a um aumento do foco em aspectos sociais (RAMOS *et al.*, 2013).

A obtenção de um reconhecimento oficial por agências nacionais governamentais, organizações multilaterais, como a ONU e a Organização Internacional de Normalização (através do processo ISO 26000), transmitiu à GRI, o prestígio, a visibilidade e a legitimidade dentro da comunidade RSE. E, certamente, ajudou a solidificar relatórios de sustentabilidade como uma prática comercial habitual.

A nova indústria florescente surgiu em torno dessas atividades. Impulsionada por empresários e corretores de informação, esta indústria pretende crescer, expandir sua influência, e padronizar as práticas profissionais em relação à verificação, práticas de engajamento de *stakeholders* e gestão da sustentabilidade. Eles apoiam os sistemas de certificação emergentes (por exemplo, ISO 26000 ou IDJS) e premiações formais (por exemplo, Sustainability - UNEP, ACCA, ESRA, Ceres - ACCA). Os membros deste grupo interagem entre si e com outros atores dominantes no campo da organização GRI, gerando ideias e gerenciando coletivamente o aumento da carga de informações e ideias que eles compartilham (BROWN; DE JONG; LEVY, 2009).

Preocupações têm acompanhado a ascensão dos relatórios de sustentabilidade baseados no guia GRI no que diz respeito às suas limitações e potenciais consequências negativas. Alguns analistas afirmam que a introdução de estruturas de relatórios de sustentabilidade não integrados, como a GRI, foi importante à medida que ajudou as organizações a aumentar a transparência e a prestação de contas de uma série de questões sociais e ambientais.

Em contraste, Gray e Milne (2002, p. 6) argumentam que uma abordagem eficaz para relatórios de sustentabilidade, exigiria “uma análise detalhada e complexa de interações da organização com os sistemas ecológicos, recursos, habitat e das sociedades” e, interpretar isto à luz do passado de todas as outras organizações e os impactos atuais sobre esses mesmos sistemas. Tal argumento é aprofundado por Moneva et al (2006), que afirmam que a abordagem da GRI para relatórios de sustentabilidade tem problemas significativos que pode vir a camuflar a não sustentabilidade nas organizações.

Afinal, as empresas que seguem a estrutura da GRI tendem a se concentrar em questões específicas dentro de suas organizações, correndo "o risco de perder de vista o quadro geral para a sustentabilidade" (MONEVA et al . , 2006, p . 135). Argumentos semelhantes tornam-se cada vez mais prevalentes na literatura, alertam que essa prática pode realmente levar a falhas na tomada de decisão.

No entanto, poucos estudos têm ido muito além da esfera da crítica para entender como estruturas de relatórios de sustentabilidade podem ser mais significativas, isto é, como os quadros podem ser aprimorados para permitir a avaliação e comunicação que revelam as complexas interações das organizações com a sociedade e os ecossistemas ao longo do tempo (FONSECA et al., 2012).

As tendências mais significativas em relatórios de sustentabilidade nos últimos anos incluem: ampliação do escopo para incluir indicadores de impacto social e informações sobre a governança, ampliação do público-alvo, além de acionistas e empregados, para incluir os prestadores de capitais, a integração da sustentabilidade com o relatório financeiro; diferenças regionais na elaboração de relatórios e práticas de verificação; problemas persistentes com a qualidade dos dados e domínio de grandes empresas multinacionais (BROWN et al., 2009). Estes autores também descobriram que a razão mais importante para as empresas manterem a comunicação com o público externo é a gestão da reputação e proteção da sua marca.

Dependendo da fonte, segundo o autor anteriormente citado, o número estimado de relatórios não financeiros globais, GRI e não GRI, no final de 2006, estava entre 1800 e 3000, embora o ritmo de crescimento aparentemente esteja abrandando. Conforme Brown *et al* (2009), em meados de 2006 o número de empresas que referenciavam o GRI em seus relatórios atingiu cerca de 1.000 (em 65 países).

Após a liderança inicial no crescimento, na Europa, nos EUA e no Japão já se estabilizou, e durante os anos de 2006 a 2009, o Brasil, a África do Sul, e os novos estados membros da União Europeia têm mostrado um crescimento nas taxas de adoção de relatórios de sustentabilidade GRI. A maioria dos que publicam segundo a GRI são corporações multinacionais, normalmente em setores como serviços públicos, petróleo e gás, indústria automotiva, mineração, produtos químicos e sintéticos, silvicultura e papel. Empresas de pequeno e médio porte ainda estão em menor número (BROWN et al., 2009).

Portanto, a partir da revisão de literatura, verifica-se que a publicação de um Relatório de Sustentabilidade tornou-se uma das principais maneiras de uma empresa se reportar à sociedade e ao mercado sobre sua atuação e de suas práticas junto ao desenvolvimento sustentável.

Nota-se também que, publicar um Relatório de Sustentabilidade é uma forma de reunir *multistakeholders* para a causa da sustentabilidade, gerando informações para apoio à tomada de decisão. Através desse relatório, as organizações e todos os seus públicos têm um instrumento que permite dialogar e implementar um processo de melhoria contínua do desempenho industrial, rumo ao desenvolvimento sustentável.

2.4 INDICADORES DE SUSTENTABILIDADE

A partir do estudo das diversas Diretrizes de Avaliação de Sustentabilidade revisadas por esta pesquisa foram gerados quadros que resumem os principais indicadores de Sustentabilidade Econômica, Social e Ambiental abordados pelas Diretrizes revisadas. Estes Indicadores serão na sequência detalhados.

2.4.1 Indicadores de Sustentabilidade Econômica

As crises econômicas demonstram que manter o crescimento econômico é um objetivo essencial e universalmente aceito pelo público em geral. Denota-se que o crescimento tem sido a meta mais importante da política mundial durante o último meio século. É a razão pela qual tem sido difícil encontrar um ponto de equilíbrio entre a sustentabilidade e o crescimento econômico dos países. As crises econômicas globais, vivenciadas neste século, trazem à cena a dimensão econômica e geram um questionamento quanto à sustentabilidade do desenvolvimento abalizado apenas no progresso econômico (MOLDAN et al., 2012).

Embora o desempenho financeiro seja imprescindível para entender a sustentabilidade de uma organização, tais informações geralmente já são expostas nas demonstrações financeiras. Ressalta-se, porém, que as contribuições das organizações à sustentabilidade do sistema econômico como um todo é, na maioria das vezes, menos informada, apesar de ser comumente almejada pelos que fazem uso dos relatórios de sustentabilidade.

As empresas garantem sua sobrevivência em longo prazo por meio da capacidade de rentabilidade e viabilidade, através de iniciativas que subsidiam a rentabilidade global de uma organização (SINGH et al., 2012). Entretanto, os recursos naturais constituem a base fundamental sobre a qual toda a atividade econômica futura deve ser interpretada. Baseado nisto, depreende-se que o progresso econômico das futuras gerações, cada vez mais, dependerá da integridade dos recursos naturais e meio ambiente (MOLDAN, et al, 2012).

O Quadro 11 apresenta o resumo dos indicadores econômicos, abordados por cada um dos sistemas revistos:

ÍTEM	SUBITENS	GRI	ICheme	Dow Jones	CSD
Lucro, Valor e impostos	Vendas	✓	✓		
	Lucro Líquido	✓	✓		
	Valor adicionado (EVA)		✓		
	Margem bruta		✓		
	Custos das mercadorias, produtos e serviços	✓	✓		
Investimentos	Média de capital investido		✓		
	Taxa de retorno do investimento		✓		
	Gastos com P&D		✓		
	Investimentos por grupo de interesse	✓	✓		
Relações com investidores	Dividendos distribuídos	✓			
	Estudo regular da percepção do investidor e divulgação dos resultados			✓	
	Transparência dos programas de distribuição de ações aos funcionários			✓	
Gerenciamento de riscos e crises	Plano de gerenciamento de crises			✓	
	Estrutura organizacional para gerenciamento da reputação da empresa			✓	
Estrutura econômica	Desempenho Econômico				✓
	Comércio - balança de pagamentos				✓
	Situação financeira				✓
	Inflação				✓
Padrões de consumo e de produção	Consumo de materiais				✓
	Uso de energia (consumo, uso de energias renováveis, intensidade de uso)				✓
	Gerenciamento e geração de lixo sólido, tóxico e radioativo				✓
	Transportes				✓

Quadro 11- Itens e Subitens da dimensão econômica conforme os sistemas revistos
Fonte: GRI (2006), IDJS (2008), IchemE (2002), e CSD (2002)

Os quatro Sistemas de Indicadores de Sustentabilidade não tratam a dimensão econômica da sustentabilidade no mesmo contexto. Para a GRI (2006), a sustentabilidade econômica é definida como os impactos da organização sobre a situação econômica de seus *stakeholders* e os sistemas econômicos a nível local, nacional e global. A GRI é predominantemente atenta aos impactos externos do negócio dentro de um sistema econômico. Já, o Quadro das Nações Unidas (CSD) e os parâmetros do IChemE trazem um foco interno. Além disso, o sistema apoiado

pela GRI (2006) focaliza a avaliação da sustentabilidade econômica empresarial e, por conseguinte, o objetivo da avaliação da sustentabilidade econômica é interno, já as contribuições econômicas externas são alocadas na dimensão social da sustentabilidade, ou seja, como perspectivas socioeconômicas externas.

2.4.2 Indicadores de Sustentabilidade Social

O pilar social do desenvolvimento sustentável é provavelmente o mais importante para a sobrevivência em longo prazo das civilizações humanas (MOLDAN et al., 2012).

Outra observação é o papel vital desempenhado pela comunicação e interação com as partes interessadas dentro da sustentabilidade social. Partes interessadas e a sociedade têm sido definidas como dois dos cinco princípios-chaves do desempenho corporativo sustentável (KNOEPFEL, 2001). A participação dos *stakeholders* é, também, um critério de sustentabilidade social na maioria das diretrizes desenvolvidas como uma perspectiva de negócios, por exemplo, GRI (*Global Reporting Initiative*), Índice Dow Jones de Sustentabilidade e o IchemE (*Institution of Chemical Engineers*).

Segundo a GRI (2006, p. 30) “a dimensão social da sustentabilidade se refere aos impactos da organização nos sistemas sociais nos quais opera”.

Deste modo, para a GRI (2006), IDJS (2008), IchemE (2002), e CSD (2002) se têm como critérios de sustentabilidade social:

ÍTEM	SUBITENS	GRI	ICheme	Dow Jones	CSD
Práticas Trabalhistas e trabalho decente	Educação e treinamento funcionários	✓	✓	✓	
	Empregos (total, gerados)	✓	✓		
	Saúde e segurança	✓	✓	✓	
	Salários e benefícios aos funcionários	✓	✓		
	Relações trabalhistas (empregados e sindicatos)	✓		✓	
	Diversidade e oportunidade	✓		✓	
	Igualdade de remuneração		✓	✓	
	Demissões e promoções		✓	✓	
	Rotatividade de empregados	✓	✓		
	Absenteísmo	✓	✓	✓	

Continua

Continuação

Direitos humanos	Gerenciamento e estratégia	✓			
	Não discriminação	✓		✓	
	Liberdade de associação e negociação coletiva	✓		✓	
	Comprometimento público em relação a acordos internacionais de trabalho			✓	
	Trabalho forçado e compulsório	✓			
	Trabalho infantil	✓		✓	
	Práticas de segurança	✓			
	Práticas disciplinares	✓			
Sociedade / Cidadania corporativa e filantropia	Impactos na comunidade	✓	✓	✓	
	Suborno e corrupção	✓		✓	
	Contribuições políticas	✓			
	Práticas de competição e preço	✓			
	Encontros com as partes interessadas		✓	✓	
	Reclamações externas em relação aos produtos e processos		✓	✓	
	Ações sociais e investimento em filantropia	✓	✓	✓	
	Mensuração do impacto das contribuições filantrópicas e sociais da empresa (impactos diretos, sociais, satisfação das partes)			✓	
Responsabilidade do Produto	Saúde e segurança do consumidor ou usuário	✓			
	Produtos e rótulos	✓			
	Publicidade	✓			
	Reclamações de clientes			✓	
Atração e Retenção de talentos	Avaliações de desempenho			✓	
	Bonificações			✓	
	Satisfação dos empregados			✓	
	Benefícios pagos			✓	
Relatório / Balanço social	Existência e conteúdo			✓	
Seleção, avaliação e parceria com os fornecedores	Trabalho infantil na cadeia produtiva	✓			
	Trabalho forçado (escravo) na cadeia produtiva	✓			

Quadro 12- Itens e Subitens da dimensão social conforme os sistemas revistos
Fonte: GRI (2006), IDJS (2008), IchemE (2002), e CSD (2002)

A sustentabilidade social se caracteriza por aspectos internos e externos. O enfoque interno trata de aspectos como bem-estar dos funcionários e saúde, práticas disciplinares, equidade e os direitos humanos, bem como oportunidades de

treinamento e desenvolvimento para empregados. O foco externo refere-se ao impacto do programa operacional nos três níveis da sociedade: comunidade local, regional e nacional. Em alguns casos, esses impactos abrangem contribuições para uma comunidade, região ou atividades econômicas de um país. No caso da GRI, esses impactos são abordados como critérios da dimensão econômica da sustentabilidade (LABUSCHAGNE *et al*, 2005).

2.4.3 Indicadores de Sustentabilidade Ambiental

A sustentabilidade ambiental refere-se aos impactos das organizações sobre os sistemas naturais vivos e não vivos, compreendendo terra, ecossistemas, ar e água. Concentra-se nos aspectos biogeofísicos da sustentabilidade, ou seja, manter ou melhorar a integridade dos sistemas de apoio à vida na Terra. Deste modo, ao sustentar a biosfera com as disposições adequadas para maximizar as opções futuras permitirá que as gerações atuais e futuras alcancem melhorias econômicas e sociais, num quadro de diversidade cultural, conservando a diversidade biológica e a integridade biogeoquímicas da biosfera, por meio da conservação e utilização adequada da água, do ar e dos recursos da terra. (MOLDAN *et al.*, 2012).

Os indicadores ambientais compreendem o desempenho relativo a insumos (como energia, material, água) e a produção (resíduos, efluentes, emissões). Do mesmo modo, abrangem o desempenho relacionado à conformidade ambiental, à biodiversidade, e outras informações importantes, como gastos com o meio ambiente e impacto em produtos e serviços (GRI, 2006).

O Quadro 13 apresenta os principais aspectos de desempenho ambiental, abordados pelos quatro *frameworks* estudados:

ITEM	SUBITENS	GRI	ICheme	Dow Jones	CSD
Ar / atmosfera	Emissões de gases estufa (aquecimento global)	✓	✓	✓	✓
	Emissões que reduzem a camada de ozônio	✓	✓		✓
	Emissões de outros gases geram poluição atmosférica	✓			
	Emissões com efeito à saúde humana (cancerígenas)		✓		
	Acidificação atmosférica		✓		
	Emissões que produzem poluição atmosférica fotoquímica		✓		
	Concentração de poluentes em áreas urbanas / local				✓

Continua

Continuação

Água	Quantidade - Consumo total	✓	✓	✓	
	Quantidade - Consumo líquido (total – reciclada)		✓		
	Quantidade - Consumo de água em relação ao total disponível	✓			✓
	Quantidade - Consumo de água reciclada e reutilizada	✓	✓		
	Qualidade - Descargas química, óleos e combustíveis				
	Qualidade - Concentração de coliformes fecais na água potável		✓		
	Qualidade - Demanda bioquímica de oxigênio na água (DBO)		✓		✓
	Qualidade - Eco toxicidade para a vida aquática		✓		
	Qualidade – Eutrofização		✓		
	Qualidade - Acidificação aquática				✓
Terra	Resíduos sólidos gerados	✓		✓	✓
	Resíduos sólidos reutilizados e reciclados				✓
	Terra ocupada		✓		
	Terra restaurada à condição original (reflorestada)		✓		
	Lixo sólido perigoso gerado	✓	✓		✓
	Lixo sólido não perigoso gerado		✓		
	Lixo radioativo gerado				✓
Energia	Consumo de energia (fonte renovável ou não) direta e indireta	✓	✓	✓	✓
	Consumo de energia de fontes renováveis	✓	✓		✓
Materiais	Consumo	✓	✓		✓
	Matéria-prima reciclada e resíduos utilizados	✓	✓		
	Matéria-prima utilizada que causa riscos à saúde humana		✓		
Relatórios ambientais	Elaboração			✓	
Gerenciamento e política ambiental	Estratégia e política de gerenciamento ambiental			✓	
	Estrutura para gerenciamento ambiental			✓	
	Existência e divulgação externa de metas ambientais			✓	

Quadro 13- Itens e Subitens da dimensão ambiental conforme os sistemas revistos

Fonte: GRI (2006), IDJS (2008), IchemE (2002), e CSD (2002)

Além disso, uma importante contribuição para o conceito de sustentabilidade ambiental foi produzida pela Estratégia Ambiental da OECD para a Primeira Década do Século 21 (OECD, 2001). A estratégia define quatro critérios específicos para a sustentabilidade ambiental: regeneração (recursos renováveis devem ser utilizados

de forma eficiente e seu uso não poderá exceder as suas taxas, em longo prazo, de regeneração natural), a substituíbilidade (recursos não renováveis devem ser utilizados de forma eficiente e seu uso limitado a níveis que podem ser compensados por substituição com recursos renováveis ou outras formas de capital), assimilação (lançamentos de substâncias perigosas ou poluentes para o meio ambiente não deve exceder a sua capacidade de assimilação) e irreversibilidade (MOLDAN et al., 2012).

2.4.4 Participação dos *Stakeholders*

A literatura a respeito do engajamento dos stakeholders durante este século tem sido abundante. Conforme definição de Freeman (1984), os *stakeholders* de uma organização são quaisquer grupos ou indivíduos que possam afetar ou serem afetados pela realização dos objetivos desta empresa. Clarkson (1995) descreve os Stakeholders como sendo:

- Primários: cuja participação garante a sobrevivência da empresa, ou seja, acionistas, empregados, clientes, fornecedores e governo;
- Partes interessadas secundárias: aquelas que não exercem transações diretas com a empresa, porém são afetados por ela.

Desse ponto de vista, Ayuso *et al* (2006) dividiram as capacidades de engajamento em duas áreas principais: a) diálogo com os intervenientes, onde se aproveitam os recursos organizacionais que promovam a comunicação entre as duas vias e a transparência e o adequado retorno dos *stakeholders*; b) e a integração do conhecimento das partes interessadas.

Nesse sentido, conforme a Visão Baseada em Recursos (BARNEY, 2001), as relações com as partes interessadas primárias podem se constituir em recursos intangíveis, socialmente complexos que podem aumentar a capacidade da empresa em superar seus concorrentes, tornando o gerenciamento dos *stakeholders* uma questão estratégica (HILLMAN; KEIM, 2001). Da mesma forma, um investimento em atividades sustentáveis pode ter benefícios internos e externos, ajudando a empresa a desenvolver a sua base de recursos e competências.

Portanto, as empresas precisam inovar reinventando a maneira como se relacionam com seus múltiplos *stakeholders*: funcionários, clientes, fornecedores, ONGs/ativistas, comunidades, governos, concorrentes, etc, porém, ao mesmo

tempo, as relações de gestão ativa com as partes interessadas podem tornar-se uma importante fonte de ideias para inovações que atendam as expectativas dos *stakeholders* e, finalmente, contribuir para o bem-estar do ambiente social e natural.

O diálogo com as partes interessadas traz, também, oportunidades para a geração de novas soluções criativas, benéficas tanto para a empresa quanto para as partes interessadas.

2.5 COMPETÊNCIAS E A SUSTENTABILIDADE

O progresso e a melhoria da qualidade de vida do ser humano proporcionado pelo sistema produtivo moderno, pautado apenas no crescimento econômico, considerando os recursos naturais como algo infundável, criou um dilema à medida que causou graves impactos ao meio ambiente. Ao se questionar o alto custo ambiental dessa jornada, depara-se com a necessidade de se instaurar um novo modelo de crescimento econômico, bem como novos estilos de vida por parte da sociedade, baseados no alinhamento econômico, social e, em harmonia com o meio ambiente.

Nesse contexto, o desafio criado por este dilema requer soluções imediatas, assim, cresce o papel da inovação como a “verdadeira força motriz nessa transformação” rumo à sustentabilidade (ROCHA LOURES, 2009, p. 93). Essa inovação deve ser gerada de acordo com os princípios e critérios sustentáveis.

Diante desse cenário, as empresas estão desenvolvendo o caminho para alcançar a sustentabilidade, seja por intermédio da viabilidade econômica ou para manter seu recurso intangível mais importante – a imagem. Com essa nova postura a empresa tem a possibilidade de valorar sua marca o que refletirá nos aspectos econômicos e no retorno aos acionistas.

Dessa forma, para Rocha Loures (2009), nas organizações não é apenas o processo de inovação que deve ser sustentável, os resultados esperados devem referir-se às dimensões da sustentabilidade, consideradas na sua totalidade, visando o máximo equilíbrio entre as partes. O autor ainda complementa que as dimensões da sustentabilidade devem ser os balizadores das atividades de inovação, se transformando em elementos de filtragem para seleção de ideias, invenções, modelos e planos a serem implantados na organização.

Nesse sentido, o desenvolvimento econômico é guiado pela inovação através de um processo dinâmico onde as novas tecnologias substituem as antigas, um processo por ele denominado “destruição criadora”. Dessa forma, as inovações “radicais” geram rupturas mais intensas, enquanto inovações “incrementais” dão continuidade ao processo de mudança (MANUAL DE OSLO, 2006). Dessa forma, o mesmo Manual citado anteriormente propõe uma relação dos vários tipos de inovações:

- Introdução de um novo produto ou uma mudança qualitativa em produto já existente;
- Inovação de processo que seja novidade para uma indústria;
- Abertura de um novo mercado;
- Desenvolvimento de novas fontes de suprimento de matéria-prima ou outros insumos;
- Mudanças na organização da indústria, bem como nas estruturas de mercado.

E ainda, conforme a *European Commission Green Paper* (1996) as empresas inovadoras, portanto, devem possuir uma série de características que podem ser agrupadas em duas categorias principais de competências:

- Competências estratégicas: visão de longo prazo, capacidade de identificar e até antecipar tendências de mercado; disposição e capacidade de coletar, processar e assimilar informações tecnológicas e econômicas;
- Competências organizacionais: maestria e gosto pelo risco; cooperação interna entre os vários departamentos operacionais e cooperação externa com a pesquisa pública, consultorias, os clientes e fornecedores, envolvimento de toda a empresa no processo de mudança e investimento em recursos humanos.

Portanto, para reverter os impactos negativos tanto ecológicos como sociais, são necessárias soluções inovadoras, para isso é preciso que haja cooperação, investimentos e esforços significativos em prol de projetos que visem encontrar respostas para o estabelecimento do desenvolvimento sustentável.

Dessa forma, aumenta a importância da atuação da alta direção na disseminação dos princípios sustentáveis, pois de acordo com Claro (2009), apenas quando a alta direção de uma organização assume o compromisso efetivo na propagação dessas premissas é que os esforços surtem resultados consistentes.

Shin *et al* (2008) complementam argumentando que para alcançar os objetivos do desenvolvimento sustentável, é requerido das sociedades uma visão holística e inovadora na maneira de pensar e agir, com o intuito de harmonizar os dois paradigmas existentes: o paradigma da "economia" e o paradigma da "ecologia". Portanto, se uma sociedade se esforça para fazer um avanço positivo na direção da sustentabilidade, deve aceitar o enfrentamento das complexidades inesperadas, frequentes *trade-offs* e morosa implementação de processos.

É neste panorama que emerge a importância da gestão de competências como sendo a maneira de identificar rápidas mudanças no mercado (RESENDE, 2000) ou a postura aberta perante eventos externos como situações de mercado imprevisíveis ou alteração no modo de vida da sociedade (ZARIFIAN, 2001). Este fato ocorre diante do processo de harmonização de interesses organizacionais com as crescentes exigências dos consumidores por uma gestão sustentável.

2.5.1 Sustentabilidade nas Organizações

É consenso entre pesquisadores, tais como: Lueneburger e Goleman (2010), Nidumolu, Prahalad e Rangaswami (2009), a concepção de que as organizações passam por diferentes fases de transformação nos modelos de negócio para se adequar aos preceitos da sustentabilidade. Estas empresas enfrentam diferentes desafios em cada etapa e devem desenvolver novas competências para enfrentá-los.

Nesse sentido, Nidumolu, Prahalad e Rangaswami (2009) acreditam que as organizações passam por cinco fases distintas de transformação, o que será demonstrado na Figura 12:

A conformidade como oportunidade: nesta fase as empresas devem se antecipar e cumprir normas e regulamentações emergentes, pois assim o pioneirismo acarretará em vantagens, em termos de promoção à inovação.

Tornar a cadeia de valor sustentável: nesse estágio as empresas trabalham conjuntamente com fornecedores e varejistas para desenvolver matérias-primas e componentes sustentáveis e, reduzir o desperdício. As empresas desenvolvem operações sustentáveis através da análise de cada elo da cadeia de valor. Primeiro, se começa com alterações em áreas óbvias, tais como as cadeias de fornecimento, e depois se deslocam para áreas menos suspeitas como, por exemplo, a devolução de produtos.

Desenvolver produtos e serviços sustentáveis: nesta fase os executivos começam a despertar para o fato de que um número considerável de consumidores preferem produtos e serviços sustentáveis, e que podem alcançar vantagem competitiva ao ser o primeiro a redesenhar os produtos existentes ou mesmo desenvolver novos produtos. A fim de identificar prioridades à inovação de produtos, as empresas devem utilizar as competências e ferramentas adquiridas em fases anteriores de sua evolução.

Desenhar novos modelos de negócio: o desenvolvimento de um novo modelo de negócio exigirá alternativas ao se explorar as atuais maneiras de se fazer negócios, bem como compreender como as empresas podem atender às necessidades dos clientes de forma diferente. Os executivos precisam aprender a questionar os modelos existentes e agir de forma empreendedora para desenvolver novos mecanismos de entrega.

Criar novas práticas na condução dos negócios: a criação de novas práticas de negócio alteram paradigmas existentes. Para desenvolver inovações que levam a novos modelos de negócio, os executivos devem questionar as suposições implícitas por trás das práticas atuais. A sustentabilidade pode levar a novos alicerces de negócio.

Figura 12- As fases distintas de transformação rumo ao desenvolvimento sustentável
Fonte: Nidumolu, Prahalad e Rangaswami (2009)

De tal modo, esses autores atrelam essas diferentes fases às empresas que passam ao desenvolvimento de novas competências, o que será visualizado no Quadro 14:

	DESAFIO CENTRAL	COMPETÊNCIAS REQUERIDAS
Estágio I Visualizar a conformidade como oportunidade	Garantir que o cumprimento das normas torne-se uma oportunidade para a inovação.	<ul style="list-style-type: none"> - Capacidade de se antecipar a regulamentos; - Habilidade para trabalhar com outras empresas, incluindo concorrentes, para implementar soluções criativas.
Estágio II Tornar as cadeias de valor sustentáveis	Aumentar a eficiência de toda a cadeia de valor.	<ul style="list-style-type: none"> - Experiência em técnicas como a gestão de carbono e avaliação do ciclo de vida; - Capacidade de redesenhar operações: como usar menos energia e água, produzir menos emissões, e gerar menos resíduos; - Capacidade em assegurar que fornecedores e varejistas pratiquem suas operações de forma sustentável.
Estágio III Desenvolver produtos e serviços sustentáveis	Desenvolver produtos ou redesenhar os já existentes para que se tornem sustentáveis.	<ul style="list-style-type: none"> - Habilidades para saber quais produtos ou serviços oferecem maior risco ao meio ambiente; - Capacidade de gerar apoio público concreto para o desenvolvimento sustentável e não ser considerado apenas uma "jogada de marketing"; - Gerir o conhecimento para explorar as fontes de matéria-prima e fabricação de produtos "verdes".
Estágio IV Desenhar modelos de negócio sustentáveis	Encontrar novas formas de capturar e entregar valor, o que irá mudar a base da competição.	<ul style="list-style-type: none"> - Capacidade de entender o que os consumidores querem e assim descobrir maneiras diferentes de atender a essas demandas; - Capacidade de entender como os parceiros podem melhorar o valor das ofertas.
Estágio V Criar novas práticas na condução dos negócios	Questionar hoje, através da lente da sustentabilidade, a lógica dominante por trás do negócio.	<ul style="list-style-type: none"> - Conhecimento de como recursos renováveis e não renováveis afetam os negócios, os ecossistemas e as indústrias. - Experiência em sintetizar modelos de negócios, tecnologias e, regulamentações em diferentes indústrias.

Quadro 14- As competências necessárias para superar os desafios da sustentabilidade
Fonte: Baseado em Nidumolu, Prahalad e Rangaswami (2009)

Por outro lado, ao tratar de vantagem competitiva, ao agregar valor à organização, Hart et al (2003) relacionam o empreendimento sob a visão do acionista com as questões sociais e de meio ambiente, onde sugerem estratégias que fomentem "valor sustentável". Tratando das variáveis, ambiente organizacional e tempo, este autor apresenta quatro estratégias básicas, dirigidas para a tecnologia limpa, visão de sustentabilidade, manejo de produtos e prevenção da poluição, como se verifica na Figura 13.



Figura 13– Valor Sustentável
Fonte: Hart e Milstein (2003)

Do mesmo modo que determinadas competências singulares propiciam a algumas empresas serem mais efetivas do que outras em implementações de prevenção à poluição e de manejo de produtos (controle de qualidade, melhorias contínuas), certas organizações estarão em melhor situação do que outras na busca por tecnologias limpas e mercados— ou seja, aquelas com comprovada capacidade em construir novas competências, incubar inovações disruptivas, estabelecer parcerias não convencionais, transformar negócios obsoletos e, usando a criatividade, destruir portfólios de produtos existentes para se enfatizar apenas alguns (HART, MILSTEIN, 2003).

Além disso, liderança e talento são fundamentais para o desenvolvimento de uma economia pautada nas dimensões da sustentabilidade. Dessa forma, Lueneburger e Goleman (2010), dividem o processo de evolução da sustentabilidade em três fases, as quais exigem determinadas potencialidades dos líderes da organização. Logo, as competências fundamentais do líder sustentável, sob a ótica destes autores, na fase de instalação do processo de mudanças são: colaboração, poder de influência e liderança para a mudança. O líder deve comunicar uma visão convincente perante os *stakeholders* da organização. Para isso, o líder deve ser capaz de compreender as motivações das diferentes partes interessadas e, se envolver para compor parcerias com os demais.

Paralelamente, os líderes desta organização devem possuir a capacidade de compreender e superar as barreiras para a sustentabilidade. Os líderes devem

ajudar a identificar, definir e desenvolver um conjunto específico de processos de negócios voltados para gestão de riscos previamente não quantificados e identificar novas oportunidades.

Conforme os autores anteriormente citados, na fase de transformar intenções sustentáveis em ações, verifica-se que os executivos que são eficazes, tendem a ser confortáveis com a distinção entre a ideologia da sustentabilidade e as metas que a organização procura alcançar. Esses executivos são motivados por metas comerciais e a sustentabilidade é vista como uma “flecha” para acertar os alvos.

As três fases de uma iniciativa de construção de sustentabilidade, bem como as principais competências necessárias ao processo, são detalhadas na Figura 14:

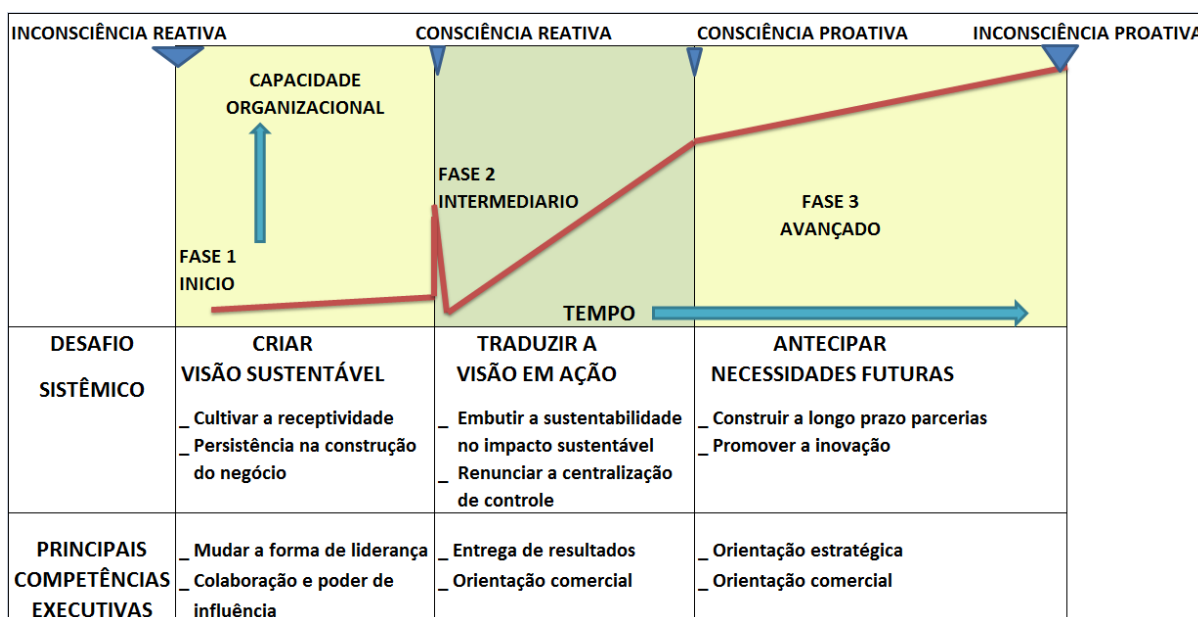


Figura 14- As principais competências do líder nas três fases de iniciativa de sustentabilidade
Fonte: Adaptado de Lueneburger e Goleman (2010)

O papel do líder dentro das organizações torna-se cada vez mais importante no momento em que as empresas passam por um processo de promoção de uma cultura voltada ao desenvolvimento sustentável. Deste modo, essa cultura poderá ser a norteadora da disseminação e compartilhamento da sustentabilidade na prática.

Da mesma forma, as organizações devem vislumbrar o negócio sob a ótica da sustentabilidade, ou seja, devem ter como objetivo o avanço econômico, porém respeitando o meio ambiente e o desenvolvimento social, tendo uma visão mais

abrangente, pois visualizam o legado que a empresa deixará para as próximas gerações. São pautadas no comprometimento com os valores e princípios sustentáveis.

Para isso, conforme anteriormente citado, exige-se o desenvolvimento de novas competências e atitudes de toda a organização. Logo, para Fialho *et al* (2008), competências voltadas para a sustentabilidade abrangem uma ampla mistura de conhecimentos, habilidades e características que impliquem em comportamentos que podem ser avaliados e observados. Essas competências devem visar o desenvolvimento econômico, ambiental e social.

Portanto, essa forma de desenvolver-se sustentavelmente vai redesenhar os negócios existentes e, dentre outras características dessas organizações sustentáveis, cita-se a habilidade de saber ouvir, de ir ao encontro da comunidade pertencente ao seu ambiente externo para ouvir suas necessidades. Esta organização deve preocupar-se em envolver os *stakeholders*, fazendo com que estes se sintam parte de um projeto maior. Afinal, sustentabilidade é pensar sistemicamente.

2.5.2 Competências Organizacionais para a Sustentabilidade

Neste cenário, o desafio da sustentabilidade se caracteriza como algo urgente e complexo. Para cada organização, o desafio e a estratégia a ser escolhida para atender a este desafio, serão diferentes. Entretanto, se exigirá das organizações profundas mudanças estruturais, de modo a gerenciar essa nova forma de desenvolvimento.

A OECD (2001) define uma estratégia de desenvolvimento sustentável, como compreendendo um conjunto coordenado de processos participativos e, melhoria contínua de análise, debate, e reforço das capacidades de planejamento e investimento, que integra os objetivos econômicos, sociais e ambientais da sociedade.

Desta forma há o pressuposto de que empresas que buscam a gestão estratégica através da sustentabilidade estão em constante processo de formação de alianças que colaboram para seus processos de transformação e obtenção de seus objetivos. Assim sendo, estas alianças e seus resultados são influenciados

pelos fatores ambientais – forças e fraquezas, oportunidades e ameaças, uma vez que fazem parte de sistemas abertos (D'ANGELO, 2009).

A sustentabilidade na empresa, portanto, promove o relacionamento das diversidades ambientais e culturais, através de alternativas locais, regionais, nacionais ou internacionais, que proporcionam a potencialização dos seus recursos. Da mesma forma, aplicar a sustentabilidade na organização torna-se um desafio, pois se faz necessária a transformação de diversas dimensões. Entre estas estão: a missão, a estratégia corporativa e competitiva, as competências essenciais, as estruturas e processos formais, a cultura organizacional e os critérios de desempenho, visto que a sustentabilidade necessita estar entre os valores acreditados pela empresa, pois a sua prática acontecerá através dos hábitos desta organização, bem como de seus recursos humanos (BECKER et al.; 2002; D'ANGELO, 2009).

Conseqüentemente, as empresas devem ter mecanismos ou rotinas de alto desempenho dentro da empresa como as capacidades dinâmicas de Teece e Pisano (1994). Isto permitirá à empresa atualizar as competências existentes bem como adicionar novas, pois conforme já revisado, são as capacidades dinâmicas que permitem à empresa transferir, adaptar e reconfigurar competências internas e externas em direção à mudança de ambiente (TEECE E PISANO, 1994; YANG, 2010, MACHER E MOWERY, 2009).

Para tanto, é imprescindível a empresa mapear suas competências organizacionais, dentre as quais as voltadas para a sustentabilidade.

Alguns desses tópicos são considerados neste mapeamento (RUAS, 2005):

- Se o compromisso com o desenvolvimento sustentável está formalmente inserido na estratégia da empresa;
- Se a organização possui compromisso formal em relação ao combate a todas as formas de suborno, corrupção ou propina;
- Se o consumo ou utilização normal de produtos produzidos ou comercializados pela organização ou por suas controladas poderá ocasionar ao usuário/consumidor ou de terceiros: (a) morte; (b) dependência química ou psíquica; (c) riscos ou danos à saúde e integridade;

- Se a organização possui uma política ambiental documentada e aprovada pela alta direção para nortear suas atividades, produtos e serviços;
- Se há registro de inquérito ambiental (civil ou criminal), nos últimos três anos, que envolva a empresa ou algum de seus dirigentes como investigados;
- Se a organização possui compromisso formal em relação à erradicação do trabalho infantil, do trabalho forçado ou compulsório;
- Se há o combate à prática de discriminação em todas as suas formas;
- Se há a valorização da diversidade;
- Se há a prevenção do assédio moral e sexual;
- Se há a garantia da livre associação sindical e direito à negociação.

Após mapear as competências essenciais da organização, a etapa seguinte consiste na sua validação, que pode ser descrita através de uma matriz que interrelacione as competências organizacionais ao desenvolvimento sustentável da corporação.

Dessa forma, na próxima seção – Metodologia – serão descritos os passos necessários para possibilitar a construção dessa Matriz.

2 METODOLOGIA

3.1 CLASSIFICAÇÃO DA PESQUISA

Conforme as classificações de pesquisas apresentadas na literatura existem diversas maneiras de se classificar uma pesquisa, logo, o presente estudo pode ser caracterizado como:

- Quanto à natureza: aplicada, visto que as contribuições geradas podem ser utilizadas para adicionar conhecimentos e subsídios em busca de soluções aos desafios do desenvolvimento sustentável;
- Quanto aos objetivos: exploratória, sendo o primeiro passo do trabalho científico, pois a pesquisa busca aprimorar as ideias, propondo relações entre as temáticas da pesquisa;
- Quanto aos procedimentos técnicos: Pesquisa Documental, uma vez que se utilizarão documentos oficiais da organização estudada, no caso os relatórios de sustentabilidade e os questionários ISE.

3.2 POPULAÇÃO E AMOSTRA

A população da presente pesquisa se caracteriza pelas empresas reconhecidas internacionalmente como líderes em sustentabilidade. Para um balizador deste critério foi utilizado o *ranking* das cem empresas mais sustentáveis mundialmente – *Global 100* (versão 2013), elaborado pela revista *Corporate Knights* (www.global100.org). Esta revista com grande circulação global é focada na intersecção entre negócios e sociedade, fornecendo dados para os proprietários de ativos, gestores e empresas que podem apoiar o processo de tomada de decisão de investimento e benchmarking interno. Cinco empresas brasileiras são citadas nessa publicação, apresentada em janeiro de 2013 no Fórum Econômico Mundial. E, no ano de 2014, apenas duas empresas brasileiras se encontravam nesta lista.

Deste modo, optou-se por realizar um estudo de caso nesta pesquisada empresa Natura, que se encontrava na 2ª posição no ranking da lista da *Corporate Knights*, em 2013 e, atualmente está situada na 23ª posição (Ranking 2014), a outra empresa brasileira citada nos dois anos consecutivos desta lista é a mineradora

Vale. A escolha da Natura se deve ao fato da pesquisa buscar retratar a realidade brasileira e, também, por critérios de acessibilidade aos documentos formais emitidos por tal companhia. Ressalta-se, que a empresa, objeto deste estudo, foi uma das pioneiras no Brasil a publicar seus relatórios de sustentabilidade baseados no modelo GRI.

3.3 DESCRIÇÃO DAS FASES DE PESQUISA

O primeiro passo do trabalho será caracterizar a empresa estudada através de uma análise minuciosa na missão, visão, valores e objetivos da empresa e seu alinhamento com as dimensões do desenvolvimento sustentável.

Posteriormente, será realizada uma pesquisa documental utilizando a análise de conteúdo dos relatórios de sustentabilidade dos últimos três anos (2011, 2012 e 2013) da empresa pesquisada, para que se estabeleçam as categorias do fenômeno estudado. Subsidiariamente a este procedimento serão analisados os questionários abertos do ISE (2013) disponibilizados pela Natura, visto que estes questionários são a base do processo de seleção das empresas que compõem a carteira do ISE.

A razão para a escolha de se analisar os relatórios de sustentabilidade, bem como os questionários ISE das empresas é que estes instrumentos refletem o que a alta administração acredita como essenciais para os *stakeholders* (RONDINELLI e BERRY, 2000). A análise de conteúdo dos documentos produzidos de forma independente pode trazer a perspectiva das competências organizacionais e processos voltados ao desenvolvimento sustentável.

Dessa forma, se estabelecem como base os indicadores da variável independente – desenvolvimento sustentável, e os conceitos que a literatura sugere como norteadores de medição de competências organizacionais (variável dependente). Os indicadores de sustentabilidade foram baseados nas Diretrizes de Avaliação de Sustentabilidade revisadas por este trabalho, em especial o Quadro GRI (*Global Reporting Initiative*), formato no qual a maioria das empresas publicam o seu Relatório de Sustentabilidade.

Assim, a partir da pesquisa, será possível construir uma matriz de análise que proporcione um melhor entendimento sobre as inter-relações entre o desenvolvimento sustentável e as competências da organização.

3.4 INSTRUMENTOS UTILIZADOS NA COLETA DE DADOS

Será utilizada a ferramenta Análise de Conteúdo como instrumento de coleta de dados.

3.4.1 Descrição do Instrumento Utilizado: Análise de Conteúdo

Análise de conteúdo: é um conjunto de técnicas que através de procedimentos sistemáticos e objetivos visam obter, junto ao conteúdo das mensagens manifestas, indicadores que possibilitem inferir conhecimentos relacionados à natureza de produção/recepção destas mensagens (BARDIN, 2010). Na análise de conteúdo, a comunicação registrada é categorizada por códigos indicativos dos fenômenos em estudo, e então, as ocorrências dos códigos são analisadas, avaliando sistematicamente o conteúdo qualitativo em todas as formas de comunicação, por exemplo, a escrita, entrevista, notícias ou relatórios (TANGPONG, 2011). Esta técnica permite que as inferências a serem feitas, possam ser legitimadas com outros métodos de coleta de dados (MONTABON *et al*, 2007; TANGPONG, 2011; HOFER *et al*, 2012). Dessa maneira, a análise de conteúdo pode ser eficaz quando se examina múltiplos fenômenos em uma determinada situação, tais como competências organizacionais e os processos envolvidos, ou quando se examina um fenômeno, como uma empresa.

Bardin (2010) traz o percurso do trabalho com dados de pesquisa a partir da perspectiva da análise de conteúdo.

O desenvolvimento desta ferramenta pode ser observado conforme a Figura 15:

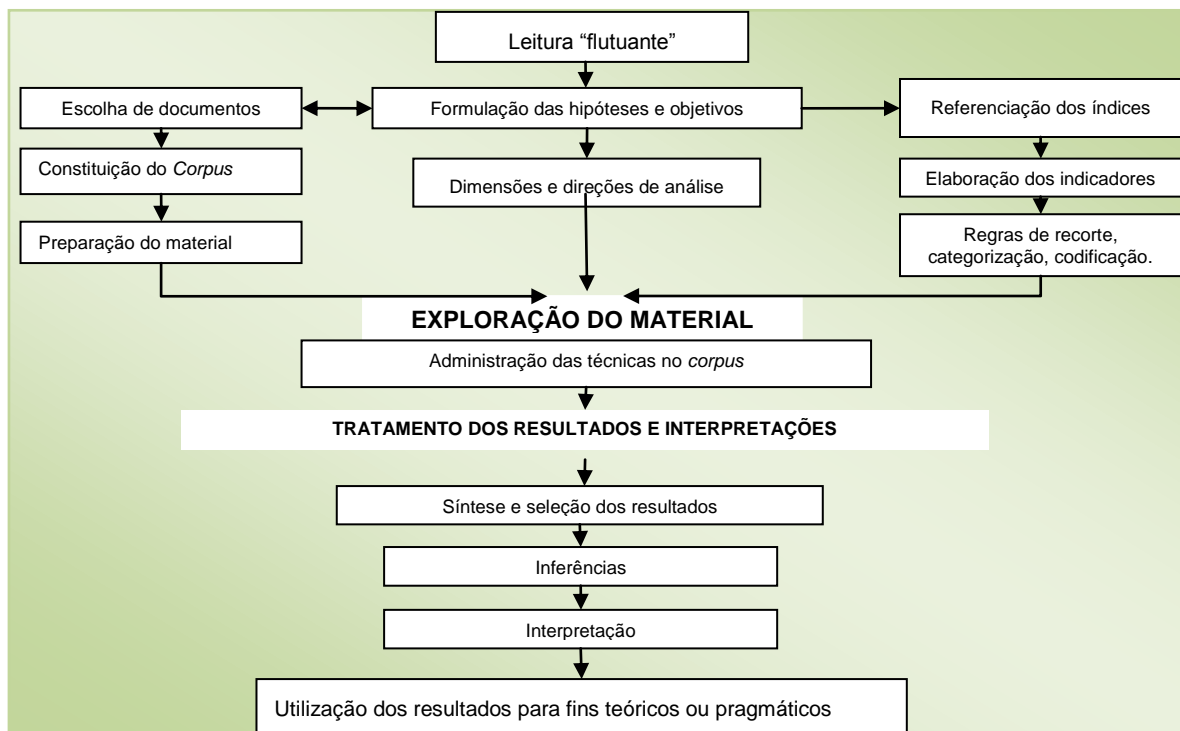


Figura 15– Fluxograma da análise dos dados obtidos por meio da Análise de conteúdo
Fonte: Baseado em Bardin (2010)

Para esta autora, durante a pré-análise se prepara o material que forma o *Corpus* da pesquisa. A exploração do material é constituída por três fases: **a)** eleição das unidades de contagem, **b)** escolha das regras de contagem e, **c)** seleção de categorias. O tratamento dos resultados abrange a inferência e a interpretação:

- a) Etapa onde se organiza o material e são selecionados os documentos que serão analisados, as hipóteses (ou questões norteadoras) são formuladas e, em seguida, se elaboram os indicadores que irão abalzar a interpretação final. A “leitura flutuante” é o contato inicial com os documentos, de onde surgem as hipóteses e os objetivos do estudo. Após isso, se dá a escolha dos índices (originados das hipóteses) que são organizados em indicadores, por exemplo, os temas que se repetem com maior frequência podem constituir os índices. Estes índices são recortados do documento em unidades comparáveis de categorização para que se realize a análise temática e de modalidades de codificação para se registrar os dados.
- b) Exploração do material: nessa fase é realizada a codificação, isto é, a transformação dos dados brutos, de maneira organizada e, reunidos em unidades, possibilitando descrever as características pertinentes ao conteúdo.

Sendo a codificação constituída pela seleção das unidades de registro (recorte), pela escolha das regras de contagem e a eleição de categorias.

- A unidade de registro é a unidade de significação a ser codificada, podendo ser compreendida pelo tema, palavra ou frase. Sendo que o tema é a afirmativa de um assunto. Já em relação à palavra, todas elas podem ser consideradas como unidades de registro;
 - Durante a eleição das regras de contagem (enumeração) a presença de determinados elementos pode ser significativa, ou seja, a importância de uma unidade de registro pode ser verificada pela frequência com que aparece no documento. Também, a intensidade poderá ser aferida por meio dos tempos verbais (imperativo, condicional, futuro), através de advérbios de modo, e adjetivos. Já a coocorrência (presença simultânea de duas ou mais unidades de registro) demonstra a distribuição dos elementos e sua associação;
 - Na escolha de categorias (classificação e agregação) pode se adotar os seguintes critérios: semântico (temas), léxico (agregar pelo sentido das palavras, agrupando os sinônimos e antônimos) ou sintático (pronomes, verbos, adjetivos). Sendo as categorias rubricas ou classes que congregam um grupo de elementos (unidades de registro) em face de características comuns.
 - A tarefa de agrupar atributos comuns abarca o estabelecimento de categorias, sendo divididas em dois estágios: inventário (isolamento dos elementos comuns) e classificação (divisão dos elementos e imposição de certa organização à mensagem);
 - Para a categorização podem ser empregados dois procedimentos inversos: no procedimento de "caixas", após instituir o sistema de categorias, fundamentado em hipóteses teóricas, são repartidos os elementos na medida em que são encontrados. Já no método por "milha", as categorias surgem da classificação analógica dos elementos, ou seja, da análise do trabalho;
- c) Tratamento dos resultados: Processo de interpretação dos dados obtidos.

3.5 PROCEDIMENTOS PARA A ANÁLISE DOS DADOS

A técnica da Análise de Conteúdo permite que os resultados brutos sejam tratados de forma a serem significativos e válidos. Além disso, possibilita o estabelecimento de quadros de resultados, diagramas e modelos, que resumem e põem em evidência as informações obtidas pela análise.

Conforme as regras de codificação para a análise de conteúdo, nesta pesquisa priorizou-se a análise temática, onde o agrupamento é efetivado por unidades de significados comuns. Para a categorização das variáveis, foi aplicado o procedimento por “milha”, que define o título conceitual de cada categoria ao final da operação. Para categorização, utilizou-se como critério, o semântico, que estabelece as categorias por temas.

O critério usado para determinar a presença de algum tipo de competência, foi analisar nos documentos pesquisados, a presença de alguma referência sobre competências, capacidades, ou palavras similares que apresentassem a ideia de competências organizacionais ligadas ao processo de sustentabilidade da empresa.

Após essa identificação, procedeu-se à análise para identificar grupos comuns até chegar às categorias gerais. Por fim, realizou-se a síntese dos resultados obtidos.

E, dessa forma será possível identificar as competências organizacionais que dão suporte ao desenvolvimento sustentável da organização estudada, bem como estabelecer um *framework* representativo do inter-relacionamento dessas duas temáticas.

3.6 CONSTRUÇÃO DA MATRIZ DE ANÁLISE DO INTER-RELACIONAMENTO DE COMPETÊNCIAS ORGANIZACIONAIS E SUSTENTABILIDADE

Esta Matriz pode ser aplicada por meio de passos para identificar as competências organizacionais que abalzem o desenvolvimento sustentável de uma determinada empresa. O primeiro passo é determinar a amplitude da competência, através da análise de conteúdo em documentos corporativos importantes, neste caso os Relatórios de Sustentabilidade e os Questionários ISE. A segunda etapa é verificar e revisar os resultados da análise de conteúdo, integrando-os em uma Matriz de competência.

3.6.1 Fase 1- Levantamento das competências essenciais

A primeira etapa da pesquisa consiste na aplicação da análise de conteúdo em documentos oficiais da empresa relacionados à sustentabilidade. Um pressuposto aqui é que há uma forte evidência de que as competências organizacionais de uma empresa podem ser identificadas nos documentos que cria e mantém para apoiar o desenvolvimento sustentável, que é possibilitado pela aplicação dessas competências.

3.6.2 Fase 2- Construtos da matriz

Uma vez que os documentos sejam selecionados, o processo de análise de conteúdo envolve a aplicação de cinco passos nos documentos:

- a) **Análise temática:** procede-se à análise temática onde o agrupamento é efetivado por unidades de significados comuns. Para a categorização das variáveis, foi aplicado o procedimento por “milha”, que define o título conceitual de cada categoria ao final da operação. O critério usado para determinar a presença de algum tipo de competência foi analisar nos documentos pesquisados, a presença de alguma referência sobre competências, capacidades, ou palavras similares que apresentassem a ideia de competências organizacionais ligadas ao processo de sustentabilidade das empresas;
- b) **Estabelecendo critérios de mensuração de recursos organizacionais estratégicos sustentáveis:** após essa identificação, procedeu-se à etapa de análise para identificar grupos comuns até chegar às categorias gerais. Utiliza-se como critérios para identificação de recursos estratégicos sustentáveis os indicadores de sustentabilidade elencados na revisão teórica das principais diretrizes de avaliação de sustentabilidade, como descrito na Tabela 1:

Tabela 1 – Indicadores de Recursos Estratégicos

Recursos Estratégicos Sustentáveis				
Indicadores ¹		2011	2012	2013
DIMENSÃO AMBIENTAL	Emissões de gases estufa (aquecimento global)			
	Emissões que reduzem a camada de ozônio			
	Emissões de outros gases geram poluição atmosférica			
	Emissões com efeito à saúde humana (cancerígenas)			
	Acidificação atmosférica			
	Emissões que produzem poluição atmosférica fotoquímica			
	Concentração de poluentes em áreas urbanas / local			
	Quantidade - Consumo total			
	Quantidade - Consumo líquido (total - reciclada)			
	Quantidade - Consumo de água em relação ao total disponível			
	Quantidade - Consumo de água reciclada e reutilizada			
	Qualidade - Descargas químicas, óleos e combustíveis			
	Qualidade - Concentração de coliformes fecais na água potável			
	Qualidade - Demanda bioquímica de oxigênio na água (DBO)			
	Qualidade - Ecotoxicidade para a vida aquática			
	Qualidade – Eutrofização			
	Qualidade - Acidificação aquática			
	Resíduos sólidos gerados			
	Resíduos sólidos reutilizados e reciclados			
	Terra ocupada			
	Terra restaurada à condição original (reflorestada)			
	Lixo sólido perigoso gerado			
	Lixo sólido não perigoso gerado			
	Lixo radioativo gerado			
	Consumo de energia (fonte renovável ou não) direta e indireta			
	Consumo de energia de fontes renováveis			
	Consumo			
	Matéria-prima reciclada e resíduos utilizados			
	Matéria-prima utilizada que causa riscos à saúde humana			
	Elaboração			
Estratégia e política de gerenciamento ambiental				
Estrutura para gerenciamento ambiental				
Existência e divulgação externa de metas ambientais				
Vendas				
Lucro Líquido				
Valor adicionado (EVA)				
Margem bruta				

Recursos Estratégicos Sustentáveis					
Indicadores ¹		2011	2012	2013	
DIMENSÃO ECONÔMICA	Custos das mercadorias, produtos e serviços				
	Média de capital investido				
	Taxa de retorno do investimento				
	Gastos com P&D				
	Investimentos por grupo de interesse				
	Dividendos distribuídos				
	Estudo regular da percepção do investidor e divulgação dos resultados				
	Transparência dos programas de distribuição de ações aos funcionários				
	Plano de gerenciamento de crises				
	Estrutura organizacional para gerenciamento da reputação da empresa				
	Desempenho Econômico				
	Comércio - balança de pagamentos				
	Situação financeira				
	Inflação				
	Consumo de materiais				
	Uso de energia (consumo, uso de energias renováveis, intensidade de uso)				
	Gerenciamento e geração de lixo sólido, tóxico e radioativo				
	Transportes				
	DIMENSÃO SOCIAL	Educação e treinamento de funcionários			
		Empregos (total, gerados)			
Saúde e segurança					
Salários e benefícios aos funcionários					
Relações trabalhistas (empregados e sindicatos)					
Diversidade e oportunidade					
Igualdade de remuneração					
Demissões e promoções					
Rotatividade de empregados					
Absenteísmo					
Gerenciamento e estratégia					
Não discriminação					
Liberdade de associação e negociação coletiva					
Comprometimento público em relação a acordos internacionais de trabalho					
Trabalho forçado e compulsório					
Trabalho infantil					
Práticas de segurança					
Práticas disciplinares					
Impactos na comunidade					
Suborno e corrupção					

Recursos Estratégicos Sustentáveis			
Indicadores ¹	2011	2012	2013
Contribuições políticas			
Práticas de competição e preço			
Encontros com as partes interessadas			
Reclamações externas em relação aos produtos e processos			
Ações sociais e investimento em filantropia			
Mensuração do impacto das contribuições filantrópicas e sociais da empresa (impactos diretos, sociais, satisfação das partes)			
Saúde e segurança do consumidor ou usuário			
Produtos e rótulos			
Publicidade			
Reclamações de clientes			
Avaliações de desempenho			
Bonificações			
Satisfação dos empregados			
Benefícios pagos			
Existência e conteúdo			
Trabalho infantil na cadeia produtiva			
Trabalho forçado (escravo) na cadeia produtiva			

Fonte: autoria própria

Notas:

(1) Instrumentos de aferição encontrados no relatório de sustentabilidade que podem ser considerados os critérios mensuráveis para avaliar esses recursos baseados nos princípios do *Triple Bottom Line*.

c) Após identificar os principais recursos estratégicos utilizando como critério a evolução dos números dos indicadores conforme as metas estabelecidas pela própria empresa, constante no Relatório de Sustentabilidade e questionário ISE amplamente divulgados e, considerando que, segundo a literatura, as capacidades constituem-se na integração de um agrupamento de recursos, a próxima fase será indicar quais capacidades estão ligadas aos principais recursos sustentáveis da empresa.

d) Por fim, através da aplicação de um fluxograma, desenvolvido por meio da revisão bibliográfica, são aplicados os critérios para se atribuir ou não a determinada capacidade, uma competência essencial, conforme a Figura 16:

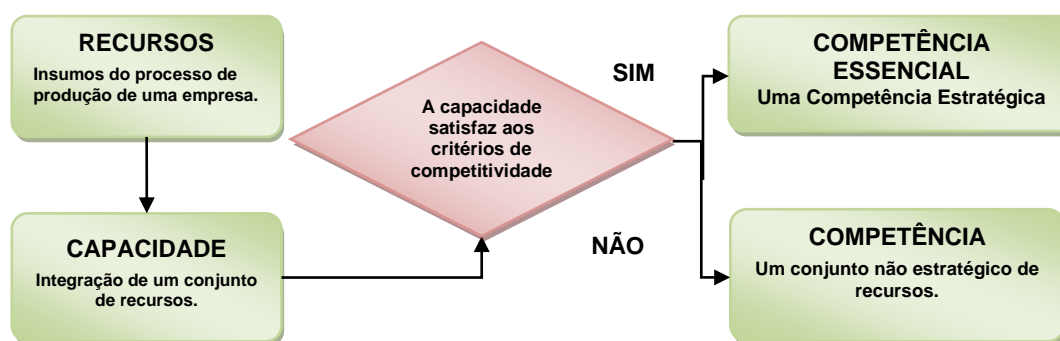


Figura 16- Fluxograma para classificações de competências organizacionais
Fonte: Baseado em Hitt (2012)

Ao considerar que, segundo a literatura, as capacidades são o agrupamento de recursos, a próxima fase será avaliar estas capacidades utilizando como critérios o modelo VRIN de Barney (1991), como foi descrito na Figura 16.

Em seguida, com a aplicação do referido modelo, é possível agrupar estas competências em um Quadro de Avaliação de Competências organizacionais estratégicas, identificando as competências consideradas chave para a empresa na formulação de estratégias voltadas ao desenvolvimento sustentável, utilizando como parâmetros o modelo VRIN de Barney (1991) e reestruturado por Hitt et al (2012), conforme pode ser visualizado no Quadro 15:

A competência é valiosa?	A competência é rara?	A competência é difícil de imitar?	A competência é insubstituível?	Consequências competitivas	Implicações no desempenho
Não	Não	Não	Não	Desvantagem Competitiva	Retornos abaixo da média
Sim	Não	Não	Sim/Não	Paridade Competitiva	Retornos médios
Sim	Sim	Não	Sim/Não	Vantagem Competitiva Temporária	De retornos médios a retornos acima da média
Sim	Sim	Sim	Sim	Vantagem Competitiva Sustentável	Retornos acima da Média

Quadro 15- Quadro de Avaliação de Competências organizacionais estratégicas
Fonte: Hitt et al (2012) com adaptações

e) Por fim, realiza-se a síntese dos resultados obtidos. O processo da metodologia de Construção da Matriz de inter-relacionamento das Competências organizacionais e o Desenvolvimento Sustentável podem ser resumidos na Figura 17:

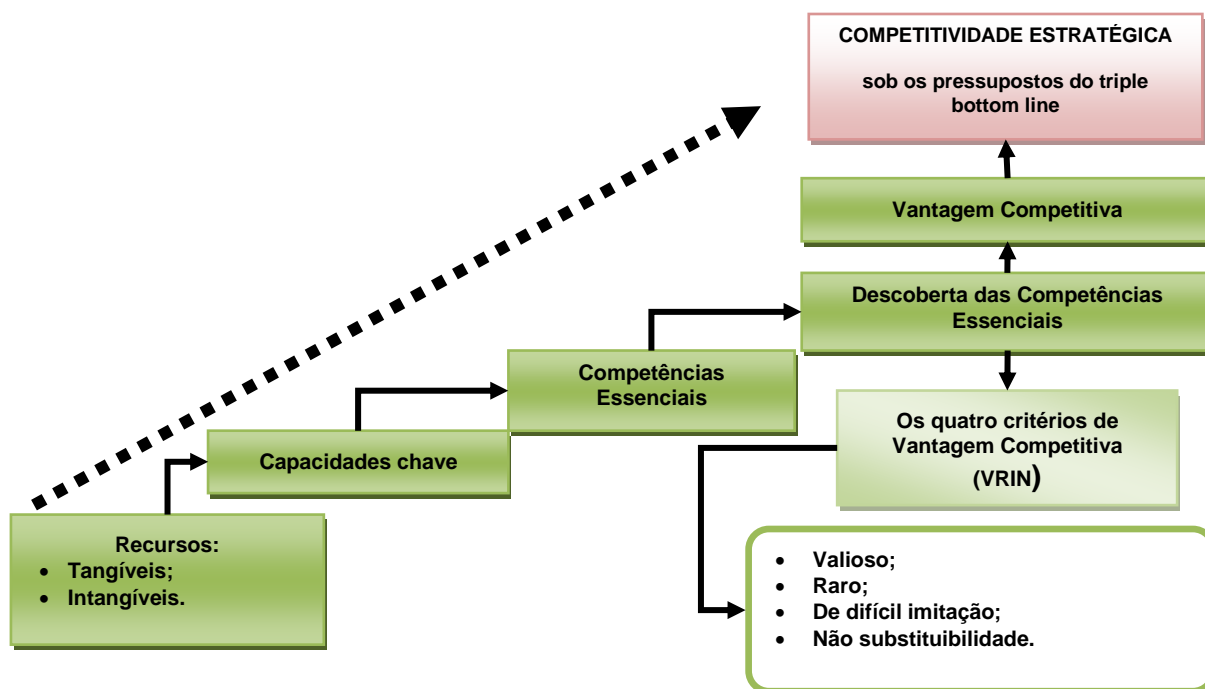


Figura 17- Processo de geração de valor sustentável
 Fonte: Baseado em Hitt (2012), Barney (1991, 2001), Hamel e Prahalad (1990)

Na próxima seção, o método de desenvolvimento da matriz será aplicado em um caso prático. Será realizado um estudo de caso da empresa brasileira do segmento de cosmético – a Natura.

4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

4.1 APLICAÇÃO DO QUADRO DE INTER-RELACIONAMENTO DAS COMPETÊNCIAS ORGANIZACIONAIS E O DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL: CASO PRÁTICO – EMPRESA NATURA

4.1.1 Caracterização da Empresa Estudada

A Natura foi fundada em 1969, e seu negócio está apoiado no modelo de venda direta, que atualmente conta com mais de 1,6 milhão de consultores, no Brasil e em suas operações internacionais. A companhia reúne aproximadamente 7 mil funcionários e trabalha em parceria com mais de 5 mil fornecedores, sem contar as 3,1 mil famílias extrativistas de insumos da sociobiodiversidade utilizados em seu portfólio.

A infraestrutura da empresa é constituída por: oito centros de distribuição em território brasileiro, fábricas no estado de São Paulo e Pará, além de centros de pesquisa e desenvolvimento aqui no Brasil e em Nova York (EUA).

Alguns números importantes para conhecer a realidade dessa empresa podem ser resumidos na Figura 18:

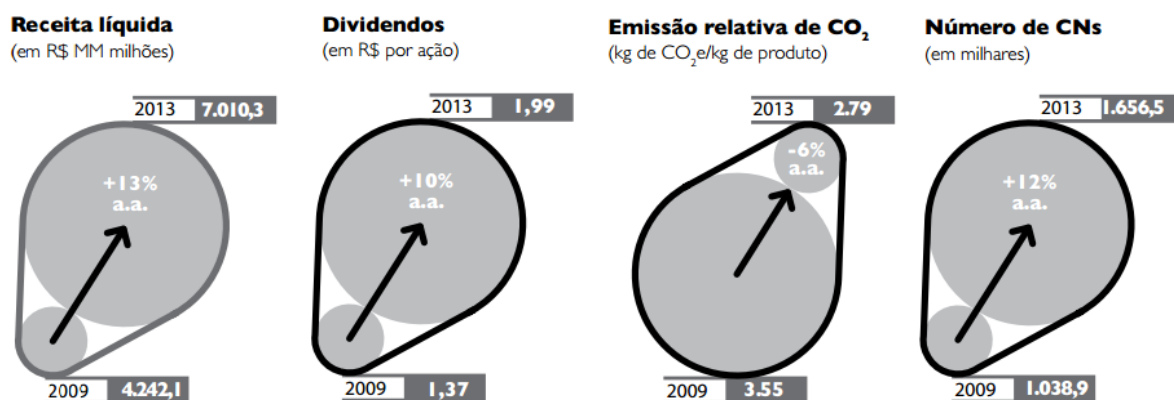


Figura 18– Resultados Natura
Fonte: Relatório Anual Natura (2014)

Além de todos esses indicadores, a Natura é reconhecida internacionalmente pela sua gestão baseada nos princípios do desenvolvimento sustentável e, a

maneira como conduz seu negócio, é constantemente reconhecida em diferentes premiações, daqui do Brasil e do exterior, como visto no Quadro 16:

Global			
Reconhecimento	Organização	Categoria premiada	2013
World's Most Ethical Companies	EthiSphere	Uma das empresas mais éticas do mundo na categoria Saúde e Beleza, sendo a única brasileira a compor o <i>ranking</i>	-
Ranking de Imagem – As 100 Melhores – Argentina	Revista <i>Apertura</i>	<i>Ranking</i> geral	24°
As 10 Empresas Mais Inovadoras do Mundo	Revista <i>Forbes</i>	Empresas mais inovadoras do mundo (a Natura é a única brasileira no <i>ranking</i>)	10°
IF Design Award	IF Design	Cuidados com cabelo e corpo: Vóvó e Sou	1°
Global 100 Most Sustainable Corporations in the World	Corporate Knights Inc	<i>Ranking</i> geral	2°
Sustentabilidade			
Reconhecimento	Organização	Categoria premiada	2013
Época Empresas Verdes	Revista <i>Época Negócios</i>	A Natura é reconhecida como uma das 20 empresas com melhor prática ambiental	-
Anuário Época Negócios 360°	Revista <i>Época Negócios</i> , Fundação Dom Cabral, Aberje e Economática	Setor Higiene e Beleza na Dimensão Inovação	1°
Guia Exame de Sustentabilidade	Revista <i>Exame</i>	A Empresa Mais Sustentável no setor Bens de Consumo	1°
Ranking As Empresas Mais Sustentáveis segundo a Mídia	Mídia B e Portal Imprensa	<i>Ranking</i> geral	1°

Quadro 16– Principais reconhecimentos recebidos pela Natura em 2013

Fonte: Relatório Anual Natura (2014)

Na próxima subseção, serão analisados os documentos estratégicos da organização pesquisada, como parte da construção de sua Matriz de Inter-relacionamento das Competências Organizacionais e o Desenvolvimento Sustentável.

4.1.2 Análise da Missão, Visão e Valores Organizacionais da Empresa Pesquisada

Como visto anteriormente no referencial teórico, muitos autores recomendam utilizar como primeiro passo do processo para identificação das competências organizacionais mapeá-las por meio da análise dos documentos que compõem o planejamento estratégico da organização (missão, visão, valores e objetivos organizacionais), pois estes documentos denotam os objetivos da organização.

No caso da Natura, por meio da avaliação citada, é possível perceber claramente como as questões relacionadas à sustentabilidade (*triple bottom line*) estão fortemente inseridas no seu planejamento estratégico. A Natura procura divulgar aspectos estratégicos e sólidos do compromisso com o desenvolvimento sustentável adotado, demonstrando a sua efetiva aplicação. Tais informações estão dispostas na Visão, Razão de Ser e Crenças da companhia. Isto pode ser mais bem visualizado através do Quadro 17:

COMPROMISSO COM O DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL FORMALMENTE INSERIDO NA ESTRATÉGIA DA EMPRESA	
Compromisso formalmente expressos	Na Visão
	Na Missão (Razão de Ser)
	No Código de Conduta que explicita valores e princípios que norteiam a operação da companhia
	Nas políticas da organização
	Nos objetivos e metas de desempenho socioambiental assumidos em documento público e formal
Divulgação	Em pelo menos mais de um idioma, além do português
	Na área de livre acesso do website da companhia ou em seus relatórios corporativos
	Em versões e canais adicionais, que facilitem sua compreensão, difusão e possibilidade de participação, considerando peculiaridades e interesses específicos de diferentes partes interessadas;
Temas expressamente contemplados neste compromisso	Respeito ao meio ambiente
	Práticas leais de operação
	Promoção dos Direitos Humanos
	Melhoria das condições de trabalho, emprego e renda
	Relações com clientes e consumidores
	Envolvimento com a comunidade e seu desenvolvimento
	Governança Organizacional
	Combate à corrupção
Redução das desigualdades sociais	

Quadro 17- Compromisso público com o desenvolvimento sustentável

Fonte: Questionário ISE (2013)

O compromisso público com o desenvolvimento sustentável da Natura é comprovado através de documentos e ações práticas que garantem o atendimento a tais compromissos, diretamente relacionados ao conceito “*triple bottom line*” e que espelham um comprometimento estratégico amplo e irrestrito da empresa. Este compromisso amplo e irrestrito compreende as ações que levem em conta os impactos, riscos e oportunidades combinadas a todas as atividades empresariais de forma integrada a todos os seus *stakeholders*.

Também é possível relacionar este compromisso (assumido com o desenvolvimento sustentável) com as competências organizacionais, ou seja, o

conjunto de recursos internos necessários à consecução desta forma de gestão empresarial escolhida pela companhia.

A Figura 19 demonstra como foi realizada a análise do discurso organizacional por meio das palavras-chave encontradas nos documentos citados anteriormente:



Figura 19- Processo de análise do discurso organizacional expresso nos documentos estratégicos

Fonte: autoria própria

Como visto na Figura 19, as palavras-chave encontradas na Razão de Ser, Visão e Crenças da empresa pesquisada estão relacionadas à sua competência central em estabelecer **rede de relações, produtos e serviços inovadores** e a sua **forma de gestão** baseada nos princípios sustentáveis. Definidas no referencial teórico, as competências essenciais são a fonte da vantagem competitiva e alicerçam todas as estratégias empresariais, refletindo a própria personalidade da organização.

Considerando que, conforme Hitt et al (2012) o número de competências essenciais de cada organização recomendados varia entre três a quatro, ao redor das quais seus objetivos estratégicos são estruturados, pode se considerar que por meio dessa primeira análise, as competências essenciais da Natura sejam: **rede de relações, produtos e conceitos inovadores** e a sua **forma de gestão empresarial** baseada nos princípios do *triple bottom line*.

Esta conclusão se deve ao fato destas três competências estarem fortemente presentes nos discursos estratégicos, dos quais todas as ações da empresa são desdobradas. Porém, como citado na Revisão de Literatura, há ferramentas que auxiliam a identificar/comprovar as competências essenciais. Entre estas está o **modelo VRIN**, desenvolvido por Barney et al (1991).

Dessa forma, posteriormente na subseção **4.1.4**, serão aplicados os critérios deste modelo para comprovar os resultados obtidos por meio da análise conceitual realizada na Missão, Visão e Valores estratégicos do objeto deste estudo.

Em seguida, a subseção **4.1.3** discutirá a Fase 2 da análise do inter-relacionamento das competências organizacionais e a sustentabilidade.

4.1.3 Avaliando os Recursos Organizacionais Estratégicos Sustentáveis

Ao considerar que as competências organizacionais são formadas por determinadas competências e capacidades que, por sua vez, são construídas através do conjunto harmônico de recursos, é necessário avaliar este recursos organizacionais. Este processo é realizado aplicando a Tabela de Avaliação de Recursos Estratégicos Sustentáveis, apresentada na Seção de Metodologia.

Por uma questão didática optou-se em desdobrar esta Tabela, a saber: Tabela de Indicadores Ambientais, Tabela de indicadores Econômicos e, finalizando, a Tabela de Indicadores Sociais.

4.1.3.1 Análise dos Recursos estratégicos sustentáveis – Dimensão ambiental

A Tabela 2 resume os principais indicadores de recursos sustentáveis inseridos na Dimensão ambiental do *Triple Bottom Line*. A partir da captação destes dados é possível visualizar as capacidades ligadas aos Indicadores Ambientais nas quais a empresa mais se destaca:

Tabela 2- Tabela de Indicadores de Recursos Estratégicos Sustentáveis – Dimensão Ambiental

CAPACIDADE	Recursos Estratégicos Sustentáveis – Dimensão Ambiental				
	Indicadores	Unidade de medida	2011	2012	2013
Capacidade de otimização dos recursos do Ar ⁶	Emissões de gases estufa (aquecimento global) GEE	milhares t	265	280	313
	Emissões que reduzem a camada de ozônio	-	Não geradora	Não geradora	Não geradora
	Emissões de outros gases geram poluição atmosférica	-	Quantidades Não mensuráveis	Quantidades Não mensuráveis	Quantidades Não mensuráveis
	Emissões com efeito à saúde humana (cancerígenas)	-	n.i	n.i	n.i
	Acidificação atmosférica	-	n.i	n.i	n.i
	Emissões que produzem poluição atmosférica fotoquímica	-	n.i	n.i	n.i
	Concentração de poluentes em áreas urbanas / local	-	n.i	n.i	n.i
Capacidade de otimização dos recursos hídricos ⁷	Quantidade - Consumo total de água	M ³	247.948	250.177	290.859
	Quantidade - Consumo líquido (total - reciclada)	Percentual	36%	57%	54%
	Quantidade - Consumo de água em relação ao total disponível	Percentual	n.i	n.i	n.i
	Quantidade - Consumo de água reciclada e reutilizada	M ³	41630	69465	79366
	Qualidade - Descargas químicas, óleos e combustíveis (tratados)	Mg/l	71 ¹	55 ¹	65 ¹
	Qualidade - Concentração de coliformes fecais na água potável	-	n.i	n.i	n.i
	Qualidade - Demanda bioquímica de oxigênio na água (DBO)	mg/l	77 ²	106 ²	289 ²
	Qualidade - Ecotoxicidade para a vida aquática	-	n.i	n.i	n.i
	Qualidade - Acidificação aquática	-	n.i	n.i	n.i

CAPACIDADE ASSOCIADA	Recursos Estratégicos Sustentáveis – Dimensão Ambiental				
	Indicadores	Unidade de medida	2011	2012	2013
Capacidade de otimização dos recursos da Terra - solo e energia ⁸	Resíduos sólidos gerados (diretos e indiretos)	t	12.275	15.211	16.214
	Resíduos sólidos reutilizados e reciclados em relação ao total gerado	Percentual	89%	87%	83%
	Terra ocupada	M ²	2.462,5 mil ³	2.462,5 mil ³	2.626 mil ³
	Terra restaurada à condição original (reflorestada)	M ²	*	*	*
	Lixo sólido perigoso gerado	t	n.i	n.i	n.i
	Lixo sólido não perigoso gerado	t	n.i	n.i	n.i
	Consumo de energia (fonte renovável ou não) direta	TJ	197,7	226,3	246,6
	Consumo de energia de fontes renováveis	TJ	151,2	196,5	232,6
	Consumo matéria-prima reciclada e resíduos utilizados (exceto água)	percentual	1,1% ⁴	1,6% ⁴	1,4% ⁴
	Consumo matéria-prima utilizada que causa riscos à saúde humana	percentual	n.i	n.i	n.i
Capacidade de Gerenciamento e política ambiental ⁹	Elaboração Estratégia e política de gerenciamento ambiental		Sim ⁵	Sim ⁵	Sim ⁵
	Estrutura para gerenciamento ambiental		Sim ⁵	Sim ⁵	Sim ⁵
	Existência e divulgação externa de metas ambientais		GRI	GRI	GRI

Fonte: Baseado em dados do Relatório Anual Natura (2011, 2012 e 2013).

Notas:

(*)Trabalha com compensação através de compra de créditos de carbono.

(n.i) Não identificado nos documentos consultados.

(1) Soma das três unidades produtivas, sendo o parâmetro legal de 120 mg/l para cada unidade.

(2) Soma das três unidades produtivas, sendo o parâmetro legal de 60 mg/l para cada unidade.

(3) As principais operações da Natura, no Brasil, estão localizadas em terrenos de sua própria propriedade, onde alega que investe na recomposição e conservação desses territórios, segundo previsto nas licenças ambientais concedidas. A exceção é o Nasp, em São Paulo, cuja área, de 111,7 mil m², é alugada. O Nasp, inaugurado em fevereiro de 2013, concentra atividades administrativas e de logística, como armazenamento e distribuição.

(4) Os percentuais se referem ao material reciclado pós-consumo incorporado em embalagem de produto acabado da Natura.

(5) Ações nas quais não foram estabelecidos critérios de indicadores numéricos.

(6) Capacidade de otimização dos recursos do Ar: relaciona-se à redução da dispersão de gases tóxicos no ar.

(7) Capacidade de otimização dos recursos hídricos: otimizar o consumo de água em produtos e serviços.

(8) Capacidade de otimização dos recursos da Terra – solo e energia: otimizar o uso de recursos do solo e maximizar a utilização de fontes renováveis de energia, bem como a gestão de resíduos.

(9) Capacidade de Gerenciamento e política ambiental: a política empresarial de responsabilidade ambiental, de acordo com as diretrizes dos princípios da sustentabilidade.

a) Capacidade de otimização dos recursos do Ar: Entre as estratégias de gestão das emissões de gases de efeito estufa (GEE) inclui-se a visão completa do ciclo de vida. Além disso, estão sendo implementadas ao longo dos anos, inovações que visam reduzir emissões de CO₂E, como o Programa Carbono Neutro, uso de álcool orgânico nas formulações de perfumaria e Programa Menos Carbono Mais Produtividade. Em 2011, somente com o relançamento da linha EKOS (cartuchos e embalagens replanejados) foi possível reduzir em 45% de emissões de GEE da empresa, comparando com anos anteriores.

Igualmente, segundo a Natura, todas as emissões não passíveis de evitar são compensadas por meio de aquisições de créditos de carbono provenientes de projetos de eficiência energética, reflorestamento, substituição de combustíveis ou tratamento de resíduos e REDD+ (Redução das Emissões por Desmatamento e Degradação).

b) Capacidade de otimização dos recursos hídricos: Já para esta capacidade, dentre as ações de otimização se incluem a metodologia para o cálculo do impacto e a visão do ciclo vida da água, desenvolvida pela Natura. Como exemplos, ressaltam-se projetos como o Cálculo da Pegada Hídrica, onde se constatou que o maior impacto (45,9%) estava na fase final, de descarte pelo consumidor. Dentre outras ações se podem citar: monitoramento mensal do consumo de água e conservar o consumo relativo de água, mesmo com o aumento da produção. Nesse sentido, salienta-se que a empresa tem conseguido manter o consumo relativo de água em 0,40 L/unidade produzida, porém não conseguiu atingir sua própria meta que era 0,39 L/ unidade.

Outro ponto negativo foi o aumento de consumo de água potável no processo produtivo em uma de suas unidades fabris, devido a um problema técnico na estação de tratamento de efluentes, o que acarretou em menor uso de água reutilizada.

Cabe, ainda, relatar que ao longo do período pesquisado, houve o aumento no percentual de utilização de água proveniente de tratamento de efluentes, sendo utilizada em processos industriais para geração de vapor nas caldeiras, por exemplo. Isto significa uma evolução já que até 2011 os

efluentes líquidos eram usados apenas para irrigação e limpeza, graças ao desenvolvimento de novo sistema de reuso de efluentes, elevando o grau de pureza da água.

c) Capacidade de otimização dos recursos da Terra – solo e energia:

Para esta capacidade, por exemplo, citam-se as estratégias da companhia voltadas à gestão de resíduos sólidos como o desenvolvimento de um inventário que contabiliza grande parcela da cadeia (exceto o fornecimento de matéria-prima). A otimização também pode ser verificada através de ações de ecoeficiência como a redução no consumo relativo de energia, considerando o gasto de energia por unidade produzida. Também a empresa realiza monitoramento do consumo energético dos fornecedores terceiros (aqueles que fabricam produtos acabados para esta empresa). Ademais, são utilizados combustíveis limpos (GLP, etanol e briquete) como uma das fontes de energia nas caldeiras das unidades fabris.

d) Capacidade de Gerenciamento e política ambiental: A empresa possui uma política ambiental que se reflete nos seus processos de planejamento, adotando procedimentos que alinham a sua cadeia de valor com estas políticas. Este compromisso é evidenciado, por exemplo, nos programas de gestão, nas metas e em seus resultados.

4.1.3.2 Análise dos Recursos estratégicos sustentáveis – Dimensão econômica

Por meio da Tabela 3 são destacados os indicadores de recursos sustentáveis inseridos na Dimensão econômica do *Triple Bottom Line*. Ao obter estes dados possibilita visualizar as capacidades ligadas aos Indicadores Econômicos nas quais a empresa mais se sobressai:

Tabela 3- Tabela de Indicadores de Recursos Estratégicos Sustentáveis – Dimensão Econômica

CAPACIDADE ASSOCIADA	Recursos Estratégicos Sustentáveis – Dimensão Econômica				
	Indicadores	Unidade medida	2011	2012	2013
Capacidade de lucratividade	Vendas	Milhares R\$		7.608.134	8.021.958
	Lucro Líquido	R\$ MM	5.591,4	6.345,7	7.010,3
	Margem bruta		n.i	n.i	n.i
	Custos das mercadorias, produtos e serviços	Milhares R\$	2.375.514	2.843.755	2.770.923
	Média de capital investido		n.i	n.i	n.i
	Taxa de retorno do investimento		n.i	n.i	n.i
	Gastos com P&D (sustentáveis)	R\$ MM	0,4	0,6	1,2
Capacidade de relacionamento com investidores	Dividendos distribuídos	R\$ MM	467,3	469,5	470
	Estudo regular da percepção do investidor e divulgação dos resultados		n.i	n.i	n.i
	Transparência dos programas de distribuição de ações aos funcionários		n.i	n.i	n.i
Capacidade de gerenciamento de crises e estrutura econômica	Plano de gerenciamento de crises		n.i	n.i	n.i
	Estrutura organizacional para gerenciamento da reputação da empresa		n.i	n.i	n.i
	Desempenho Econômico		n.i	n.i	n.i
	Comércio - balança de pagamentos		n.i	n.i	n.i
	Situação financeira		n.i	n.i	n.i
	Inflação		n.i	n.i	n.i
Capacidade de estabelecer padrões de consumo e produção	Consumo de materiais	t	22.170	22.540	23.069
		M ³	11.279	10.832	10.949
	Uso de energia (consumo, uso de energias renováveis, intensidade de uso)	TJ	158,4	160,8	176,5
	Gerenciamento e geração de lixo sólido, tóxico e radioativo		*	*	*
	Padrão de consumo e de produção - Transportes	(t de CO ₂ E)	55.546	56.835	64.491

Fonte: Baseado em dados do Relatório Anual Natura (2011, 2012 e 2013).

Notas:

(*) não totalizado.

A Natura destaca-se pela constante evolução do seu lucro líquido no período 2011-2013, bem como aumento de vendas, apesar da economia no Brasil estar mais lenta no período destacado. Os resultados confirmam a capacidade da empresa em atingir lucratividade, mesmo em épocas difíceis para a economia, ao mesmo tempo em que realiza investimentos relevantes em áreas como P&D relacionados à sustentabilidade.

Uma limitação apresentada para se avaliar os recursos associados aos Indicadores econômicos encontrados na aplicação da análise de conteúdo do Relatório de Sustentabilidade da Natura, é que como a companhia citada utiliza as Diretrizes GRI. Esta não contempla uma série de critérios econômicos (conforme pode ser observado no “Quadro 11 - Itens e Subitens da dimensão econômica conforme os sistemas revistos”) abarcados na Metodologia proposta por esta presente pesquisa.

4.1.3.3 Recursos estratégicos sustentáveis – Dimensão social

A Tabela 4 compila os principais indicadores de recursos sustentáveis incluídos na Dimensão social da Sustentabilidade. Com estes dados obtidos é possível visualizar em quais capacidades ligadas aos Indicadores Sociais a empresa pesquisada se destaca:

Tabela 4-Tabela de Indicadores de Recursos Estratégicos Sustentáveis – Dimensão Social

C A P A C I D A D E	Recursos Estratégicos Sustentáveis – Dimensão Social				
	Indicadores	Unidade medida	2011	2012	2013
	Educação e treinamento de funcionários	R\$ mil.	26.415	19.634	16.074
	Empregos (total, gerado)	Unidade	758	804	1.101
	Salários e benefícios aos funcionários	R\$	*	*	*
	Relações trabalhistas (empregados e sindicatos)		*	*	*

Capacidade de gerenciamento das práticas trabalhistas e Direitos Humanos	Diversidade e oportunidade	percentual	*	*	*
	Igualdade de remuneração	Proporção do salário mais baixo comparado ao mínimo, por operação	1,6	1,4	1,5
	Demissões e promoções	percentual	n.i	n.i	n.i
	Rotatividade de empregados	percentual	8%	9%	7,8%
	Absenteísmo	percentual	5,83	3,95	3,12
	Não discriminação		*	*	*
	Liberdade de associação e negociação coletiva		*	*	*
	Comprometimento público em relação a acordos internacionais de trabalho		*	*	*
	Trabalho forçado e compulsório		*	*	*
	Trabalho infantil		*	*	*
	Práticas de segurança	Inv. R\$ prevenção acidentes/ colaborador	795	582	1.009
	Práticas disciplinares		n.i	n.i	n.i
Capacidade de gerenciamento das políticas relacionadas à Sociedade /Cidadania corporativa e filantropia	Impactos na comunidade		*	*	*
	Suborno e corrupção		*	*	*
	Contribuições políticas		*	*	*
	Práticas de competição e preço		*	*	*
	Encontros com as partes interessadas		*	*	*
	Reclamações externas em relação aos produtos e processos		*	*	*
	Ações sociais e investimento em filantropia		*	*	*
	Mensuração do impacto das contribuições filantrópicas e sociais da empresa (impactos diretos, sociais, satisfação das partes)		n.i	n.i	n.i
Capacidade relacionada à responsabilidade do produto	Saúde e segurança do consumidor ou usuário		*	*	*
	Produtos e rótulos		*	*	*
	Publicidade		*	*	*
	Reclamações de clientes		*	*	*

Capacidade de retenção de talentos	Avaliações de desempenho	unidade			6.057 ¹
	Bonificações	R\$	*	*	*
	Satisfação dos empregados	percentual	70 (pesquisa clima)	72	77
	Benefícios pagos	R\$	*	*	*
Capacidade de avaliação e parceria com os fornecedores	Trabalho infantil na cadeia produtiva		n.i ²	n.i ²	n.i ²
	Trabalho forçado (escravo) na cadeia produtiva		n.i ²	n.i ²	n.i ²

Fonte: Baseado em dados do Relatório Anual Natura (2011, 2012 e 2013).

Notas:

(*) não totalizado.

(1) Número e percentual de colaboradores que receberam análise de desempenho e desenvolvimento de carreira.

(2) Atribuído como meta.

a) Capacidade de gerenciamento das práticas trabalhistas e Direitos Humanos:

Entre os anos de 2011-2013, não ocorreu variação significativa no número total de funcionários, com relativo aumento de novas contratações a partir de 2012. Também se nota que a taxa de rotatividade elevou-se em 2012 e voltou a cair em 2013, atingindo um dos menores índices da empresa ao longo dos anos, porém a redução não foi suficiente para se alcançar a meta prevista para o ano (7%). Esse resultado, segundo a empresa, se deve às evoluções nos planos de desenvolvimento profissional, destacando-se o público operacional.

Em relação ao absenteísmo, a empresa afirma acompanhamento sistemático dos funcionários, identificando as principais razões de faltas, por meio das consultas com médico do trabalho e processo de avaliação com equipe multidisciplinar, quando se faz necessário. Em 2013, foi reduzido o absenteísmo em 21%, o que significa uma taxa de absenteísmo de 3,12%, sendo que não ocorreu, em 2013, nenhum novo caso de doença ocupacional. Além disso, houve um aumento de 73% em investimento em prevenção de acidentes de trabalho;

b) Capacidade de gerenciamento das políticas relacionadas à Sociedade /Cidadania corporativa e filantropia:

A geração de valor através de uma forte rede de relações com todas as suas partes interessadas é um ponto

forte da gestão da Natura. Esta empresa procura manter uma boa relação com as comunidades de entorno, buscando realizar ações específicas que contribuam para o desenvolvimento local, como a geração de vínculos com os moradores e, também, a criação de uma agenda positiva com o poder público. Cita-se, como exemplo, a destinação de 1% do imposto de renda devido da empresa aos Conselhos Municipais da Criança e Adolescente (CMDCA's) de Cajamar, São Paulo e mais outros dois municípios.

Como ponto fraco desta companhia, se menciona a falta de mensuração dos impactos negativos de suas atividades produtivas nas comunidades de entorno;

- c) **Capacidade relacionada à responsabilidade do Produto:** Um ponto forte da Natura é o relacionamento mantido com o consumidor, por exemplo, em 2013 foi lançado o projeto Transparência Radical, que disponibiliza informações ao público, para um aumento do poder de decisão consciente. Ainda se destaca nesta empresa, programas como monitoramento dos produtos no mercado e avaliação de reclamações de possíveis reações adversas.
- d) **Capacidade de retenção de talentos:** A empresa argumenta que sua estratégia em gestão de pessoas está focada na atração e retenção de funcionários que estejam alinhados à sua Missão e Visão, seja por meio de atração de novos profissionais do mercado ou aproveitamento interno por meio de promoções, após análise de desempenho. Enfatiza-se a estratégia de remuneração e desempenho, que segundo a companhia, se encontra dentro da fatia das 25% das empresas no país, que detêm as melhores remunerações dos profissionais no mercado.
- e) **Capacidade de avaliação e parceria com os fornecedores:** Outra vez, ressalta-se o compromisso com a rede de relações, ao incluir a cadeia de fornecimento formada por mais de 5 mil parceiros comerciais no território brasileiro em seu planejamento estratégico. Uma dessas ações é a Cadeia de Suprimentos Sustentáveis, uma metodologia construída pela Natura que se soma aos critérios tradicionais de seleção de fornecedores e informações socioambientais. Ademais, há capacitações e treinamentos

voltados aos fornecedores, para incluí-los na Gestão *Triple Bottom Line* da companhia.

Ainda, se podem citar nessa capacidade os programas de desenvolvimento de fornecedores que avaliam indicadores críticos de nível de serviço e questões sociais e ambientais.

Por fim, na próxima subseção serão analisadas as Capacidades-chave da companhia, objeto deste estudo, concomitantemente com as competências essenciais da empresa.

4.1.4 Analisando Capacidades e Competências Essenciais

Conforme visto na revisão de literatura, as capacidades-chave e competências podem ser avaliadas sob os quatro critérios do Modelo **VRIN**:

Valiosa: Esta competência acarreta em um aumento nas receitas, uma diminuição nos custos, ou alguma combinação dos dois?

Raridade: A competência é rara? Uma competência deve ser rara o suficiente para que não seja definida como concorrência perfeita. Assim, pode haver outras empresas que possuem a competência, mas ainda insuficientes para que haja escassez deste ativo no mercado.

Inimitabilidade: A competência é facilmente copiada? A vantagem competitiva temporária de competências valiosas e raras só pode ser sustentada se os concorrentes enfrentam alguma desvantagem em imitá-la. Competências abalizadas em Recursos intangíveis são geralmente mais difíceis de copiar do que aquelas baseadas em recursos tangíveis.

Não Substituível: Os concorrentes podem oferecer facilmente produtos / serviços substitutos? Competências equivalentes que permitam estratégias semelhantes não estão disponíveis com facilidade.

O Quadro18 resume a análise das Competências organizacionais Sustentáveis, realizada de forma qualitativa, da empresa objeto deste estudo:

Competência	A competência é valiosa?	A competência é rara?	A competência é difícil de imitar?	A competência é insubstituível?	Consequências competitivas	Implicações no desempenho
Competência em desenvolvimento e aplicação de tecnologias que promovam "carbono Neutro"	SIM	SIM	SIM	NÃO	Vantagem Competitiva Temporária	De retornos médios a retornos acima da média
Competência em desenvolvimento de Tecnologia de tratamento de efluentes	SIM	NÃO	NÃO	NÃO	Paridade Competitiva	Retornos médios
Competência em aproveitamento de efluentes líquidos em processo industrial	SIM	NÃO	NÃO	NÃO	Paridade Competitiva	Retornos médios
Competência em desenvolver e aplicar Metodologias de avaliação de ciclo de vida	SIM	NÃO	NÃO	NÃO	Paridade Competitiva	Retornos médios
Competência em desenvolver embalagens eco eficiente	SIM	SIM	NÃO	SIM	Vantagem Competitiva Temporária	De retornos médios a retornos acima da média
Competência em Extração de recursos naturais de forma Sustentável	SIM	SIM	NÃO	NÃO	Vantagem Competitiva Temporária	De retornos médios a retornos acima da média
Desenvolvimento de Metodologias de avaliação de ciclo de vida	SIM	NÃO	NÃO	NÃO	Paridade Competitiva	Retornos médios
Competência de inovação	SIM	SIM	NÃO	SIM	Vantagem Competitiva Temporária	De retornos médios a retornos acima da média
Competência em forte geração de caixa	SIM	NÃO	NÃO	SIM	Paridade Competitiva	Retornos médios
Competência em manter Crescimento e rentabilidade	SIM	NÃO	NÃO	SIM	Paridade Competitiva	Retornos médios
Competência: Pagamento consistente de dividendos	SIM	NÃO	NÃO	SIM	Paridade Competitiva	Retornos médios
Competência de produção e distribuição	SIM	SIM	NÃO	NÃO	Paridade Competitiva	Retornos médios
Competência em cultura organizacional	SIM	NÃO	SIM	SIM	Vantagem Competitiva Temporária	De retornos médios a retornos acima da média
Competência em Marketing	SIM	NÃO	NÃO	NÃO	Paridade Competitiva	Retornos médios
Competência em Logística	SIM	NÃO	NÃO	NÃO	Paridade Competitiva	Retornos médios

Quadro 18- Quadro de aplicação do modelo VRIN nas competências
Fonte: Autoria própria

Como pode ser observado no Quadro 18 é extremamente difícil encontrar competências que satisfaçam todas as condições VRIN do modelo desenvolvido por Barney (1991) e, que segundo Ruas (2005), são raras de serem observadas na maioria das empresas. Contudo, no caso da Natura, ao analisar o discurso corporativo contido nos documentos analisados, fica claro que esta empresa possui ao menos três competências essenciais relacionadas ao seu desenvolvimento de forma sustentável.

Estas três competências essenciais fundamentam todas as ações da empresa e proporcionam a sua vantagem competitiva o que implica em retornos acima da média se comparado com a concorrência. As competências essenciais da Natura são:

- a) **Gestão *Triple Bottom Line*:** Como já foi relatado na subseção 4.1.1- *Análise da Missão, Visão e Valores*, torna-se evidente na análise do discurso estratégico da Natura que a principal competência essencial desta empresa é a sua forma de gestão fundamentada no conceito *Triple Bottom Line*. Sua competência essencial é a integração de todas as demais competências e capacidades direcionadas ao atendimento dos preceitos Ambientais, Sociais e Econômicos. Conscientes de que a atuação no seu segmento de negócios depende diretamente dos recursos naturais, a Natura busca alcançar um estágio de desenvolvimento, em que será conferido o merecido valor monetário aos serviços oferecidos em prol dos ecossistemas e biodiversidade, bem como à sociedade em geral;
- b) **Rede de Relações:** A singular qualidade da rede de relações da empresa pesquisada, que se constitui em um importante elemento de sua Missão, isto é, a “promoção do bem estar bem”, pode ser compreendido como parte do equilíbrio exigido em um sistema aberto. Sem esta competência essencial, não seria possível à Natura o desenvolvimento de ações que promovessem o empreendedorismo sustentável com as comunidades extrativistas, ou sua relação com seus consultores de vendas, consumidores, funcionários e demais fornecedores, por exemplo;
- c) **Produtos e conceitos:** Sua competência essencial em produtos e conceitos não se resume apenas em inovações do desenvolvimento de novos produtos, mas abrange sua visão de estratégia comercial, técnicas de gestão e

extração de insumos e desenvolvimento de tecnologias que utilizem fontes renováveis, operações industriais e sistema de logística.

Ao fazer referência ao modelo de valor sustentável defendido por Hart e Milstein (2003), pondera-se que estas três competências essenciais da Natura permeiam toda a companhia e norteiam suas principais decisões. Ainda esses ativos abalizam a implementação de um planejamento estratégico que demonstra sua estratégia de médio e longo prazo que enfatiza a redução de impactos socioambientais, por meio do aperfeiçoamento tecnológico possibilitado por suas inovações.

Essas competências permitem à Natura o reposicionamento de seus produtos ao melhorar os indicadores como pobreza e desigualdade – com o objetivo de melhoria da reputação da companhia e crescer a legitimidade dos consumidores à marca – e, dessa maneira, produzir mais valor para seus acionistas, tornando-se um exemplo clássico de empresa que soube implementar o modelo de Valor Sustentável citado.

4.1.5 Síntese do Quadro de Competências Organizacionais Alinhadas ao Desenvolvimento Sustentável da Empresa Pesquisada – Natura

Após discutir as capacidades ligadas aos indicadores de Recursos Ambientais, Sociais e Econômicos, bem como as competências essenciais é necessário compilá-las em um Quadro de Competências que possibilite a construção da “Matriz de inter-relacionamento das competências organizacionais e o desenvolvimento sustentável” e para que esta Matriz possa ser finalizada.

COMPETÊNCIA ESSENCIAL	CAPACIDADES- CHAVE / COMPETÊNCIAS	CAPACIDADES	RECURSOS	INDICADORES DE RECURSOS
<u>GESTÃO TRIPLE BOTTOM LINE</u> <u>REDE DE RELAÇÕES</u> <u>PRODUTOS E CONCEITOS</u>	DIMENSÃO AMBIENTAL			
	<p>Competência em desenvolvimento e aplicação de tecnologias que promovam "carbono Neutro"</p> <p>Competência em desenvolvimento de Tecnologia de tratamento de efluentes</p> <p>Competência em aproveitamento de efluentes líquidos em processo industrial</p> <p>Competência em desenvolver e aplicar Metodologias de avaliação de ciclo de vida</p> <p>Competência em desenvolver embalagens eco eficiente</p> <p>Competência em Extração de recursos naturais de forma Sustentável</p> <p>Desenvolvimento de Metodologias de avaliação de ciclo de vida</p> <p>Competência de inovação</p>	<p>Capacidade de otimização dos recursos do Ar</p> <p>Capacidade de otimização dos recursos hídricos</p> <p>Capacidade de otimização dos recursos da Terra – solo e energia</p> <p>Capacidade de Gerenciamento e política ambiental</p>	<p>Recursos Tangíveis e Intangíveis Ambientais</p>	Emissões de gases estufa (aquecimento global)
				Emissões que reduzem a camada de ozônio
				Emissões de outros gases geram poluição atmosférica
				Quantidade - Consumo total de água
				Quantidade - Consumo líquido (total – reciclada)
				Quantidade - Consumo de água em relação ao total disponível
				Quantidade - Consumo de água reciclada e reutilizada
				Qualidade - Descargas química, óleos e combustíveis
				Qualidade - Demanda bioquímica de oxigênio na água (DBO)
				Resíduos sólidos gerados
				Resíduos sólidos reutilizados e reciclados
				Terra ocupada
				Consumo de energia (fonte renovável ou não) direta e indireta
				Consumo de energia de fontes renováveis
				Consumo de Matéria-prima reciclada e resíduos utilizados (exceto água)
				Estratégia e política de gerenciamento ambiental
Estrutura para gerenciamento ambiental				
Existência e divulgação externa de metas ambientais				
<u>GESTÃO TRIPLE BOTTOM LINE</u> <u>REDE DE RELAÇÕES</u> <u>PRODUTOS E CONCEITOS</u>	DIMENSÃO ECONÔMICA			
	<p>Competência em forte geração de caixa</p> <p>Competência em manter Crescimento e rentabilidade</p> <p>Competência: Pagamento consistente de dividendos</p> <p>Competência de produção e distribuição</p> <p>Competência de inovação</p>	<p>Capacidade de lucratividade</p> <p>Capacidade de relacionamento com investidores</p> <p>Capacidade de gerenciamento de crises e estrutura econômica</p> <p>Capacidade de estabelecer padrões de consumo e produção</p>	<p>Recursos Tangíveis e Intangíveis Econômicos</p>	Vendas
				Lucro Líquido
				Valor adicionado (EVA)
				Margem bruta
				Custos das mercadorias, produtos e serviços
				Gastos com P&D
				Dividendos distribuídos
				Plano de gerenciamento de crises
				Estrutura organizacional para gerenciamento da reputação da empresa
				Uso de energia (consumo uso de energias renováveis, intensidade de uso)
				Padrão de consumo – Transportes

Continua

Continuação

COMPETENCIA ESSENCIAL	CAPACIDADES- CHAVE / COMPETÊNCIAS	CAPACIDADES	RECURSOS	INDICADORES DE RECURSOS
GESTÃO TRIPLE BOTTOM LINE <u>REDE DE RELAÇÕES</u> <u>PRODUTOS E CONCEITOS</u>	DIMENSÃO SOCIAL			
	Competência em cultura organizacional	Capacidade de gerenciamento das práticas trabalhistas e Direitos Humanos	Recursos Tangíveis e Intangíveis Sociais	Educação e treinamento funcionários
				Empregos (total, gerados)
	Competência em Marketing	Capacidade de gerenciamento das políticas relacionadas à Sociedade /Cidadania corporativa e filantropia		Saúde e segurança
				Salários e benefícios aos funcionários
	Competência em Logística	Capacidade relacionada à responsabilidade do Produto		Relações trabalhistas (empregados e sindicatos)
				Diversidade e oportunidade
	Competência de inovação	Capacidade de retenção de talentos		Igualdade de remuneração
				Demissões e promoções
	Competência em Geração de Valor para a consultora	Capacidade relacionada à responsabilidade do Produto		Rotatividade empregados
				Absenteísmo
	Competência nas relações com comunidades extrativistas	Capacidade de retenção de talentos		Liberdade de associação e negociação coletiva
				Comprometimento público em relação a acordos internacionais de trabalho
	Competência em reter e captar talentos	Capacidade de retenção de talentos		Práticas de segurança
				Práticas disciplinares
				Impactos na comunidade
				Contribuições políticas
				Encontros com as partes interessadas
				Reclamações externas em relação aos produtos e processos
				Ações sociais e investimento em filantropia
		Saúde e segurança do consumidor ou usuário		
		Produtos e rótulos		
		Reclamações de clientes		
		Avaliações de desempenho		
		Bonificações		
		Satisfação dos empregados		
		Benefícios pagos		
		Trabalho infantil na cadeia produtiva		
		Trabalho forçado (escravo) na cadeia produtiva		

Quadro 19- Quadro de competências organizacionais inter-relacionadas com seu desenvolvimento sustentável
Fonte: autoria própria

Após a finalização do Quadro 19, se pode sintetizar o Método proposto por esta pesquisa por meio da Matriz de inter-relacionamento das competências organizacionais da empresa estudada com seu desenvolvimento sustentável, conforme a Figura 20:

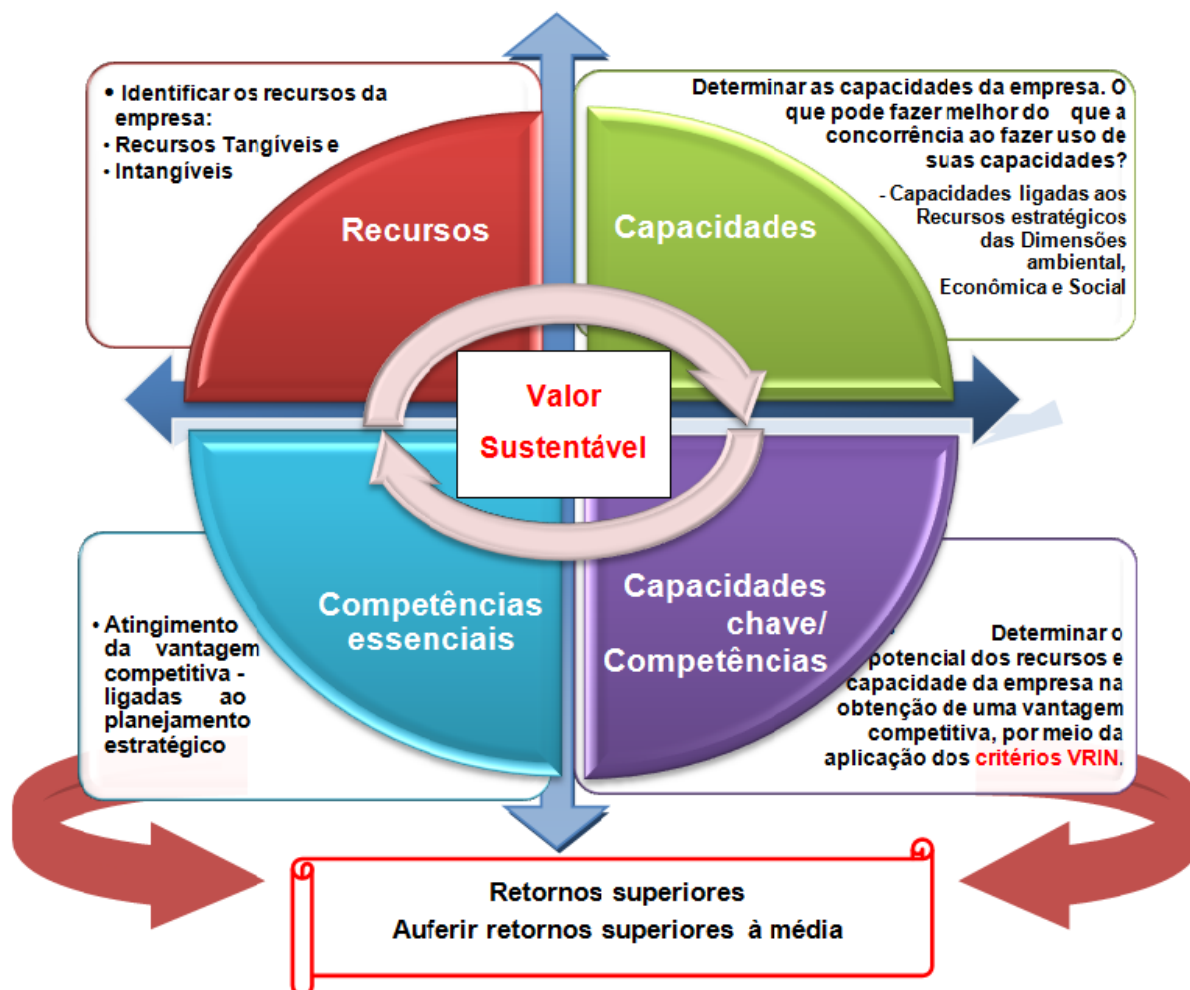


Figura 20- Matriz que resume o Método de análise das inter-relações das competências organizacionais e o Desenvolvimento Sustentável
Fonte: Baseado na Fundamentação Teórica e Análise documental

4.2 BENEFÍCIOS OBTIDOS A PARTIR DA APLICAÇÃO DA MATRIZ

Acredita-se que a realização desta pesquisa, que busca relacionar o tema competência às ações organizacionais voltadas para os princípios do desenvolvimento sustentável, possa condicionar um melhor entendimento sobre o inter-relacionamento entre os temas propostos e sua contribuição para as empresas e sociedade em geral.

As atitudes sustentáveis e mais competentes, como também de maior valor para a sociedade, aumentam a probabilidade de uma maior legitimação de um status socioambiental mais responsável.

Deste modo, este estudo buscou aditar conhecimentos e subsídios que poderão ajudar a compreender e originar soluções aos desafios do desenvolvimento sustentável.

Portanto, a identificação das competências essenciais e seu desenvolvimento é vital para a realização das metas estabelecidas pela visão estratégica. Uma vez que estas competências essenciais são identificadas, o executivos podem analisar as possíveis oportunidades para alcançar novos mercados ou desenvolver novos produtos, com tecnologia apropriada, para o crescimento dos negócios baseado nas dimensões da sustentabilidade.

4.3 CRONOGRAMA DA PESQUISA

A Figura 21 ilustra o cronograma seguido para a execução da presente pesquisa:

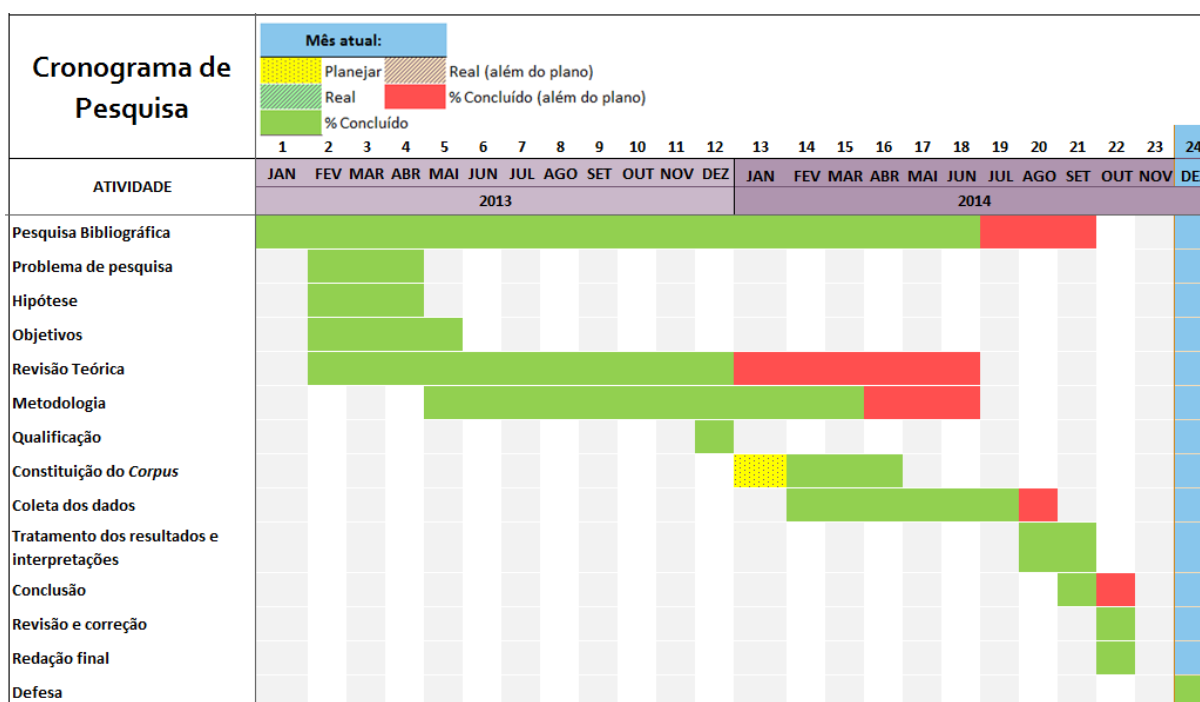


Figura 21- Cronograma da execução da pesquisa

Fonte: Autoria própria

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este trabalho apresenta um Método que descreve o processo de identificação das competências essenciais, capacidade-chave e recursos especiais que alicerçam as estratégias de desenvolvimento sustentável e, que pode ser considerado um guia ainda relativamente simplificado de identificação, o que acarreta em uma contribuição para a estrutura do conhecimento organizacional relacionado à sustentabilidade.

Ressalta-se que esta pesquisa atingiu o objetivo geral de propor uma matriz de análise das inter-relações entre o desenvolvimento sustentável e as competências organizacionais, por meio do Método de Construção da Matriz apresentado na **Seção 3 – Metodologia**. A matriz manifesta as competências organizacionais que abrangem três categorias elementares relacionadas aos indicadores ambientais, sociais e econômicos. Estas categorias incluem as diversas tecnologias, e as classes de produtos e serviços das empresas. Também incluem capacidades-chave com base em funções e tecnologias operacionais.

Em relação ao objetivo específico de identificar os métodos e parâmetros necessários para avaliar o inter-relacionamento das competências organizacionais e o desenvolvimento sustentável, considera-se que foi atendido à medida que a Matriz apresentada neste estudo, ao utilizar amplamente a pesquisa bibliográfica, bem como a análise de documentos corporativos da empresa, ao propor uma estrutura original na literatura para determinar a amplitude desses indicadores de competências organizacionais sustentáveis.

Já quanto ao segundo e terceiro objetivos específicos de construir a matriz de análise das inter-relações entre os temas propostos e aplicá-la em um caso prático, foi alcançado ao realizar um estudo de caso na empresa Natura, situado na **Seção 4 Resultados e Discussão** deste trabalho e, sintetizada na **Figura 20**. Salienta-se que a Natura possui reconhecimento internacional em práticas ligadas à sustentabilidade.

Ao aplicar o Método desenvolvido por este trabalho, na análise do discurso corporativo contido nos Relatórios de Sustentabilidade da empresa Natura, bem como nos seus questionários ISE, foi possível identificar suas competências essenciais, as principais capacidades-chave, além de elencar seus recursos estratégicos sustentáveis, tanto os tangíveis como os intangíveis.

Em consequência, foi possível cumprir o último objetivo específico de levantar as principais competências organizacionais sustentáveis da empresa objeto da pesquisa, ao sintetizar no **Quadro 19** as competências organizacionais da Natura que são inter-relacionadas com seu desenvolvimento sustentável.

Nesse sentido, por meio da aplicação deste Método foi possível identificar que as competências essenciais da Natura são a sua singular rede de relações, seus produtos e conceitos e, principalmente, a sua forma de gestão pautada nos princípios do *Triple Bottom Line (TBL)*.

Os critérios de mensuração de competência essencial enumerados na literatura – em especial o modelo VRIN cunhado por Barney (1991), bem como as condições enumeradas por Prahalad e Hamel (1990) torna uma competência que atenda os quatro critérios, extremamente rara em ser encontrada nas empresas. Evidencia-se que o que torna a Natura tão eficaz na aplicação do conceito TBL é a sua forma de gestão, ou seja, seu compromisso estratégico com a sustentabilidade.

Dessa forma, nota-se que a principal vantagem competitiva da Natura é a somatória de todas as capacidades, competências e recursos sustentáveis da organização, o que implica em retorno acima da média, se comparado com a concorrência, tornando-se marca extremamente forte em Sustentabilidade. Isto pode ser tomado como exemplo pelas demais empresas que se propõem a gerar seu valor em bases sustentáveis.

Assim, se pode considerar que a principal contribuição deste trabalho seja estruturar um Método que inter-relacione as competências organizacionais com o desenvolvimento sustentável. Esse processo pode ser feito de forma parametrizada, mas eficaz, ao permitir a criação de uma série de instrumentos de coleta de dados referentes às competências organizacionais sustentáveis, que são importantes ferramentas conceituais que revelam os elementos de uma competência organizacional, bem como as interações entre elas e as estratégias de desenvolvimento sustentável. Mais importante, a matriz atende ao que se propõe, ou seja, fornece uma abordagem estruturada para identificação do inter-relacionamento das competências organizacionais para que a empresa possa se desenvolver de maneira sustentável.

A principal limitação desta pesquisa se encontra na escolha metodológica, visto que a Matriz de Análise de Inter-relacionamento foi aplicada na forma de um estudo de caso em uma única empresa, portanto seus resultados não permitem

generalizações. Porém, ressalta-se que a principal contribuição dessa pesquisa é a proposta de um Método de Análise que coloque em evidência as principais competências organizacionais necessárias para implementar as práticas do desenvolvimento sustentável. Como se trata de um método bastante flexível acredita-se que poderia ser replicada em uma ampla gama de empresas.

Dessa forma, para maior enriquecimento de pesquisas relacionadas ao tema sugere-se para trabalhos futuros: a) desenvolvimento de critérios quantitativos para mensuração das condições do modelo VRIN de Barney; b) aplicações de métodos estatísticos para avaliação do inter-relacionamento dos temas abordados neste trabalho; c) levantamento em um número maior de organizações, para que se verifique, na prática, a realidade das companhias que apregoam o desenvolvimento sustentável; d) realizar um comparativo entre o discurso dos *stakeholders* internos (aplicação de pesquisa primária) e as informações divulgadas pelos documentos oficiais (pesquisa secundária) das empresas estudadas para identificar, em campo, as principais competências voltadas à sustentabilidade.

REFERÊNCIAS

ACEDO, F. J., BARROSO, C., & GALAN, J. L. The resource-based theory: Dissemination and main trends. **Strategic Management Journal**, 27(7), 621–636, 2006.

AHI, P.; SEARCY, C. A comparative literature analysis of definitions for green and sustainable supply chain management. **Journal of Cleaner Production**, v. 52, nº 0, p. 329-341, 8/1/ 2013.

ALBINO, V.; DANGELICO, R. M.; PONTRANDOLFO, P. Do inter-organizational collaborations enhance a firm's environmental performance? a study of the largest US companies. **Journal of Cleaner Production**, v. 37, p. 304-315, Dec 2012.

ARMSTRONG, C. E.; SHIMIZU, K. A review of approaches to empirical research on the resource-based view of the firm. **Journal of Management**, v. 33, nº 6, p. 959-986, // 2007.

AYUSO, S. Adoption of voluntary environmental tools for sustainable tourism: analysing the experience of Spanish hotels. **Corporate Social Responsibility and Environmental Management**, v. 13, nº 4, p. 207-220, 2006.

BALBINOT, Z. DIAS, J. C. SOUZA, R. B. Unique Organizational Competencies of Brazilian Technological Innovation Centers. **Journal of Technology Management & Innovation**, Santiago, v. 7, nº 1, 2012.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. 3ª ed. Lisboa: Edições 70, 2010.

BARNEY, J. Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. **Journal of Management**, v. 17, nº 1, p. 99-120, March 1, 1991 1991.

BARNEY, J.; WRIGHT, M.; KETCHEN, D. J. The resource-based view of the firm: Ten years after 1991. **Journal of Management**, v. 27, nº 6, p. 625-641, 2001.

BARNEY, J. B.; KETCHEN, D. J.; WRIGHT, M. The future of resource-based theory: Revitalization or decline? **Journal of Management**, v. 37, nº 5, p. 1299-1315, // 2011.

BECKER, A.E., BURWELL, R.A. GILMAN, S.E. HERZOG, D.B. HAMBURG, P. Eating Behaviors and Attitudes Following Prolonged Television Exposure Among Ethnic Fijian Adolescent Girls. **The British Journal of Psychiatry** 180: 509–514, 2002.

BERTAGLIA, P.R. **Logística e gerenciamento da cadeia de abastecimento**. 2ª.ed. São Paulo: Saraiva, 2009.

BHAMRA, R.; DANI, S.; BHAMRA, T. Competence understanding and use in SMEs: a UK manufacturing perspective. **International Journal of Production Research**, v. 49, nº 10, p. 2729-2743, 2011.

BOWMAN, C.; AMBROSINI, V. Value creation versus value capture: Towards a coherent definition of value in strategy. **British Journal of Management**, v. 11, nº 1, p. 1-15, Mar 2000.

BROWN, H. S.; DE JONG, M.; LEVY, D. L. Building institutions based on information disclosure: lessons from GRI's sustainability reporting. **Journal of Cleaner Production**, v. 17, nº 6, p. 571-580, 4// 2009.

BURGER, P.; CHRISTEN, M. Towards a capability approach of sustainability. **Journal of Cleaner Production**, v. 19, nº 8, p. 787-795, 5// 2011.

CARLOMAGNO, M. **Como ver o que ninguém vê**: identifique competências. Artigo publicado no Blog de Inovação 3M, em 11 de agosto de 2011.

CHATENIER, E., VERSTEGEN, J.A.A.M., BIEMANS, H.J.A., MULDER, M. OMTA, O.S.W.F. (2010), "Identification of competencies for professionals in open innovation teams", **R & D Management**, Vol. 40, nº 3, pp. 271–280.

CHRISTMANN, P. TAYLOR, G. Globalization and the environment: strategies for international voluntary environmental initiatives. **Acad Manage Exec.** 2002;16(3):121– 35.

CLARO, P. B. O. *et al.* Entendendo o conceito de sustentabilidade nas organizações. **R. Adm.**, São Paulo, v.43, nº 4, p.289-300, out./nov./dez. 2008.

COFFMAN, M. UMEMOTO, K. The Triple-Bottom-Line: Framing of Trade-Offs in Sustainability Planning Practice. **Environment, Development and Sustainability** 12 (5), (2010): 597-610.

D' ÂNGELO, M. J. , **Desenvolvimento de competências para a sustentabilidade Um estudo sobre a gestão de projetos societais sob a perspectiva de grupos.** 2009. 188 f. Dissertação (Mestrado)- Programa de Pós-Graduação em Administração de empresas, Centro de Ciências Sociais e Aplicadas, Universidade Presbiteriana Mackenzie.

DI STEFANO, G.; PETERAF, M.; VERONA, G. Dynamic capabilities deconstructed : a bibliographic investigation into the origins, development, and future directions of the research domain. **Industrial and Corporate Change**, v. 19, nº 4, p. 1187-1204, August 1, 2010 2010.

DOSI, G.; FAILLO, M.; MARENGO, L. Organizational Capabilities, Patterns of Knowledge Accumulation and Governance Structures in Business Firms: An Introduction. **Organization Studies**, v. 29, nº 8-9, p. 1165-1185, August 1, 2008 2008.

DOWELL, G. HART, S. YEUNG, B. Do corporate environmental standards create or destroy market value? **Manage Sci.** 2000;46(8): 1059– 74.

ELKINGTON, J. **Cannibals with forks.** Canada: New Society, 1999.

EUROPEAN COMMISSION, Green Paper on Innovation, **Bulletin of the European Union**, Supplement 5/95, Luxembourg, 1996.

FERRER, G. Sustainability: What Does it Mean for the Operations Manager? , **Journal of Operations and Supply Chain Management.** pp 1 - 16, 2008.

FLEURY, A.; FLEURY, M. T. L.; BORINI, F. M. The Brazilian Multinationals' Approaches to Innovation. **Journal of International Management**, v. 19, nº 3, p. 260-275, 9// 2013.

FLEURY, A.; FLEURY, M. T. L. **Estratégias empresariais e formação de competências: um quebra-cabeça caleidoscópico da indústria brasileira.** 3ª ed. São Paulo: Atlas, 2006.

FLEURY, A.; FLEURY, M. T. L. Construindo o conceito de competências. **Revista Administração Contemporânea**. v. 5 – Edição Especial, p.183-196, 2001.

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

FONSECA, A.; MCALLISTER, M. L.; FITZPATRICK, P. Sustainability reporting among mining corporations: a constructive critique of the GRI approach. **Journal of Cleaner Production**, nº 0, 2012.

FREEMAN, E. **Strategic Management: A Stakeholder Approach**. Pitman. Boston, 1984.

GALLEGO-ALVAREZ, I.; PRADO-LORENZO, J. M.; GARCIA-SANCHEZ, I. M. Corporate social responsibility and innovation: a resource-based theory. **Management Decision**, v. 49, nº 9-10, p. 1709-1727, 2011.

GALLOPÍN, G. C. Linkages between vulnerability, resilience, and adaptive capacity. **Global Environmental Change**, v. 16, nº3, p. 293-303, 8// 2006.

GAVRONSKI, I. *et al*. A resource-based view of green supply management. **Transportation Research Part E-Logistics and Transportation Review**, v. 47, nº 6, p. 872-885, Nov 2011.

GRI. **Diretrizes para relatório de sustentabilidade**. Versão 3.0. 2000 – 2006. Disponível em: <[HTTP://www.globalreporting.org/Home/LanguageBar/PortugueseLanguagePage.htm](http://www.globalreporting.org/Home/LanguageBar/PortugueseLanguagePage.htm)>. Acesso em: 06 nov.2011.

GOLD, S.; HAHN, R.; SEURING, S. Sustainable supply chain management in “Base of the Pyramid” food projects—A path to triple bottom line approaches for multinationals? **International Business Review**, nº 0, 2013.

GRANT, W. E.; PETERSON, T. R.; PETERSON, M. J. Quantitative modeling of coupled natural/human systems: simulation of societal constraints on environmental action drawing on Luhmann's social theory. **Ecological Modelling**, v. 158, nº 1–2, p. 143-165, 12/15/ 2002.

GRAY, R. H. MILNE, M. Sustainability reporting: Who's kidding whom? **Chartered Accountants Journal of New Zealand**, 81 (6), 66-70, 2002.

GUANG SHI, V. KOH, S.C. L. BALDWIN, J. CUCCHIELLA, F. Natural resource based Green supply chain management. **Supply Chain Management: An International Journal**, Vol. 17. p. 54 – 67, 2012.

HAFEEZ, K.; ZHANG, Y.; MALAK, N. Core competence for sustainable competitive advantage: A structured methodology for identifying core competence. **IEEE Transactions on Engineering Management**, v. 49, n° 1, p. 28-35, // 2002.

HANNON, A.; CALLAGHAN, E. G. Definitions and organizational practice of sustainability in the for-profit sector of Nova Scotia. **Journal of Cleaner Production**, v. 19, n° 8, p. 877-884, 5// 2011.

HART, S. L. A NATURAL-RESOURCE-BASED VIEW OF THE FIRM. **Academy of Management Review**, v. 20, n° 4, p. 986-1014, Oct 1995.

HART, S. L.; DOWELL, G. A Natural-Resource-Based View of the Firm: Fifteen Years After. **Journal of Management**, December 10, 2010 2010.

HART, S. L., MILSTEIN, M. B.. Creating Sustainable Value. **Academy of Management Executive**, 17(2): 56-67, 2003.

HELPHAT, C. E. M. PETERAF. The dynamic resource-based view: capability lifecycles", *Strategic Management Journal*, **24**, pp. 997-1010, 2003.

HILLMAN, A. J.; KEIM, G. D. Shareholder value, stakeholder management, and social issues: what's the bottom line? **Strategic Management Journal**, v. 22, n° 2, p. 125-139, 2001.

HITT, M.A., IRELAND, R.D. Corporate distinctive competence, strategy, industry and performance. *Strategic Management Journal*. pp. 273–293, 1985.

HITT, M. A.; IRELAND, R. D.; HOSKISSON, R. E. **Administração estratégica: competitividade e globalização**. Cengage Learning, 2012. ISBN 9788522105205.

HOFER, C.; CANTOR, D. E.; DAI, J. The competitive determinants of a firm's environmental management activities: Evidence from US manufacturing industries. **Journal of Operations Management**, v. 30, nº 1–2, p. 69-84, 1// 2012.

HOSKISSON, R. E. et al. Theory and research in strategic management: Swings of a pendulum. **Journal of Management**, v. 25, nº 3, p. 417-456, 1999.

ICChemE. **The sustainability metrics: sustainable development progress metrics recommended for use in the process industries**. Warwickshire: Institution of Chemical Engineers; 2002.

ISE. **Índice de Sustentabilidade Empresarial - ISE. 2013**. Disponível em: <<http://www.bmfbovespa.com.br/indices/ResumoIndice.aspx?Indice=ISE&idioma=pt-br>> Acesso em 06 Dez. 2013.

JEPSON, E. The conceptual integration of planning and sustainability: An investigation of planners in the United States. **Environment and Planning C: Government and Policy**, 21, 389–410, 2003.

JIFENG, M.; GENGMIAO, Z.; MACLACHLAN, D. L. Social Competency and New Product Development Performance. **Engineering Management, IEEE Transactions on**, v. 58, nº. 2, p. 363-376, 2011.

JONES, D. **Dow Jones Sustainability World Indexes Guide**. Version 9.1, January 2008.

KATKALO, V. S.; PITELIS, C. N.; TEECE, D. J. Introduction: On the nature and scope of dynamic capabilities. **Industrial and Corporate Change**, v. 19, nº 4, p. 1175-1186, August 1, 2010.

KEMMLER, A.; SPRENG, D. Energy indicators for tracking sustainability in developing countries. **Energy Policy**, v. 35, nº 4, p. 2466-2480, 4// 2007.

KHANI, N.; NOR, K. M.; SAMANI, M. B. **A Proposed Research Model for the Relationship between Organizational IS capabilities, Organizational Performance and Strategic Planning**. Norristown: Int Business Information Management Assoc-Ibima, 2011. 1039-1055 ISBN 978-0-9821489-5-2.

KNOEPFEL I. Dow Jones Sustainability Group Index: a global benchmark for corporate sustainability. **Corporate Environmental Strategy** 2001;8 (1):6 - 15.

KRAAIJENBRINK, J.; SPENDER, J. C.; GROEN, A. J. The Resource-Based View: A Review and Assessment of Its Critiques. **Journal of Management**, v. 36, n^o1, p. 349-372, Jan 2010.

KULIG, A.; KOLFOORT, H.; HOEKSTRA, R. The case for the hybrid capital approach for the measurement of the welfare and sustainability. **Ecological Indicators**, v. 10, n^o 2, p. 118-128, 3// 2010.

LABUSCHAGNE, C., BRENT, A.C., VAN ERCK, R.P.G., 2005. Assessing the sustainability performances of industries. **Journal of Cleaner Production** 13, 373–385.

LEHTONEN, M. The environmental–social interface of sustainable development: capabilities, social capital, institutions. **Ecological Economics**, v. 49, n^o 2, p. 199-214, 6/1/ 2004.

LIAO, Y. et al. A mechanism for external competence transfer to improve manufacturing system capabilities and market performance. **International Journal of Production Economics**, v. 132, n^o 1, p. 68-78, 7// 2011.

LOCKETT, A.; THOMPSON, S.; MORGENSTERN, U. The development of the resource-based view of the firm: A critical appraisal. **International Journal of Management Reviews**, v. 11, n^o 1, p. 9-28, 2009.

LU, L. Y.; LIU, J. An innovative approach to identify the knowledge diffusion path: the case of resource-based theory. **Scientometrics**, v. 94, n^o 1, p. 225-246, 2013/01/01 2013.

LUENEBURGER, C; GOLEMAN, D. The Change Leadership Sustainability Demands. **MIT Sloan Manage Rev** 51 no4 Summ 2010 p. 49-55.

MACHER, J. T.; MOWERY, D. C. Measuring Dynamic Capabilities: Practices and Performance in Semiconductor Manufacturing. **British Journal of Management**, v. 20, p. S41-S62, 2009.

MANUAL DE OSLO. Proposta de Diretrizes para Coleta e Interpretação de Dados sobre Inovação Tecnológica. 2006. Disponível em:<http://download.finep.gov.br/imprensa/manual_de_oslo.pdf>. Acesso em: 01 Fev. 2012.

MCCLELLAND, D.C. Testing for competence rather than for “intelligence”. **American Psychologist**, pp. 1-14, 1973..

MCWILLIAMS, A.; SIEGEL, D. S. Creating and Capturing Value: Strategic Corporate Social Responsibility, Resource-Based Theory, and Sustainable Competitive Advantage. **Journal of Management**, v. 37, nº 5, p. 1480-1495, Sep 2011.

MOG, J. M. Struggling with Sustainability—A Comparative Framework for Evaluating Sustainable Development Programs. **World Development**, v. 32, nº 12, p. 2139-2160, 12// 2004.

MOLDAN, B.; JANOUŠKOVÁ, S.; HÁK, T. How to understand and measure environmental sustainability: Indicators and targets. **Ecological Indicators**, v. 17, nº 0, p. 4-13, 6// 2012.

MONEVA, J.M., ARCHEL, P. CORREA, C. GRI and the Camouflaging of Corporate Unsustainability. **Accounting Forum**. 30, pp. 121-137, 2006.

MONTABON, F. SROUFE, R. NARASIMHAN, R. An examination of corporate reporting, environmental management practices and firm performance. **Journal of Operations Management**. P. 998–1014. 2007.

MILLS, J. et al. **Competing through competences**. Cambridge: Cambridge University Press, 2002.

MUSANGO, J. K.; BRENT, A. C. A conceptual framework for energy technology sustainability assessment. **Energy for Sustainable Development**, v. 15, nº1, p. 84-91, 3// 2011.

NATURA. Relatório anual. 2011. Disponível em:<<http://natura.foinvest.com.br/ptb/s-15-ptb.html>> Acesso em 01 Jul. 2012.

NATURA. Relatório anual. 2012. Disponível em: <<http://relatorio.natura.com.br/relatorio/>> Acesso em 01 Jul. 2013.

NATURA. Relatório anual. 2013. Disponível em: <<http://www.relatoweb.com.br/natura/13/>> Acesso em 01 Jun. 2014.

NETLAND, T. H.; ASPELUND, A. Company-specific production systems and competitive advantage: A resource-based view on the Volvo production system. **International Journal of Operations and Production Management**, v. 33, nº11, p. 1511-1531, // 2013.

NEWBERT, S. L. Empirical research on the resource-based view of the firm: An assessment and suggestions for future research. **Strategic Management Journal**, v. 28, nº 2, p. 121-146, Feb 2007.

NIDUMOLU, R.; PRAHALAD, C. K.; RANGASWAMI, M.R. Why Sustainability Is Now the Key Driver of Innovation. **Harvard Business Review**, September, 2009.

OECD. **The DAC Guidelines: Strategies for Sustainable Development**. Paris, 2001.

PAGELL, M.; GOBELI, D. How Plant Managers' Experiences and Attitudes Toward Sustainability Relate to Operational Performance. **Production and Operations Management**, v. 18, nº 3, p. 278-299, 2009.

PAVITT, K.. The Social Shaping of the National Science Base. *Research Policy*27(8): 793-805, 1998.

PETRIE, J. COHEN, B. STEWART, M. Decision support frameworks and metrics for sustainable development of minerals and metals. **Clean Techn Environ Policy** (2007) 9:133–145.

PENROSE, E. T. **The Theory of the Growth of the Firm**. (1995). 3rd edn. Oxford: Oxford University Press; 1959.

PINTÉR, L. et al. Bellagio STAMP: Principles for sustainability assessment and measurement. **Ecological Indicators**, v. 17, nº 0, p. 20-28, 6// 2012.

PORTER, M. E., **Estratégia Competitiva**, São Paulo: Editora Campus, 1980.

_____**Vantagem Competitiva**. São Paulo: Editora Campus, 1985.

PRAHALAD, C. K. HAMEL, G. The core competence of the corporation. **Harvard Business Review**, v. 90, nº 3, p.79-91, 1990.

PRIEM, R.L., BUTLER, J.E. Is the resource-based “view” a useful perspective for strategic management research? **Academy of Management Review**. pp. 22–40, 2001.

RAMOS, T. B. et al. Corporate sustainability reporting and the relations with evaluation and management frameworks: the Portuguese case. **Journal of Cleaner Production**, v. 52, nº 0, p. 317-328, 8/1/ 2013.

RESENDE, E. **O livro das competências**: desenvolvimento das competências: a melhor auto-ajuda para pessoas, organizações e sociedade. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2000.

RIVERA-LIRIO, J.; MUÑOZ-TORRES, M. The Effectiveness of the Public Support Policies for the European Industry Financing as a Contribution to Sustainable Development. **Journal of Business Ethics**, v. 94, nº 4, p. 489-515, 2010/07/01 2010.

ROCHA LOURES, R. C. **Sustentabilidade XXI**: Educar e inovar sob uma nova consciência. São Paulo: Editora Gente, 2009.

RODRIGUEZ-DIAZ, M.; ESPINO-RODRIGUEZ, T. F. A Model of Strategic Evaluation of a Tourism Destination Based on Internal and Relational Capabilities. **Journal of Travel Research**, v. 46, nº 4, p. 368-380, May 2008.

ROMME, A. G. L., ZOLLO, M. ,BERENDS, P. Dynamic capabilities, deliberate learning and environmental dynamism: a simulation model.**Industrial and Corporate Change**, 19, 1271–99, 2010.

RONDINELLI, D. A.; BERRY, M. A. Environmental citizenship in multinational corporations: social responsibility and sustainable development. **European Management Journal**, v. 18, nº 1, p. 70-84, 2// 2000.

RUAS, R. Gestão por competências: uma contribuição à estratégia das organizações. In: RUAS, R.; ANTONELLO, C. S.; BOFF, L. H. **Aprendizagem organizacional e competências**. Porto Alegre: Bookman, 2005. p. 34-54.

SEHNENI, S. et al. Organization resources in cold storage facilities and their relations with the implementation of environmental sustainability strategies: The Marfrig Alimentos S.A. Group case. **Recursos organizacionais em frigoríficos e sua relação com a implantação de estratégias voltadas à sustentabilidade ambiental: O caso do Grupo Marfrig Alimentos S.A**, v. 14, nº 43, p. 193-215, // 2012.

SELZNICK, P. (1957). **Leadership in administration: A sociological interpretation**. Berkeley: University of California Press.

SHIN, D.; C., MARK H., D.; ZWETSLOOT, G. I. Development of a sustainability policy model for promoting cleaner production: a knowledge integration approach. **Journal of cleaner production**, v. 16, nº 17, p. 1823 – 1837, 2008.

SINGH, R. K. et al. An overview of sustainability assessment methodologies. **Ecological Indicators**, v. 15, nº 1, p. 281-299, 4// 2012.

SNOW, C. HREBINIAK, L. Strategy, distinctive competence and organizational performance. *Administrative Science Quarterly*. pp. 317–336, 1980.

SCHOENHERR, T. The role of environmental management in sustainable business development: A multi-country investigation. **Int. J. Production Economics**. pp. 116–128, 2012.

SPANOS, Y. LIOUKAS, S., “An examination into the causal logic of rent generation: Contrasting Porter’s competitive strategy framework and the resource-based perspective”, **Strategic Management Journal**, 2001, Vol. 22, nº 10, 907-934.

SPENCER, L.M. JR., S.M. SPENCER. **Competence at Work: Models for Superior Performance**. New York: John Wiley & Sons, 1993.

TANGPONG. C. Content analytic approach to measuring constructs in operations and supply chain management. **Journal of Operations Management**. p. 627–638, 2011.

TEECE, D.; PISANO, G. The dynamic capabilities of firms: an introduction. **Industrial and corporate change**, v. 3, nº 3, p. 537-556, 1994.

TEECE, D. J. Explicating dynamic capabilities: The nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance. **Strategic Management Journal**, v. 28, nº 13, p. 1319-1350, Dec 2007.

TEECE, D. J.; PISANO, G.; SHUEN, A. Dynamic capabilities and strategic management. **Strategic Management Journal**, v. 18, nº 7, p. 509-533, 1997.

TREGIDGA, H.; KEARINS, K.; MILNE, M. The Politics of Knowing "Organizational Sustainable Development". **Organization & Environment**, v. 26, nº 1, p. 102-129, March 1, 2013 2013.

UNCED- United Nations Conference on Environment and Development. **Declaração do Rio de Janeiro sobre Meio Ambiente e Desenvolvimento**. Rio de Janeiro:1992.

VACHON, S.; KLASSEN, R. D. Environmental management and manufacturing performance: The role of collaboration in the supply chain. **International Journal of Production Economics**, v. 111, nº 2, p. 299-315, Feb 2008.

VELEVA V, ELLENBECKER M. A proposal for measuring business sustainability: addressing shortcomings in existing frameworks. **Greener Management International** 2000;31(Autumn):101 e 20.

WORLD COMMISSION ON ENVIRONMENT AND DEVELOPMENT. **World Commission on Environment Our Common Future**, Oxford University Press, Oxford, 1987.

WERNERFELT, B. A resource-based view of the firm. **Strategic management journal**, v. 5, nº 2, p. 171-180, 1984.

_____. The resource-based view of the firm: Ten years after. **Strategic Management Journal**, v. 16, nº 3, p. 171-174, 1995.

YANG, J. The knowledge management strategy and its effect on firm performance: A contingency analysis. **International Journal of Production Economics**, v. 125, nº 2, p. 215-223, 6// 2010.

ZARIFIAN P. **Objetivo competência**: por uma nova lógica. São Paulo: Atlas; 2001.

ZHAN, W. et al. Acquisition of organizational capabilities and competitive advantage of IJVs in transition economies: The case of Vietnam. **Asia Pacific Journal of Management**, v. 26, nº 2, p. 285-308, Jun 2009.