

UNIVERSIDADE FEDERAL DE MINAS GERAIS  
FACULDADE DE CIÊNCIAS ECONÔMICAS  
CENTRO DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISAS EM ADMINISTRAÇÃO

LÍVIA ALMADA NEVES

**Natural-RBV e Gestão de RH: os caminhos para a vantagem competitiva sustentável**

BELO HORIZONTE

2018

LÍVIA ALMADA NEVES

**Natural-RBV e Gestão de RH: os caminhos para a vantagem competitiva sustentável**

Tese apresentada ao curso de Doutorado em Administração do Centro de Pós-Graduação e Pesquisas em Administração da Faculdade de Ciências Econômicas da Universidade Federal de Minas Gerais como parte do requisito mínimo à obtenção do título de Doutora em Administração.

Área de concentração: Estudos Organizacionais e Sociedade

Orientação: Prof<sup>ª</sup>. Dra. Renata Simões Guimarães e Borges

Co-orientação: Prof. Dr. Bruno Pérez

BELO HORIZONTE

2018

#### Ficha Catalográfica

Almada, Livia.

Natural-RBV e Gestão de RH [manuscrito] : os caminhos para a vantagem competitiva sustentável / Livia Almada Neves. – 2018. 123 f., il.: graf., tabs.

Orientadora: Renata Simões Guimarães e Borges.

Coorientador: Bruno Pérez

Tese (doutorado) - Universidade Federal de Minas Gerais, Centro de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração.

Inclui bibliografia (f. 108-123).

1. Comportamento organizacional - Teses. 2. Recursos humanos – Teses. 3. Desenvolvimento sustentável – Teses. 4. Desenvolvimento organizacional - Teses. I. Borges, Renata Simões Guimarães e. II Perez, Bruno . III. Universidade Federal de Minas Gerais. Centro de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração. IV. Título.

CDD: 658.314



Universidade Federal de Minas Gerais  
Faculdade de Ciências Econômicas  
Departamento de Ciências Administrativas  
Centro de Pós-Graduação e Pesquisas em Administração

ATA DA DEFESA DE TESE DE DOUTORADO EM ADMINISTRAÇÃO da Senhora **LÍVIA ALMADA NEVES**, REGISTRO Nº 211/2018. No dia 24 de agosto de 2018, às 14:00 horas, reuniu-se na Faculdade de Ciências Econômicas da Universidade Federal de Minas Gerais - UFMG, a Comissão Examinadora de Tese, indicada pelo Colegiado do Centro de Pós-Graduação e Pesquisas em Administração do CEPEAD, em 13 de julho de 2018, para julgar o trabalho final intitulado "**Natural-RBV e Gestão de RH: os caminhos para a vantagem competitiva sustentável**", requisito para a obtenção do **Grau de Doutor em Administração**, linha de pesquisa: **Estudos Organizacionais e Sociedade**. Abrindo a sessão, a Senhora Presidente da Comissão, Prof<sup>a</sup>. Dr<sup>a</sup>. Renata Simões Guimarães e Borges, após dar conhecimento aos presentes o teor das Normas Regulamentares do Trabalho Final, passou a palavra à candidata para apresentação de seu trabalho. Seguiu-se a arguição pelos examinadores com a respectiva defesa da candidata. Logo após, a Comissão se reuniu sem a presença da candidata e do público, para julgamento e expedição do seguinte resultado final:

APROVAÇÃO;

( ) APROVAÇÃO CONDICIONADA A SATISFAÇÃO DAS EXIGÊNCIAS CONSTANTES NO VERSO DESTA FOLHA, NO PRAZO FIXADO PELA BANCA EXAMINADORA (NÃO SUPERIOR A 90 NOVENTA DIAS);

( ) REPROVAÇÃO.

O resultado final foi comunicado publicamente à candidata pela Senhora Presidente da Comissão. Nada mais havendo a tratar, a Senhora Presidente encerrou a reunião e lavrou a presente ATA, que será assinada por todos os membros participantes da Comissão Examinadora. Belo Horizonte, 24 de agosto de 2018.

NOMES

ASSINATURAS

Prof<sup>a</sup>. Dr<sup>a</sup>. Renata Simões Guimarães e Borges.....  
ORIENTADORA (CEPEAD/UFMG)

Prof. Dr. Bruno Pérez Ferreira  
COORIENTADOR - (CEPEAD/UFMG)

Prof. Dr. Jonathan Simões Freitas  
(CEPEAD/UFMG)

Prof. Dr. Luciano Munck  
(PPGA-UEL)

Prof<sup>a</sup>. Dr<sup>a</sup>. Eliana Marcia Martins Fittipaldi Torça.....  
(Centro Universitário UNA)

Prof<sup>a</sup>. Dr<sup>a</sup>. Renata Veloso Santos Policarpo.....  
(IFMG)

Àqueles que não acreditam na pesquisa nacional;

Ao atual Governo Federal que não investe na ciência nacional e sugere que a população vá  
estudar e pesquisar no exterior;

Àqueles que ainda acreditam no Brasil, mesmo diante de tantas dificuldades.

## AGRADECIMENTOS

À minha mãe, *in memoriam*, Maria Bernadete, pelo amor, apoio e por acreditar mais nessa realização do que eu mesma.

Ao meu marido Felipe pelo amor, apoio, parceria e compreensão em todo o processo.

Às minhas irmãs, Paula e Larissa, e a meu pai, Vicente, pelo incentivo, compreensão e apoio nos momentos difíceis.

Às minhas amigas, pela amizade e compreensão mesmo diante de minha ausência física.

À minha afilhada pela compreensão da ausência física, mesmo na mesma cidade.

À professora Dr<sup>a</sup>. Renata Simões Guimarães e Borges, pela parceria, pela compreensão e por ser fundamental na minha transformação profissional enquanto docente e pesquisadora.

Ao professor Dr. Bruno Pérez Ferreira, pela orientação em terras antes desconhecidas.

Aos professores do CEPEAD que, de alguma maneira, me estimularam às reflexões que me amadureceram e que fazem de mim o que sou hoje, pessoal e profissionalmente.

Ao pesquisador Aron Belinky que possibilitou o acesso aos dados a serem analisados de forma solícita e parceira, envolvendo sua equipe nessa empreitada.

Aos colegas de doutorado da turma de 2015, pelo convívio e apoio durante o curso e nos momentos de angústia coletiva.

Aos amigos Kenyth, Bruno e Rui, pelo convívio ainda existente, pela amizade e pelo apoio em todos os momentos em que precisei para a realização desta tese.

Aos colegas de CEPEAD, que passaram a fazer parte deste momento, pelo incentivo constante e pelo apoio, especialmente ao Ricardo, Milena e Maria Gabriela, por me ajudarem na realização desta tese quando necessário e por me darem todo o apoio e incentivo.

Às funcionárias da secretaria do CEPEAD, Vera, Luciana, Ana Paula, Mara e Érica, pelas informações e paciência.

A Deus por ser essa energia suprema que me move todos os dias em tudo que sou, faço e vivencio.

*Senhor, fazei-me instrumento de vossa paz. Onde houver ódio, que eu leve o amor; Onde houver ofensa, que eu leve o perdão; Onde houver discórdia, que eu leve a união; Onde houver dúvida, que eu leve a fé; Onde houver erro, que eu leve a verdade; Onde houver desespero, que eu leve a esperança; Onde houver tristeza, que eu leve a alegria; Onde houver trevas, que eu leve a luz.*

*Ó Mestre, Fazei que eu procure mais Consolar, que ser consolado; compreender, que ser compreendido; amar, que ser amado. Pois é dando que se recebe, é perdoando que se é perdoado, e é morrendo que se vive para a vida eterna.*

*Oração da Paz – autor desconhecido*

## RESUMO

A limitação dos recursos naturais é uma realidade urgente. As empresas enquanto agentes políticos, econômicos e sociais têm um papel importante na sustentabilidade global. Por meio da sustentabilidade organizacional, é possível pensar ações e estratégias que consigam proporcionar um equilíbrio na relação exploratória entre empresa e ambiente natural/social/econômico/político, e, assim, atingir uma vantagem competitiva sustentável (VCS). Como forma de auxiliar as empresas nessa concretização, Hart (1995) apresenta a teoria da NRBV que prevê a utilização de recursos raros, valiosos, inimitáveis e organizáveis pensando-se em termos das estratégias de prevenção da poluição, gestão de produtos e desenvolvimento sustentável. Com base nisso, este estudo apresenta as estratégias sustentáveis como forma de se obter VCS e consequente sustentabilidade organizacional. Além disso, este estudo também sugere que a gestão de RH (GRH) pode ser um moderador que potencializa essa relação entre as estratégias e a VCS, porque se acredita que um ambiente com uma cultura e comportamento sustentáveis podem ter mais probabilidade de conseguir implementar as estratégias sustentáveis e, conseqüentemente, atingir a sustentabilidade organizacional e a VCS. Portanto, este estudo teve como objetivo verificar qual(ais) estratégia(s) sustentável(eis) da NRBV pode(m) impactar no ganho de vantagem competitiva sustentável das empresas presentes no Índice de Sustentabilidade Empresarial (ISE), considerando a gestão de RH como potencial moderadora dessa relação. Para tanto, foi realizada uma análise em painel dos dados de dezoito empresas (AES Tietê, Braskem, BRF, Cemig, Copel, CPFL, Duratex, Eletropaulo, EDP, Eletrobras, Ecorodovias, Fibria, Light, Natura, Telefônica, TIM, Tractebel/Engie e WEG) entre os anos de 2013 a 2017. Os dados correspondem à pontuação obtida pelas empresas nos questionários preenchidos para a submissão à carteira do índice e foram obtidos diretamente com a GVces que é a administradora do índice. Após realizada a análise de três modelos, verifica-se que as empresas estudadas estão conseguindo atingir VCS com as ações que estão realizando em termos da estratégia de Desenvolvimento sustentável, porém precisam aprimorar suas ações nas estratégias de Prevenção da poluição e Gestão de produtos, pois não estão conseguindo atingir a VCS. Em relação à gestão de RH, a moderação não foi confirmada, mas confirmou-se uma predição na relação GRH e VCS. Assim, as empresas estudadas não apresentaram sustentabilidade organizacional e, conseqüentemente, também não contribuem para o desenvolvimento sustentável e sustentabilidade global. De toda forma, os resultados dos três modelos trouxeram reflexões bastante relevantes sobre as ações das empresas no período estudado e como essas ações conversam com as estratégias sustentáveis para o ganho de VCS, apontando uma grande incipiência nessas ações realizadas em todos os modelos e contribuindo gerencialmente e academicamente para as áreas de gestão de RH, estratégia e finanças. O resultado encontrado pode ser um reflexo do subdesenvolvimento do Brasil, mas também pode ter relação com questões políticas e econômicas já que se tratam de grandes empresas, com ações na bolsa de valores. Para explorar ainda mais os resultados encontrados, seria necessário realizar outros estudos, com abordagens qualitativa e quantitativa. Outro ganho deste estudo foi a análise longitudinal que permite verificar o comportamento das empresas ao longo do tempo. Este tipo de análise não é muito utilizada nas áreas de Gestão de RH e Estratégia, apontando mais uma possibilidade metodológica para as áreas. Estudos



futuros também podem explorar o modelo proposto nesta tese em micro, pequenas e médias empresas. Como limitação, tem-se a não identificação das empresas, o que limitou a análise mais detalhada dos dados. Também são limitações o período de cinco anos e o fato de só ter sido possível realizar um estudo quantitativo. Portanto, este estudo aponta que ainda há muito a se discutir e pesquisar em termos de sustentabilidade no Brasil.

Palavras-chave: Natural RBV. Gestão de RH. Vantagem competitiva sustentável. ISE. Sustentabilidade.

## ABSTRACT

The limitation of natural resources is an urgent situation. Companies as political, economic and social agents play an important role in global sustainability. Through organizational sustainability, it is possible to consider actions and strategies that can provide a balance in the exploratory relationship between the company and the natural / social / economic / political environment and to achieve a sustainable competitive advantage (SCA). Hart (1995) presents the NRBV theory that provides for the use of rare, valuable, inimitable and organizable resources in terms of pollution prevention, product management and sustainable development strategies. Based on this, this study presents the sustainable strategies as a way to obtain SCA and consequent organizational sustainability. In addition, this study also suggests that Human Resource Management (HRM) may be a moderator that potentiates this relationship between sustainable strategies and VCS because we believe that an environment with a sustainable culture and behavior may be more likely to be able to implement sustainable strategies and, consequently, achieve organizational sustainability and SCA. Therefore, the aim of this study is to verify which NRBV's sustainable strategies can impact on the gain of sustainable competitive advantage on the companies present in the Corporate Sustainability Index (ISE), considering HR management as a potential moderator of this relationship. To do so, it was made a panel analysis of the data of eighteen companies (AES Tietê, Braskem, BRF, Cemig, Copel, CPFL, Duratex, Eletropaulo, EDP, Eletrobras, Ecorodovias, Fibria, Light, Natura, Telefônica, TIM, Tractebel / Engie and WEG) between the years 2013 and 2017. The data correspond to the scores obtained by the companies in the questionnaires that were submitted for submission to the index portfolio and it were obtained directly from GVces which is the index administrator. After analyzing three models, it was verified that the studied companies are achieving SCA with the actions they are carrying out in terms of Sustainable Development strategy, but they need to improve their actions in the strategies of Pollution Prevention and Product Management, because they are not achieving VCS. Regarding HR management, moderation was not confirmed, but a prediction was confirmed in the HRM and SCA ratio. Thus, the companies studied did not present organizational sustainability and consequently also did not contribute to sustainable development and sustainability in global context. In any case, the results of the three models brought very relevant reflections about the actions of the companies during the studied period and how these actions talk with the sustainable strategies for the gain of SCA, pointing out a great incipience in these actions carried out in all models, contributing managerially and academically for the areas of HR management, strategy and finance. The result may reflect Brazil's underdevelopment, but it may also be related to political and economic issues since they are large corporations, with shares in the stock exchange. To further explore the results found it would be necessary to carry out other studies, with qualitative and quantitative approaches. Another gain of this study was the longitudinal analysis that allows to verify the behavior of the companies over time. This type of analysis is not widely used in the areas of HR and Strategy Management, pointing out another methodological possibility for the areas. Future studies may also explore the model proposed in this thesis in micro, small and medium enterprises. The non-identification of the companies can be considered as a limitation, because limited the more detailed analysis of the data. It is also a limitation the period of five years and the fact that it was only possible to

carry out a quantitative study. Therefore, this study points out that there is still much to be discussed and researched in terms of sustainability in Brazil.

Key words: Natural RBV. HR Management. Sustainable competitive advantage. ISE. Sustainability.

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Modelo teórico de sustentabilidade, desenvolvimento sustentável e sustentabilidade organizacional.....	33
Figura 2: Modelo Proposto .....	71
Figura 3: Modelo de pesquisa.....	85

## **LISTA DE TABELAS**

Tabela 1: Relação das carteiras dos últimos cinco anos e suas estruturas.....	74
Tabela 2: Resultado do giro do Modelo 1 .....	88
Tabela 3: Resultado do giro do Modelo 2 .....	94
Tabela 4: Resultado do giro do Modelo 3 .....	97

## **LISTA DE QUADROS**

Quadro 1: Etapas da análise do questionário.....	79
Quadro 2: Dimensões, critérios e indicadores do modelo de pesquisa .....	82
Quadro 3: Resumo da análise das hipóteses.....	99

## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO</b>	15
1.1.	Objetivo geral e objetivos específicos	19
<b>2</b>	<b>REFERENCIAL TEÓRICO</b>	23
2.1	Sustentabilidade	23
2.2	Desenvolvimento Sustentável	24
2.3	Sustentabilidade Organizacional	29
2.5	Políticas e Práticas sustentáveis e a Vantagem Competitiva Sustentável (VCS)	40
2.5.1	Prevenção da Poluição	46
2.5.2	Gestão de Produtos	50
2.5.3	Desenvolvimento Sustentável	53
2.6	Gestão de Recursos Humanos (RH) e Vantagem Competitiva Sustentável (VCS)	59
	<i>A valiosidade da gestão de RH</i>	66
	<i>A raridade da gestão de RH</i>	67
	<i>A inimitabilidade da gestão de RH</i>	68
	<i>A capacidade de não substituição da gestão de RH e a organização da empresa</i>	69
2.7	Modelo Proposto	70
<b>3</b>	<b>METODOLOGIA</b>	72
3.1.	Índice de Sustentabilidade Empresarial	73
3.2.	População e amostra	75
3.3.	Métodos e instrumentos de coleta de dados	76
3.4.	Método de análise dos dados	78
<b>4</b>	<b>APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS</b>	82
4.1	Identificação dos indicadores de análise	82
4.2	Análise dos dados	87
4.3	Efeito moderador da gestão de RH	94
<b>5</b>	<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS</b>	101

**REFERÊNCIAS..... 108**



## 1 INTRODUÇÃO

Os estudos sobre os efeitos climáticos da poluição e a utilização indiscriminada dos recursos naturais trouxeram à tona, no final do século XX, discussões sobre a responsabilidade ambiental das empresas, governos e sociedade em geral (KLASSEN; WHYBARK, 1999; CHRISTMANN, 2000; MENGUC; OZANNE, 2005; VACHON; KLASSEN, 2006; VACHON; KLASSEN, 2008; MICHALISIN; STINCHFIELD, 2010; SHI *et al.*, 2012; FRAJ; MARTÍNEZ; MATUTE, 2013; KANCHAN; KUMAR; GUPTA, 2015). Eventos como a *Toronto Conference on the Changing Atmosphere*, realizada em outubro de 1988 no Canadá, e a *IPCC's First Assessment Report* em Sundsvall na Suécia, em agosto de 1990, culminaram na Convenção-Quadro das Nações Unidas sobre mudança climática realizada na ECO-92 ocorrida na cidade do Rio de Janeiro em junho de 1992.

A ECO-92, além de chamar a atenção do mundo para as questões ambientais, criou a Agenda 21 que é um documento contendo direcionamentos aos governos para cumprir a ideia de desenvolvimento sustentável. Posteriormente, esse documento se desdobrou em objetivos nacionais e locais ao ser implementado como um instrumento de planejamento participativo. A convenção climática no Rio estimulou ainda a discussão e a negociação do Protocolo de Kyoto, no Japão em 1997. No entanto, o Protocolo de Kyoto só entrou em vigor internacionalmente em fevereiro de 2005, devido à dificuldade de conciliar as agendas e interesses dos países envolvidos na negociação. Ratificaram o acordo de 1997 (Protocolo de Kyoto) reunindo 55 países desenvolvidos, que representavam no mínimo 55% de emissão de gases do efeito estufa (UNFCCC, 2014a; BRASIL, s/d).

A proposta do Protocolo de Kyoto era firmar compromissos mais rígidos para a redução da emissão de gases poluentes que agravam o efeito estufa por meio da criação de um calendário no qual os países participantes se comprometiam a reduzir no mínimo 5,2% da emissão no período entre 2008 e 2012, tendo como base o índice de 1990. Com isso, pensando de forma global em relação às emissões de poluentes e visando ao não comprometimento da economia dos países envolvidos, foram criados três mecanismos de flexibilização (UNFCCC, 2014a; BRASIL, s/d). Esses mecanismos permitem que países mais poluentes ou industrializados consigam cumprir as metas definidas pelo Protocolo de Kyoto por meio de Implementação Conjunta. Ou seja, países desenvolvidos ou suas empresas desenvolvem projetos para reduzir a emissão de poluentes em outros países desenvolvidos. Outra opção é a compra e venda de créditos de carbono (direito de emitir gases do efeito estufa) entre os países signatários do Protocolo (BRASIL, 2014).

Outro mecanismo criado foi o Mecanismo de Desenvolvimento Limpo (MDL) que objetiva gerar desenvolvimento sustentável em países que estão em desenvolvimento, como é o caso do Brasil. Isso aconteceria a partir da implantação de tecnologias mais limpas nesses países. O crédito de carbono é gerado a partir do MDL, denominado Redução Certificada de Emissão (RCE), e representa uma tonelada de dióxido de carbono equivalente. Ou seja, quando o país deixa de emitir uma tonelada deste poluente, ele recebe um RCE. Dessa forma, as RCE's obtidas podem ser negociadas no mercado global contribuindo para o cumprimento da meta de 5,2% de redução anual de emissão global (BRASIL, 2012; IPAM, s/d).

Em 2011, na África do Sul, durante a conferência de clima (COP 17), as metas do Protocolo de Kyoto foram reajustadas para 25% a 40% das emissões, com base no índice de 1990. Em 2012, em Doha no Catar, foi realizada a COP 18 que fez uma revisão de várias partes do Protocolo e firmou um segundo período de compromisso de 2013 a 2020. O grupo de trabalho *Ad Hoc* da *Durban Platform for Enhanced Action* (ADP) em Durban, na África do Sul, está desenvolvendo um outro documento que será apresentado em 2020, visando dar continuidade ao processo (UNFCCC, 2014b).

Em 4 de novembro de 2016, foi assinado o COP 21, conhecido como Acordo de Paris. O objetivo deste pacto é manter a elevação de temperatura no planeta entre 1,5 a 2 graus célsius para que sejam evitadas consequências drásticas devido às mudanças climáticas. Esse pacto avança em relação ao Protocolo de Kyoto. Os maiores emissores de gases do efeito estufa são China e Estados Unidos, e ambos ratificaram o acordo. No entanto, em 2017, os Estados Unidos, sob o governo Trump, decidiram sair do acordo. Os países devem reduzir suas emissões, mas de forma voluntária, e não mais por metas pré-estabelecidas. Também não participam apenas os países desenvolvidos. Todos os países signatários devem apresentar planos de diminuição. Essas reduções começarão a ser implementadas a partir de 2020, sendo que, a cada cinco anos, novos planos devem ser apresentados. Ou seja, as metas iniciais devem ser cumpridas até 2025<sup>1</sup>.

Todo esse movimento de conscientização climática iniciado em 1988 está diretamente relacionado à escassez dos recursos naturais, acentuada pela Revolução Industrial. A “glória” da produtividade exacerbada, representada pela filosofia industrial da Administração Clássica, resultou em um crescimento exponencial de consumo e de produção (MONTELLA, 2004). Não menos importante, os governos, focados no desenvolvimento econômico, criam políticas

---

<sup>1</sup> [https://brasil.elpais.com/brasil/2016/11/02/internacional/1478101060\\_412467.html](https://brasil.elpais.com/brasil/2016/11/02/internacional/1478101060_412467.html). Acessado em 08 de abril de 2018.

de incentivo à produção e ao consumo. No Brasil, por exemplo, é possível citar a política de incentivo à produção de café de qualidade de 2015, a política de incentivo à produção de borracha de 2016, a redução do Imposto sobre Produtos Industrializados (IPI) e os desembolsos do Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social (BNDES) a taxas subsidiadas (BRASIL, 2015; 2016). As políticas criadas sempre visam ao bem estar econômico, em detrimento ao viés ambiental.

Mesmo existindo intervenções prejudiciais ao meio ambiente focadas apenas em questões econômicas, a pressão mundial fez com que as empresas ficassem mais atentas à degradação do meio ambiente. Um reflexo disso foi a criação de investimentos socialmente responsáveis que tem como objetivo refletir valores sociais ligados à questão ambiental. Esses fundos tiveram início no Brasil com o lançamento do primeiro serviço de pesquisa para fundos verdes em 2001, pelo Unibanco. Ao final de 2001, foram lançados os Fundos Ethical FIA, pelo Banco Real ABN Amro, estimulando o Banco Itaú a lançar o fundo Itaú Excelência Social em 2004 (MONZONI; BIDERMAN; BRITO, 2006).

O Brasil foi o quarto país no mundo a apresentar um índice de ações criado para mostrar o desempenho de mercado de uma carteira que contém empresas que praticam a gestão sustentável, o Índice de Sustentabilidade Empresarial (ISE). O primeiro índice foi apresentado em 1999, em Nova York, nos Estados Unidos, o *Dow Jones Sustainability Indexes* (DJSI). O segundo foi criado em Londres em 2001, o FTSE4Good, e o terceiro foi lançado em 2003 em Johannesburgo, na África do Sul, o JSE (BEATO; SOUZA; PARISOTTO, 2009; MARCONDES; BACARJI, 2010).

Com a inserção da discussão sobre as práticas sustentáveis no contexto mercadológico, surgiu em 1995 uma teoria preocupada com a questão ambiental relacionada à vantagem competitiva sustentável. Essa teoria é a *Natural Resource Based View* (NRBV), desenvolvida por Hart (1995) com base na *Resource Based View* (RBV) apresentada por Barney (1991; 2001). A NRBV propõe que a vantagem competitiva sustentável é alcançada quando os recursos valiosos, raros, inimitáveis e insubstituíveis descritos por Barney (1991; 2001) são relacionados com capacidades estratégicas específicas: prevenção da poluição, gestão de produto e desenvolvimento sustentável (HART, 1995).

Porém, a maior parte dos estudos sobre NRBV e a utilização de práticas estratégicas ambientais para conquistar vantagem competitiva sustentável tem como foco países do hemisfério Norte. Há pouca abordagem em relação a estratégias de gestão de produtos e desenvolvimento sustentável, destacando-se apenas na prevenção da poluição (CHRISTMANN, 2000; MICHALISIN; STINCHFIELD, 2010; HART; DOWELL, 2011).

Esse fato pode ter relação com a própria teoria desenvolvida por Hart (1995) que considera na estratégia de desenvolvimento sustentável apenas a relação de exploração que os países do hemisfério Norte têm com os países do sul, negligenciando, com isso, a exploração dos próprios países do hemisfério sul.

Neste estudo, é fundamental compreender a ideia de desenvolvimento sustentável em uma perspectiva de autoexploração, pois o Brasil é um país rico em recursos naturais explorado indiscriminadamente não somente por países do hemisfério Norte, mas principalmente por suas próprias empresas e governo. No Brasil, a discussão da NRBV é seminal, sendo muitas vezes apenas citada teoricamente, fazendo com que ainda haja muito a ser compreendido para viabilizar uma discussão robusta sobre a utilização dos recursos naturais brasileiros de forma sustentável (CORAL, 2002; MELLO; NASCIMENTO, 2002; ALPERSTEDT; QUINTELA; SOUZA, 2010; BRITO; BERARDI, 2010; PRADO; MERLO; CERIBELI, 2010; PEREIRA et al., 2011; SATO; PEDROZO, 2012; SEHNEM et al., 2012; NOBRE; RIBEIRO, 2013; SILVA; BALBINO, 2013; SOUSA FILHO; BARBIERI, 2014).

Para concretizar as estratégias da NRBV, é necessário que os empregados sejam envolvidos nesse ambiente sustentável. Por isso, um grande aliado à sustentabilidade da vantagem competitiva é a Gestão de Recursos Humanos (gestão de RH) (BARNEY, 1991; HART, 1995; BARNEY; WRIGHT, 1998). A gestão de RH possibilita a incorporação de rotinas e hábitos sustentáveis na cultura da empresa, por meio de práticas e políticas que promovam alterações significativas nos valores e comportamentos dos trabalhadores em direção da obtenção da vantagem competitiva sustentável (BROWN; DRAY, 1996; ARAGÓN-CORREA; SHARMA, 2003; HART; SHARMA, 2004; CHAN, 2005; BORGES; MICHALISIN, 2009).

Os indivíduos são os recursos com maior potencial para a geração de vantagem competitiva em virtude de suas complexidades e individualidades. Dessa forma, os recursos humanos são um dos recursos mais valiosos, raros, inimitáveis e que colocam em prática toda a estratégia desenhada pela organização (HART; DOWELL, 2011). Assim, qualquer ação para a sustentabilidade ou para as práticas ambientais que não consideram os recursos humanos se torna inviável. A formação de uma consciência coletiva institucionalizada na organização é fundamental para a viabilização de uma vantagem competitiva sustentável voltada para as questões ambientais (HART; MILSTEIN, 2003; BOWEN; OSTROFF, 2004; CHAN, 2005; BORGES; MICHALISIN, 2009; WALLS et al., 2011; DUBOIS; DUBOIS, 2012; PARKS; BORLAND, 2012).

Colbert e Kurucz (2007) levantaram quatro processos-chave de RH para a questão da sustentabilidade relacionando o conceito de *triple bottom line* com negócio sustentável e o papel da gestão de RH. São eles: efetividade organizacional/gestão da mudança, planejamento estratégico de RH, gestão de talentos e treinamento e desenvolvimento. Revelaram em estudo feito com 66 lideranças que a gestão de RH tem um grande desafio: alinhar o conceito de sustentabilidade internamente. Também é desafiador alinhar as capacidades de liderança organizacional, deixar os valores mais claros para as pessoas e alinhar o desenvolvimento de capacidades estratégicas específicas. Estudos como o de Vidal-Salazar, Cardón-Pozo e Ferrón-Vilchez (2012), feito com 252 empresas de turismo, comprovam a influência do treinamento ambiental e da aprendizagem organizacional, implementado pela gestão de RH como forma de desenvolver estratégias ambientais proativas e como caminho para as decisões gerenciais. Infelizmente nenhum estudo relacionado ao contexto brasileiro foi encontrado.

Portanto, a Gestão de Recursos Humanos se apresenta como um caminho possível para se atingir a vantagem competitiva sustentável. Para isso, a gestão de RH deve estar alinhada com a perspectiva sustentável que a empresa pretende desenvolver e manter. O ISE, como índice de sustentabilidade, prevê que as empresas que compõem sua carteira realizem ações sustentáveis em diversas frentes. Mas será que se pensa em criar um ambiente sustentável como forma de naturalizar as ações de prevenção da poluição, gestão do produto e desenvolvimento sustentável? Assim, coloca-se a seguinte pergunta de pesquisa: Qual(ais) estratégia(s) sustentável(eis) da NRBV impacta(m) na geração de vantagem competitiva sustentável no ISE, considerando a gestão de RH?

### **1.1. Objetivo geral e objetivos específicos**

O objetivo geral desta pesquisa é verificar qual(ais) estratégia(s) sustentável(eis) da NRBV pode(m) impactar na geração de vantagem competitiva sustentável no ISE, considerando a gestão de RH como potencial moderadora dessa relação. Ou seja, propõe-se que as estratégias sustentáveis geram ganho de vantagem competitiva sustentável para as empresas do ISE e que a gestão de RH, quando alinhada às estratégias ambientais, potencializa a relação entre essas estratégias descritas por Hart (1995) e a vantagem competitiva sustentável.

Para atingir o objetivo geral proposto, pretende-se cumprir cinco objetivos específicos:

- Apontar os indicadores que representam as estratégias sustentáveis da prevenção da poluição das empresas que compõem o ISE;

- Apontar os indicadores que representam as estratégias sustentáveis da gestão de produtos das empresas que compõem o ISE;
- Apontar os indicadores que representam as estratégias sustentáveis do desenvolvimento sustentável das empresas que compõem o ISE;
- Apontar os indicadores que representam a gestão de RH das empresas que compõem o ISE;
- Apontar o ganho de vantagem competitiva sustentável utilizando o valor de mercado das empresas que compõem o índice nos últimos cinco anos.
- Verificar se há relação entre as estratégias sustentáveis, a Gestão de RH e a VCS.

## **1.2. Justificativa**

A especulação empírica do tema pode contribuir significativamente com os gestores das empresas e para a compreensão e discussão acadêmica sobre as estratégias apresentadas na NRBV e a gestão de recursos humanos como meio para se atingir a vantagem competitiva sustentável. O direcionamento com base nas estratégias da NRBV fortalece a concretização da gestão sustentável. Ao identificar a influência de cada estratégia, será possível direcionar melhores investimentos que trarão um retorno maior para as empresas e para o meio ambiente. Além disso, a influência da gestão de recursos humanos pode potencializar este retorno, melhorando ainda mais os resultados organizacionais ao mesmo tempo em que contribui para a gestão responsável de recursos naturais.

Para ampliar a perspectiva teórica de Hart (1995) sobre a relação entre os hemisférios, seria fundamental testar as hipóteses no contexto brasileiro. Isso proporcionaria conhecimento sobre a realidade brasileira no que concerne à gestão de RH centrada nas práticas sustentáveis. Também seria possível verificar qual é o foco da gestão de RH no Brasil em termos de sustentabilidade e como este foco está influenciando a imagem das empresas junto às partes interessadas.

Especificamente para o avanço da ciência, este estudo pode contribuir no arcabouço teórico da literatura de recursos humanos estratégicos e da literatura relacionada à NRBV. Isso poderia completar a lacuna apresentada por Chan (2005) em relação ao exato papel dos empregados na adoção efetiva das estratégias verdes. Também poderia suprir o que Hart e Dowell (2011) acreditam ser uma lacuna no estudo da NRBV. Para eles, os estudos sobre esta teoria estão muito focados na prevenção da poluição e pouco esforço há em relação às estratégias de gestão de produto e desenvolvimento sustentável. Para os gestores de recursos

humanos, a exploração empírica deste estudo pode apresentar resultados que estimulem a criação e utilização de práticas alinhadas com as estratégias ambientais, de modo a influenciar diretamente no resultado estratégico das empresas (BORGES; MICHALISIN, 2009).

Quando se tem uma empresa voltada às questões de sustentabilidade, realizando estratégias de desenvolvimento sustentável, conforme trata a NRBV, é possível vislumbrar saldos positivos para toda a sociedade. A exploração local se torna desenvolvimento local, regional, nacional ou mundial. A empresa se posiciona como parte integrante do complexo social e não esquece que a dinâmica de mercado trabalha em sistema aberto, influenciando e sendo influenciado pelo meio. No caso da sociedade brasileira (SATO; PEDROZO, 2012; SEHNEM et al., 2012, 2012; SILVA; BALBINO, 2013), ter empresas que realizam estratégias sustentáveis é saber que toda a exploração feita gera um ciclo de desenvolvimento social que não vai esgotar os recursos, mas, sim, potencializá-los por meios da gestão de RH.

Belinky (2016) faz uma análise histórica sobre a sustentabilidade empresarial apontando que isso deve ser algo considerado na estratégia corporativa e se relaciona diretamente com o destino do negócio. O autor organiza didaticamente três gerações de sustentabilidade organizacional. A primeira delas surge por volta de 1970 e era focada apenas na prevenção da poluição. As empresas buscavam identificar quais de suas atividades poderiam ser nocivas tanto ao meio ambiente quanto às partes interessadas e agiam sobre esse problema de várias formas, tentando evitar a reincidência. A segunda geração surge no contexto da discussão da ECO-92, na qual as empresas passaram a perceber que estava se fortalecendo um movimento voltado à responsabilidade empresarial e que somente ações pontuais, como aconteciam na geração anterior, não seriam mais suficientes. Era necessário, nesse segundo momento, ampliar o escopo sobre responsabilidade ambiental e social, ter visão holística e atitude proativa e transparente, considerando as necessidades de todas as partes interessadas na tomada de decisão. A terceira e atual geração apresentada, principalmente pela Agenda 2030, publicada em 2015, incita a integralização da sustentabilidade ao negócio. É o momento de pensar o negócio em termos de sustentabilidade empresarial, pois é dessa forma que será possível o ganho de vantagem competitiva sustentável. Ou seja, atualmente, a sustentabilidade organizacional precisa ser considerada na estratégia corporativa e está diretamente relacionada ao destino do negócio.

A Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico - OCDE (2018), em seu Relatório Econômico: Brasil 2018, aponta que a sustentabilidade do sistema inclusivo exige ainda grandes reformas e melhor direcionamento dos investimentos. Também defende que são necessários mais investimentos, alertando que o problema da corrupção foi um dos

mais agravantes para a situação atual do país. Sugerem-se a simplificação de impostos, redução dos custos administrativos e agilidade na liberação de licenças para alavancar o crescimento e desenvolvimento, além de defenderem uma concorrência mais forte como estimuladora da prosperidade e das oportunidades de investimento. Acreditam que o Brasil pode se beneficiar muito da integração global e local que precisam ser fortalecidas, propondo que políticas bem elaboradas de proteção aos trabalhadores podem combinar capacitação e proteção à renda, isolando os pobres e vulneráveis dos efeitos dos ajustes realizados, firmando um crescimento inclusivo. Conforme dados que apresentam, o Brasil ainda continua sendo um dos países com maior desigualdade do mundo e está abaixo da Argentina em relação a essa integração em termos de comércio mundial. Dessa forma, o foco de discussão e ação deve ser em: Aperfeiçoar as políticas macroeconômicas e governança econômica; Aumentar o investimento; Fomentar a integração na economia mundial; Fortalecer o crescimento verde. Esse relatório aponta para uma tendência de melhoria para os próximos anos, caso as sugestões feitas sejam realizadas, não de forma isolada, mas de maneira conjunta.

Portanto, a concretização das estratégias do NRBV junto com a intervenção da gestão de recursos humanos podem influenciar diretamente o desempenho e ser uma peça importante para a sustentabilidade dos recursos naturais e para o ganho de vantagem competitiva sustentável. É importante verificar o grau de responsabilidade da aplicação dessas práticas, estimulando a reflexão sobre o contexto atual brasileiro e as possibilidades futuras que a gestão de recursos humanos pode potencializar.



## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

Este capítulo trata inicialmente de compreender os conceitos e definições de sustentabilidade, desenvolvimento sustentável (DS) e sustentabilidade organizacional (SO). Em seguida, são analisadas as estratégias sustentáveis apresentadas por Hart (1995) e Hart e Dowell (2011) como forma de ganho de vantagem competitiva sustentável. Finalmente, propõe-se a Gestão de Recursos Humanos como um meio para se obter a vantagem competitiva sustentável ao oferecer suporte para se desenvolver as estratégias de prevenção da poluição, gestão de produto e desenvolvimento sustentável no contexto brasileiro.

### 2.1 Sustentabilidade

A confusão entre sustentabilidade e desenvolvimento sustentável ainda é comum devido à existência de diversas definições que nem sempre convergem. Como resultado, têm-se várias possibilidades dependendo da referência contextual (LÉLÉ, 1988; 1991; MEBRATU, 1998; FERGUS; ROWNEY, 2005). Estudiosos do tema (LÉLÉ, 1991; FERGUS; ROWNEY, 2005; MUNCK; MUNCK; BORIM-DE-SOUZA, 2011) já apresentaram vários *frameworks* em busca de um possível direcionamento destes conceitos e definições no âmbito das organizações.

De forma literal, sustentabilidade significa sustentar algo (LÉLÉ, 1988; 1991), mas outras significações foram atribuídas ao termo. Inicialmente, o conceito de sustentabilidade surgiu em referência aos recursos renováveis da natureza e, posteriormente, foi adotado como tema-chave do movimento ambiental (LÉLÉ, 1988; 1991; SARTORI; LATRÔNICO; CAMPOS, 2014). Essa perspectiva formalizou uma definição que considerava “a existência de condições ecológicas necessárias para suportar a vida humana em um nível específico de bem estar por meio de gerações futuras” (LÉLÉ, 1991, p. 609).

Alguns autores defendem que a sustentabilidade tem relação com a potencialidade do ser humano em se adaptar às mudanças indefinidamente (DOVERS; HANDMER, 1992). Outros autores acreditam que a sustentabilidade tem relação com o agir do homem no que concerne à natureza, pensando nos outros indivíduos e nas gerações futuras (AYRES, 2008). Em uma perspectiva histórica, Mebratu (1998) disserta que a sustentabilidade tramita na ideia de viver em harmonia com a natureza e a sociedade. No âmbito da gestão, o conceito de sustentabilidade mais utilizado é referente ao *Triple Bottom Line* (TBL) desenvolvido por

Elkington (1994), que considera a sustentabilidade algo a ser alcançado por meio de três pilares: econômico, social e ambiental.

Em estudo feito sobre a literatura referente à sustentabilidade e desenvolvimento sustentável, Sartori, Latrônico e Campos (2014) analisaram 103 artigos extraídos gratuitamente da base de dados Portal de Periódicos Capes. Utilizaram dezoito termos para encontrar artigos alinhados com o tema em âmbito de título, resumo e palavras-chave. Com relação à sustentabilidade, verificaram que as discussões e conceituações giram em torno das perspectivas ambiental, econômica e social, suas nuances e inter-relações; sobre o desenvolvimento sustentável, verificaram o uso de indicadores e outras ferramentas tanto de análise como de avaliação, medição (*sustaineconometrics*) e criação de modelos. Os autores sugerem que a grande confusão gerada devido à disparidade entre as discussões e os conceitos existentes pode ser amenizada se a sustentabilidade for considerada em diferentes níveis: global, regional e local. Isso porque o estudo apresentou que há diferenças entre as formas de se pensar e agir em relação à sustentabilidade nestes diferentes níveis.

Borim-de-Souza et al (2015) definiram sustentabilidade como sendo a capacidade de manter a funcionalidade dos diversos sistemas sociais, utilizando-se de ações objetivas que promovam a resolução das crises ambientais e o desenvolvimento sustentável. Para tanto, é preciso aplicar a sustentabilidade por meio da interação entre interesses sociais, econômicos, naturais e culturais que proporcionam a busca pelo equilíbrio e a conciliação entre prosperidade material, qualidade de vida e preservação do meio ambiente global.

## **2.2 Desenvolvimento Sustentável**

Sobre desenvolvimento sustentável, muitas especulações são feitas e há muita variação em termos de conceito e definição (CLARK, 1973a; 1973b; GOODLAND; LEDEC, 1987; LÉLÉ, 1991; ELKINGTON, 1994; GLADWIN; KENNELLY; KRAUSE, 1995; MEBRATU, 1998; FERGUS; ROWNEY, 2005).

Em 1972, aconteceu em Estocolmo, a *United Nations Conference on Human Environment* onde se reconheceu a importância da questão ambiental como ferramentas de gestão (UNEP, 1972; MEBRATU, 1998). Ao mesmo tempo, surgiu o Clube de Roma que reunia cientistas e cidadãos preocupados com a crise ambiental global. Verificaram por meio de vários relatórios sobre a condição do ambiente natural que haveria um balanço deficitário entre a produção e os limites ecológicos se os crescimentos dos anos de 1960 e 1970 fossem

mantidos. Isso se tornou bastante evidente após a *United Nations Conference on Human Environment* de 1972 (MEBRATU, 1998). Foram muitas as opções sobre o termo a ser utilizado para se relacionar a questão dialética entre ambiente e desenvolvimento ao longo dos anos até que na *United Nations Conference on Human Environment* de 1978 o termo *eco-developmen* ficou definido (MEBRATU, 1998).

Mas foi em 1980 que o termo ‘desenvolvimento sustentável’ tomou outra magnitude com a *International Union for the Conservation of Nature and Natural Resources* (IUCN). Juntamente com a *World Wildlife Fund for Nature* e a *The United Nations Environment Programme*, a IUCN apresentou a *World Conservation Strategy* (WCS). A estratégia apresentada apontava a necessidade de conservar os recursos vivos para se ter desenvolvimento sustentável, principalmente por meio de três grupos de usuários interligados: os responsáveis pela criação de políticas governamentais e seus conselheiros, pessoas ligadas diretamente à conservação de recursos e profissionais de desenvolvimento como agências, indústrias, comércios e sindicatos (IUCN, 1980).

Em 1987, a *World Commission on Environment and Development* (WCED) da ONU, também conhecida como Comissão de Brundtland definiu, por meio do documento *Our Common Future*, que desenvolvimento sustentável é aquele que satisfaz as necessidades do presente sem comprometer a capacidade das gerações futuras em satisfazerem suas necessidades vindouras (WECD, 1987; ELKINGTON, 1994; 2004; GLADWIN; KENNELLY; KRAUSE, 1995; MEBRATU, 1998; MUNCK; BORIM-DE-SOUZA, 2011; DIAS, 2015). Esse conceito foi bastante disseminado e apoiado por várias instituições, empresas e governos (GLADWIN; KENNELLY; KRAUSE, 1995; MUNCK; BORIM-DE-SOUZA, 2011).

Porém, muitos estudiosos começaram a criticar a generalidade do termo. Disseram que faltou uma definição mais precisa e direcionada como forma de orientar a concretização do desenvolvimento sustentável (LÉLÉ, 1991; GLADWIN; KENNELLY; KRAUSE, 1995; MEBRATU, 1998; FERGUS; RONEY, 2005). Diante disso, Lélé (1991) apresentou um quadro teórico no qual estabelece a relação entre os termos sustentabilidade e desenvolvimento para clarear a definição de ambos.

Para Lélé (1991), o termo sustentabilidade possui conotações literal, ecológica e social. No viés literal, a ideia é de sustentar algo; no viés ecológico, pressupõem-se a sustentação da base ecológica da vida humana em termos de condições ecológicas e de condições sociais e; no viés social tem-se a sustentação das bases sociais da vida humana. Já o termo desenvolvimento é um processo de mudança direcionada e envolve os objetivos desse

processo e os meios para se atingir esses objetivos. Como processo, o desenvolvimento representa crescimento e/ou mudança, e, como objetivo, representa as necessidades básicas, erradicação da pobreza, dentre outros.

Lélé (1991) apresenta duas interpretações finais para o termo desenvolvimento sustentável. Uma delas se refere ao crescimento sustentado de desempenho. De acordo com Lélé (1991), essa é uma visão limitada e não contempla a perspectiva de longo prazo da noção global de desenvolvimento sustentável. A outra visão se refere a atingir objetivos tradicionais de desenvolvimento somado à sustentabilidade ecológica e social. Mesmo com este estudo minucioso sobre o tema, Lélé (1991) ainda afirma que o termo apresenta fraquezas, mas acreditava que haveria uma articulação melhor entre as interpretações e as definições.

Fergus e Rowney (2005) reformularam o quadro teórico de Lélé (1991), mas não o contradisseram. Nesta reformulação, os autores focam inicialmente nas conceituações literais. Apresentam que o conceito de sustentabilidade tem relação com a ideia de manter ou prolongar e o conceito de desenvolvimento se refere a construir ou mudar o uso de algo. A soma desses conceitos forma o conceito de desenvolvimento sustentável que significa a manutenção da construção ou mudança do uso de algo. Para os autores, o que influencia a interpretação do termo é o contexto. O contexto pode ser econômico, ecológico ou social.

Além do contexto, ainda se considera pensar o desenvolvimento sustentável como objetivo ou como processo. Como objetivo, Fergus e Rowney (2005) conceituam o desenvolvimento sustentável como sendo o progresso humano em uma direção integrada e inclusiva para todos no passado, presente e futuro. Como processo, seria o discurso com uma integração inclusiva de conhecimentos, filosofias e ferramentas de mensuração de sucesso dos mesmos. Fergus e Rowney (2005) ainda acrescentam que o paradigma dominante da racionalidade instrumental aplicada por meio da perspectiva econômica neoclássica pode influenciar na interpretação do termo. Com esta influência, o desenvolvimento sustentável, em termos de objetivo, pode significar crescimento sustentado e, em termos de processo, pode representar o debate sobre fatos científicos e metodologias. Dessa forma, o sucesso seria medido pelo viés financeiro, e essa seria a base para todas as decisões.

Lélé (1991), Gladwin, Kennelly e Krause (1995) e Fergus e Rowney (2005) advogam que o desenvolvimento sustentável só acontece se o desenvolvimento humano contemplar as dimensões de inclusão, de conectividade, de igualdade, de prudência e de segurança. A dimensão de inclusão pressupõe o desenvolvimento humano no espaço e no tempo. A conectividade representa a interdependência ecológica, social e econômica. A igualdade pressupõe a equidade entre as gerações, dentro de uma mesma geração e entre espécies. A

prudência representa a obrigação de cuidado e prevenção em termos tecnológicos, científicos e políticos. Por fim, a dimensão de segurança pressupõe proteção de ameaças crônicas e de alguma interrupção prejudicial.

Com base nessas dimensões, analisaram teoricamente as principais questões apontadas pelos paradigmas do tecnocentrismo, do ecocentrismo e do sustencentrismo que servem de referência para a análise do desenvolvimento sustentável. Na análise, verificaram que o tecnocentrismo desempenha de forma fraca as dimensões apresentadas, não podendo, assim, ser uma referência para se pensar desenvolvimento sustentável. O ecocentrismo, apesar de ser mais integrativo e holístico e menos antropocêntrico do que o tecnocentrismo, também é fraco em atender aos limites do desenvolvimento sustentável. O paradigma sustencêntrico é o que mais atende às dimensões do desenvolvimento sustentável segundo os autores, mas mesmo assim ainda não contempla plenamente esse construto (LÉLÉ, 1991; GLADWIN; KENNELLY; KRAUSE, 1995; FERGUS; ROWNEY, 2005).

Mebratu (1998) também contribui para a discussão fazendo uma comparação entre as definições e interpretações do conceito de desenvolvimento sustentável antes de Estocolmo, de Estocolmo até a definição da WCED e depois da WCED. O autor concluiu que o conceito que prevalece depende do viés seguido, apresentando três vieses diferentes: o viés institucional, o ideológico e o acadêmico. O viés institucional foca na satisfação da necessidade e tem como referência o conceito dado pela Comissão de Brundtland. O viés ideológico está imbricado de ideais marxistas, de ideias do feminismo radical e da teologia liberal, e focado no empoderamento das minorias, alegando que o sistema capitalista é o motivo da crise ambiental. Já o viés acadêmico é contemplado pelos economistas, ecologistas e sociólogos preocupados com os desafios que serão enfrentados devido à crise ambiental no século XXI. Independentemente do viés, Mebratu (1998) alerta para o fato de nenhuma dessas versões ser suficiente. Todas são reducionistas e querem impor seu ponto de vista em relação a objetivos, procedimentos e tomada de decisão.

Vale destacar que muitos autores (CLARK, 1973a; 1973b; SHRIVASTAVA, 1994; GLADWIN; KENNELLY; KRAUSE, 1995; HART, 1995; RODRIGUEZ; RICART; SANCHEZ, 2002; GABRIELE et al., 2012; HART; DOWELL, 2011; MUNCK; BANSI; GALLELI, 2016) consideram ser possível ter crescimento e realizar desenvolvimento sustentável concomitantemente. Porém, sabe-se que muitas teorias e correntes, principalmente as de cunho clássico e neoclássico ortodoxo (DALY, 1972; 1974; WILLIAMS, 1978; MARSHALL, 1982; SCHUMPETER, 1982; GOODLAND; LEDEC, 1987; FREEMAN; PEREZ, 1988; TEECE, 1988; GOODLAND, 1995; NELSON; WINTER, 1997) não discutem

a possibilidade de se ter crescimento e ter um desenvolvimento sustentável ao mesmo tempo. O que impera é a maximização do lucro a qualquer custo, apesar de algumas vertentes mostrarem certa preocupação com as limitações do ambiente externo à empresa. Defendem que crescer pressupõe consumir em todos os sentidos, o que não seria suportado pelo planeta (PENROSE, 1959; LAWRENCE; LORSCH, 1967; CHANDLER, 1990; THOMPSON, 2003). Não é possível produzir para maximizar o lucro e obter crescimento se for preciso se preocupar com o desenvolvimento sustentável. Então, nessa perspectiva, ou o foco é o desenvolvimento ou o crescimento.

Essas vertentes, portanto, atuam na perspectiva da competição pensando apenas no crescimento (PORTER, 1989; 1990; PRAHALAD; HAMEL, 1990; GHEMAWAT, 2002). Também existem as correntes que argumentam a necessidade de cooperação em determinados momentos para o desenvolvimento empresarial (HOLM; ERIKSSON; JOHANSON, 1996; SINGH, 1997; FORCADELL, 2005). Porém, isoladamente, a cooperação não atinge desempenho superior e, por isso, equilibrar competição com cooperação se tornou uma proposta mais vantajosa para as empresas, desenvolvendo a chamada “coopetição” (HAMEL; DOZ; PRAHALAD, 1989; LADO; BOYD; HANLON, 1997; BENGTSSON; KOCK, 1999; 2000; DAGNINO; PADULA, 2002; GARCIA; VELASCO, 2002; LEÃO, 2005).

A coopetição, segundo Bengtsson e Kock (1999; 2000), Garcia e Velasco (2002) e Dagnino e Padula (2002), seria o equilíbrio na perspectiva da competição de que é necessário existir uma tensão entre as empresas. Isso seria uma forma de estimular a inovação e o desenvolvimento mantendo a disputa mercadológica no nível do consumidor final. Também estimularia a cooperação que possibilita o acesso, a utilização, o desenvolvimento de recursos até então não acessados pela empresa de forma isolada. Também seria possível a aquisição de fatias de mercado. Todo esse movimento de equilíbrio aconteceria no nível de cadeia produtiva. Hart (1995) afirma que, além da perspectiva competitiva da vantagem competitiva, oriunda do ambiente interno da organização conforme explorado na RBV apresentada por Barney (1991), há também uma inserção cooperativa no que tange ao ambiente externo que aborda a legitimidade social, posicionando a NRBV como coopetitiva.

Quando Hart (1995) advoga que, na estratégia de gestão de produtos, é preciso ouvir as vozes das partes interessadas em relação ao design e ao processo de desenvolvimento do produto, justifica-se a coopetição. Ela também se firma na utilização da ferramenta de certificações. Isso porque nesses processos é preciso buscar parcerias para aprimorar a cadeia produtiva com foco em gerar um produto ou serviço diferenciado. Outro momento em que fica clara a questão da coopetição é quando Hart (1995) apresenta sua estratégia de

desenvolvimento sustentável. Nessa estratégia, é necessário criar uma consciência coletiva da exploração global e atuar para o desenvolvimento neste âmbito. É preciso trabalhar juntamente com comunidades locais para compreender suas peculiaridades e conseguir agir de forma efetiva para um desenvolvimento social, econômico e ambiental sustentável. Hart (1995) afirma que a estratégia de desenvolvimento sustentável deve ser trabalhada no longo prazo como forma de pensar um mundo em desenvolvimento que demandará diferentes tecnologias e produtos. Assim, explorando o que Hart (1995) apresenta, é possível pensar em uma relação de cooperação para o ganho de vantagem competitiva sustentável.

Dias et al. (2011) discutem bastante a variedade e – muitas vezes – confusão conceitual dos termos sustentabilidade e desenvolvimento sustentável, mas frisam a necessidade de esclarecer melhor a diferença entre eles para ser possível concretizá-los de forma efetiva em termos de gestão estratégica, principalmente. Assim, com base em vasta discussão teórica, os autores compreendem que a grande diferença entre um termo e outro é que a sustentabilidade pressupõe a “noção de progresso dinâmico balanceado” e o desenvolvimento sustentável, a “estabilidade alcançada a partir desse tipo de progresso” (DIAS et al., 2011, p. 6).

### **2.3 Sustentabilidade Organizacional**

Elkington (1994; 2004) desenvolveu o conceito do *Triple Bottom Line* (TBL) que é uma estratégia de ganho para as empresas, para os consumidores e para o ambiente. O TBL é um tripé do desenvolvimento sustentável composto pelo lucro, pelas pessoas e pelo planeta. Esse tripé estabelece que as corporações não devem focar apenas no valor econômico, mas também nos valores ambiental (cuidado com o planeta) e social (cuidado com as pessoas) de seus negócios. O objetivo é medir o desempenho da empresa em termos financeiros, sociais e ambientais, pois só assim é possível dizer que uma empresa está considerando o custo total envolvido no negócio. Isso irá refletir os valores que a empresa pode estar gerando ou destruindo.

Para tanto, é preciso considerar sete revoluções. A primeira é a revolução de mercado que passou de um paradigma de conformidade para um paradigma de competição nacional e internacional acarretando drásticas mudanças econômicas. A segunda é a revolução de valores que de um paradigma mais rígido passou para um mais flexível em termos de valores humanos e sociais. A terceira revolução é em relação à transparência que passou a acontecer abertamente em âmbito internacional, o que não acontecia no paradigma anterior. A quarta

revolução é a do ciclo de vida tecnológico que sai de um paradigma centrado no produto e passa a um paradigma centrado na função, no processo sustentável. A quinta revolução se refere às parcerias que apresentam novas formas de se estabelecerem. A sexta revolução é referente ao tempo que deve ser pensado e gerido de outra forma, lembrando que o desenvolvimento sustentável demanda tempo para acontecer plenamente. A sétima e última revolução fala da governança corporativa que passa a uma perspectiva inclusiva, porque, quanto mais clara for esta governança, mais próximo se estará de uma real economia sustentável (ELKINGTON, 1994; 2004).

Além disso, ainda são encontradas três ondas de pressão para o cumprimento do *Triple Bottom Line*. Essas ondas alertam sobre a necessidade de considerar os impactos ambientais e os recursos naturais limitados. Acrescentam a necessidade de se ter consciência de que os processos e as novas tecnologias precisam ser sustentáveis e que toda essa questão de desenvolvimento sustentável deve ser vista em termos globais já que afeta as relações entre organizações no patamar internacional, pois nem sempre os recursos estão concentrados no mesmo local de produção, comercialização e distribuição (ELKINGTON, 1994; 2004). O que se fixa sobre o conceito de desenvolvimento sustentável tem relação com o trabalho desenvolvido pela ONU e são as três dimensões: ambiental, econômico e social. Dias (2015) explica que, por questões de compreensão didática, é possível analisar cada dimensão isoladamente, porém é preciso frisar que elas sempre são interdependentes para se atingir o desenvolvimento sustentável global.

Quando se fala em dimensão econômica, refere-se, de modo geral, ao atendimento das necessidades dos indivíduos por meio da utilização e transformação dos recursos escassos em produtos/serviços. O objetivo desta dimensão é proporcionar uma distribuição equitativa da riqueza entre os países pobres e ricos. Uma das maneiras de iniciar essa igualdade seria aumentando a capacidade dos países pobres produzirem bens e serviços rentáveis, bem como se tornarem economicamente mais ativos, lembrando que a primeira coisa a ser feita é suprir as necessidades básicas da população. A grande questão é: Como fazer isso se a maior parte do capital financeiro é controlado por grandes corporações? O desafio é romper esse acúmulo concentrado (DIAS, 2015).

A dimensão social, que também contempla as questões culturais, diz respeito às diversas condições de vida dos indivíduos no planeta em relação as suas crenças, valores e características pessoais. Para tanto, é preciso que a pobreza e a fome sejam erradicadas do planeta, que todos tenham acesso a uma vida saudável e aos serviços básicos que devem ser



responsabilidade do Estado. É preciso que exista igualdade de gênero e que a discrepância entre os países seja superada (DIAS, 2015).

Na dimensão ambiental, pressupõe-se que os recursos naturais são limitados e escassos. Compreende-se que o ambiente é o processo responsável pela sustentação da vida. Ou seja, os sistemas que fazem a vida existir. É necessário observar e obedecer ao ciclo da vida para que a exploração não sobreponha a renovação dos recursos. Além disso, é necessário se atentar e tomar providências em relação à má utilização dos recursos naturais, causando poluição e outras consequências. Assim, compreende-se que nenhum problema será explicado isoladamente por apenas uma dimensão, sendo necessário considerar todas elas holisticamente (DIAS, 2015).

Sendo o contexto corporativo o foco deste trabalho, é necessário compreender a sustentabilidade no nível organizacional (corporativo), tornando, assim, a concretização do desenvolvimento sustentável algo mais próximo para as empresas. Uma das primeiras mudanças necessárias é a ressignificação do conceito de ambiente organizacional, conforme aponta Shrivastava (1994). Para o autor, é imprescindível que o ambiente organizacional seja pensado em termos de uma biosfera econômica, considerando a ecologia do planeta; a ordem econômica, social e política a nível mundial e; a economia e mercado imediatos das organizações, bem como seus contextos tecnológicos e sócio-políticos.

Em relação à definição do termo mais adequado para considerar a sustentabilidade e o desenvolvimento sustentável a nível organizacional, esta pesquisa aponta o termo sustentabilidade organizacional como sendo o melhor para abranger o contexto estudado. Essa escolha se pauta na compreensão de que qualquer tipo de organização pode contribuir efetivamente para o desenvolvimento sustentável global a fim de se atingir a sustentabilidade global. Cada um trabalhando em seu contexto soma para o resultado global, como pode ser observado na Figura 1.

É importante clarear a sustentabilidade organizacional, pois, conforme relatam Marrewijk (2003) e Dias et al. (2011), vários termos são utilizados para se referir a esta sustentabilidade, como: cidadania corporativa, desenvolvimento sustentável, empreendedorismo sustentável, responsabilidade social corporativa, sustentabilidade corporativa, dentre outros. Dessa forma, é importante que as empresas revisem seus processos, suas políticas, seus objetivos organizacionais e sua estratégia para atingirem a sustentabilidade organizacional. De acordo com a Figura 1 a sustentabilidade organizacional pode ser considerada parte do desenvolvimento sustentável para se atingir a sustentabilidade

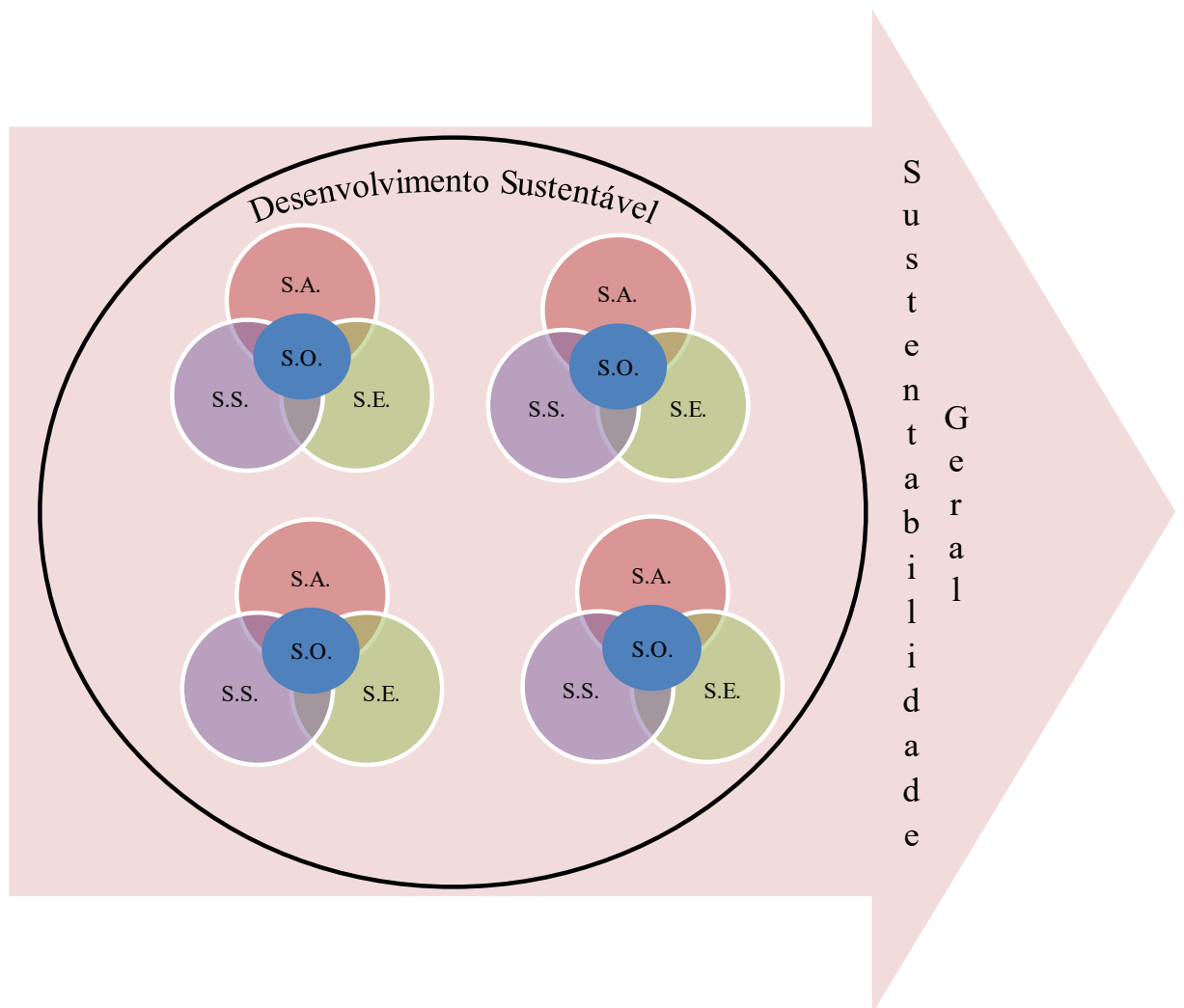
global (LÉLÉ, 1991; OSÓRIO; LOBATO; CASTILLO, 2005; MUNCK; MUNCK; BORIM-DE-SOUZA, 2011).

#### **2.4 Sustentabilidade, Desenvolvimento Sustentável e Sustentabilidade Organizacional**

Conforme a literatura, sustentabilidade pode ser definida como o todo que será alcançado por meio de desenvolvimento sustentável que também requer um processo sustentável (ELKINGTON, 1994; GOODLAND, 1995; SARTORI; LATRÔNICO; CAMPOS, 2014; DIAS, 2015). Ou seja, a sustentabilidade permeia todo o desenvolvimento sustentável e só é atingida em sua plenitude se o processo de desenvolvimento for sustentável de forma global. O planeta todo teria que atingir o patamar do desenvolvimento sustentável para se ter sustentabilidade global. Esse patamar do desenvolvimento sustentável pode ter seu início na sustentabilidade a nível organizacional (S.O.), conforme Figura 1. Para que se tenha sustentabilidade organizacional, cada organização deve ter sustentabilidade ambiental (S.A.), sustentabilidade social (S.S.) e sustentabilidade econômica (S.E.).

Esta pesquisa considera a sustentabilidade e o desenvolvimento sustentável em termos globais. Dessa forma, o desenvolvimento sustentável da humanidade é considerado o processo pelo qual se torna possível atingir a sustentabilidade da humanidade. Esse desenvolvimento sustentável só será atingido se houver um movimento a nível organizacional, social e individual. No caso, o comportamento individual e de grupo, relacionados ao contexto social que não compete às empresas, não será considerado, dado que o foco do trabalho são as empresas do ISE.

**Figura 1:** Modelo teórico de sustentabilidade, desenvolvimento sustentável e sustentabilidade organizacional



Fonte: elaborado pela autora.

Essa ideia de sustentabilidade organizacional toma força com o tripé apresentado por Elkington (1994). A partir desse tripé, principalmente, várias vertentes surgiram e apresentaram modelos e formas de concretização desta sustentabilidade organizacional.

Dyllick e Hockerts (2002) propuseram a concretização da sustentabilidade organizacional por meio de três perspectivas: a dos negócios, a natural e a social. Essas três perspectivas se inter-relacionam para que a sustentabilidade organizacional aconteça. Para tanto, a perspectiva dos negócios precisa se relacionar de modo eficiente e eficaz com a perspectiva natural, por meio dos critérios da eco-eficiência e da eco-eficácia, e com a perspectiva social por meio da sócio-eficiência e da sócio-eficácia. Dessa forma, seria possível medir essas relações e torná-las concretas para a empresa.

A eco-eficiência está relacionada à eficiência econômica da empresa em atender as necessidades humanas e gerar qualidade de vida reduzindo os impactos ecológicos e mantendo a capacidade de renovação dos recursos naturais. Os possíveis indicadores são o lixo produzido, a intensidade da poluição, a eficiência de recursos, entre outros. A eco-eficácia amplia a eficiência do processo para uma noção de estrutura que possibilita o retorno à perspectiva natural, respeitando o limite ambiental. A sócio-eficiência tem relação com o valor agregado da empresa e seu impacto social, podendo ter como indicadores as doações e a equação de acidentes por valor agregado. A sócio-eficácia se refere ao impacto social positivo direto que a empresa provoca. Da mesma forma, as perspectivas social e natural se relacionam em âmbito de suficiência e igualdade ecológica. Sobre igualdade ecológica entende-se que será necessário haver uma distribuição igualitária do capital natural para se atingir a S.O. Os autores sugerem que pesquisas futuras criem indicadores para este critério. Somado a isso, é preciso manter a suficiência dos recursos naturais. Por fim, os autores acrescentam que no nível operacional seria possível pensar cada área dessa em separado, mas, para uma decisão estratégica, é fundamental considerar todas as três dimensões simultaneamente (DYLLICK; HOCKERTS, 2002).

Também buscando essa concretização da sustentabilidade organizacional, Marrewijk (2003) e Marrewijk e Werre (2003) apresentaram os vários níveis que ela possui. Nessa proposta, a ideia é que a base para uma sustentabilidade organizacional seja o sistema de valores tanto no nível individual, no nível organizacional e no nível de sociedade. Dessa forma, propõem que seja acrescentada mais uma dimensão na *Triple Bottom Line* (ELKINGTON, 1994) contemplando os valores. Surge, então, a matriz-4P (*profit, people, planet, principles*) que contempla: lucro, pessoas, planeta e princípios. A partir disso, a análise para se atingir a sustentabilidade organizacional deve permear o sistema de valores de cada organização e seus ambientes interno e externo, sendo apresentados seis níveis de sustentabilidade organizacional.

Cada nível contempla a realidade contextual das organizações e seus principais valores, mostrando como isso influencia em suas práticas e políticas. Ou seja, como isso tem relação com a cultura. Não há classificação de relevância entre os níveis, sendo frisado que não há um nível melhor ou pior, já que tudo depende do contexto. A identificação dos níveis é feita por cores e denominações. O nível vermelho é denominado Pré-sustentabilidade organizacional e não esboça uma preocupação interna inicial em relação à sustentabilidade organizacional, mas há pressões externas para uma postura sustentável. O nível azul é de conformidade em relação à sustentabilidade organizacional, já que avança em relação ao

cumprimento de regulamentos e realiza algumas alterações na gestão do produto interna e externamente. Recebe instruções de grandes instituições direcionadas ao desenvolvimento sustentável. O nível laranja é impulsionado pelo lucro e, por isso, toda a integração ética, social e ecológica é feita focando-se o lucro internamente. Externamente, a preocupação está em mostrar o lucro gerado pelos investimentos e em saber como está a imagem da empresa na mídia. O nível verde é o nível de preocupação com a sustentabilidade organizacional. Nele a empresa já balanceia os conceitos econômicos, sociais e ambientais internamente e se preocupa com a participação das partes interessadas em relação às questões ambientais e sociais. O nível amarelo é o nível sinérgico. Nele já há um processo de construção cultural com base nas dimensões social, econômica e ambiental, permitindo a participação de todos em relação às ações organizacionais. Por fim, o nível turquesa é holístico. Neste nível, a organização é toda construída e dinamizada nas dimensões sustentáveis, e o que existe é um processo de cocriação para a melhora da sociedade. É sugerida a utilização de um instrumento de avaliação de valores e a utilização desse modelo proposto como ferramenta de autoavaliação para se saber o que é necessário manter, reduzir e reforçar em termos de valores que interferem na busca pela sustentabilidade organizacional.

Azapagic (2003), com o apoio de algumas empresas, apresentou a sua proposta para esta concretização da sustentabilidade organizacional. Nela a ideia é criar um sistema que parta da estratégia e da visão do negócio. Segundo o autor, a sustentabilidade organizacional deve estar imbricada nestes dois itens. Ele apresenta um modelo de gestão com cinco estágios. No primeiro estágio, é preciso criar políticas de desenvolvimento sustentável para que toda a organização tenha e siga uma mesma referência. Isso daria suporte à liderança, direcionaria o comportamento organizacional e as práticas realizadas. Posteriormente, é necessário fazer um planejamento por meio da análise SWOT (*Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats*) e da criação de plano de ação que servirá de base para as ações futuras. Essa etapa é importante porque este planejamento tem o objetivo de apresentar um diagnóstico da realidade da empresa. O terceiro estágio é a implementação e requer a identificação de prioridades sustentáveis para alinhá-las às prioridades organizacionais. Neste ponto, caso seja necessário, deve-se mudar a cultura e o comportamento organizacional. Sugere-se a criação de uma equipe específica para gerir esta implementação. O quarto estágio é o de comunicação. Nele o foco está na forma como as novidades serão comunicadas tanto a nível interno quanto externo. Por fim, tem-se o estágio de revisão e ações corretivas que envolve constante revisão e, se necessário, correção do processo. Somado a isso, o autor disponibiliza um questionário de diagnóstico organizacional para as empresas verificarem as lacunas que possuem em

termos de sustentabilidade organizacional e saberem como agir, seguindo os estágios propostos.

Algum tempo depois, Cheng, Fet e Holmen (2010) trazem outra proposta de concretização da sustentabilidade organizacional. As autoras tomam como referência o modelo de mapa estratégico do *Balanced Scorecard* proposto por Kaplan e Norton (1997). Pensando na dinâmica das quatro perspectivas do modelo original, inserem as perspectivas ambiental e social utilizando-se da base teórica de Hart (1995) e de Litz (1996). Assim, cria-se uma abordagem hexagonal do *Balanced Scorecard*, na qual há um fluxo circular entre as seis perspectivas começando pela perspectiva de crescimento e aprendizagem assim como no modelo original, passando para os processos internos, para os consumidores, para a perspectiva ambiental, chegando à perspectiva financeira. Somado a isso, partindo da perspectiva de crescimento e aprendizagem, deve haver um fluxo paralelo e direto em direção à perspectiva social e desta para a financeira.

Para a sustentabilidade organizacional acontecer, é necessário que este modelo hexagonal seja integrado por quatro abordagens. A primeira é a de construção na qual o foco é o planejamento e a comunicação da estratégia para todos os níveis. A segunda é a difusão na qual é necessário transformar os objetivos em indicadores de desempenho. A terceira abordagem é a de aprendizado, na qual há acompanhamento de desempenho e análise de lacunas. Por fim, tem-se o sistema de avaliação de sustentabilidade, na qual se verifica o retorno e, se necessário, buscam-se adaptação e alinhamento para as lacunas identificadas anteriormente. Em cada etapa dessas quatro fases, todo o hexágono deve estar presente. Assim, elas apresentam vários indicadores que podem servir de referência e sugerem aplicação empírica para o modelo em pesquisas futuras (CHENG; FET; HOLMEN, 2010).

Dias et al. (2011) e Munck, Munck e Borim-de-Souza (2011) também apresentaram suas propostas de concretização da sustentabilidade organizacional. Nessas propostas, tem-se como referência o *Triple Bottom Line* (ELKINGTON, 1994), considerando, no nível organizacional, as três dimensões do modelo como sustentabilidades. Ou seja, a sustentabilidade organizacional é formada pela sustentabilidade social, econômica e ambiental em processo de interseção. A sustentabilidade econômica (S.E.) está relacionada ao impacto que as organizações realizam sobre a geração de riqueza pela e para sociedade por meio dos produtos e serviços ofertados. A sustentabilidade ambiental (S.A.) permeia a conservação e manejo dos recursos naturais na qual a organização deve sempre buscar minimizar os impactos negativos que causa e ampliar os impactos positivos em todas as etapas do processo. A sustentabilidade social (S.S.) retrata o alcance da igualdade por meio do compartilhamento

de direitos e responsabilidades, estimulando a participação de todos os grupos sociais na construção do sistema e na manutenção de seu equilíbrio. Para as empresas, a sustentabilidade social tem relação com o impacto que elas geram no sistema social seja a nível local, nacional ou global.

Inter-relacionando essas sustentabilidades, os autores apontam outros três elementos (competências) que indicam a realização destas dimensões iniciais. Pensando a organização como um agir – processo de ações e decisões dos indivíduos –, os autores acreditam que a base para a concretização do modelo apresentado é o desenvolvimento de competências relacionadas à sustentabilidade organizacional. Estabelecendo uma relação entre a sustentabilidade econômica e a sustentabilidade social, verifica-se que a competência de inserção socioeconômica é aquela que possibilita o engajamento dos indivíduos em favor do coletivo, no caso, em relação à justiça e igualdade social. Se for verificada a relação entre a sustentabilidade econômica e a sustentabilidade ambiental, ter-se-á a eco-eficiência que se refere à capacidade de ofertar produtos e serviços que supram as necessidades humanas e gerem qualidade de vida a preços competitivamente acessíveis. Ao mesmo tempo, deve ser feita uma utilização mais eficiente dos recursos para haver redução dos impactos ambientais. Relacionando a sustentabilidade ambiental com a sustentabilidade social, ter-se-á a competência de justiça socioambiental que prevê a utilização equilibrada dos recursos ambientais entre a sociedade. Esse equilíbrio visa à inexistência de prejuízo para a vida humana em relação aos efeitos negativos da exploração dos recursos naturais, o que pressupõe a participação social nas decisões relacionadas à exploração ambiental. São essas competências então que, se colocadas em prática, suportam a sustentabilidade organizacional (DIAS et al., 2011; MUNCK; MUNCK; BORIM-DE-SOUZA, 2011).

Todos os modelos apresentados consideram as perspectivas ambiental, social e econômica que, de modo inter-relacional e interdependente, são fundamentais para atingir a sustentabilidade organizacional. Dois desses modelos consideram, ainda, as interseções entre essas perspectivas como sendo as possibilidades de concretização dos três pilares e consequente concretização da sustentabilidade organizacional (DYLLICK; HOCKERTS, 2002; DIAS et al., 2011; MUNCK; MUNCK; BORIM-DE-SOUZA, 2011). Outro modelo acrescentou o pilar dos valores aos outros três já apresentados (MARREWIIK, 2003; MARREWIIK; WERRE, 2003) e um terceiro modelo apresentou um sistema de gestão focado na estratégia e na visão da empresa para contemplar os três pilares e consequentemente gerar sustentabilidade organizacional (AZAPAGIC, 2003). O quarto modelo apresentado incorporou as perspectivas ambiental e social no modelo já bastante

consolidado de mapa estratégico do *Balanced Scorecard*, entendendo que a perspectiva econômica já é contemplada por este mapa (CHEN; FET; HOLMEN, 2010). Sabe-se que outros modelos existem conforme discutem Munck, Bansi e Galleli (2014), porém os modelos aqui apresentados já possibilitam uma referência para esta pesquisa.

Dessa forma, conforme Figura 1, pretende-se seguir a ideia de que a sustentabilidade organizacional é o resultado de uma sustentabilidade ambiental, econômica e social, atingida por meio de estratégias em relação às políticas, ações, práticas e competências desenvolvidas. Tudo isso está permeado pelos valores organizacionais em um movimento dinâmico e contextual. Ou seja, conforme trata Mintzberg (1987), a situação vigente, o contexto e as nuances do processo é que melhor suportam a estratégia, e, no caso da sustentabilidade organizacional, considera-se que não há uma forma específica para se atingi-la, mas há um foco bem definido.

Para se ter sustentabilidade ambiental, é preciso atender às questões legais, bem como compreender todos os processos organizacionais de forma a conseguir otimizá-los para a conservação do meio ambiente. Também é necessário realizar o manejo dos recursos naturais respeitando o seu ciclo de vida (DIAS et al., 2011; MUNCK; MUNCK; BORIM-DE-SOUZA, 2011). Esse processo pode ser gradual, e as iniciativas, isoladas. Reciclagem e uso energético eficiente podem caracterizar o início de uma mudança maior. O importante é não parar nas iniciativas isoladas, mas, sim, realizá-las pensando no processo completo para a sustentabilidade ambiental (MARREWIJK, 2003; MARREWIJK; WERRE, 2003).

Para a sustentabilidade econômica ser atingida, é preciso haver um processo de geração de riqueza recíproca, cíclica e dependente entre organizações (empresas, sociedades, entre outros) e recursos. A organização precisa conseguir atuar de forma responsável com a sociedade – por meio do ciclo de suprimento das necessidades (produtos, serviços, salário, dentre outros) – e, concomitantemente, realizar uma atividade lucrativa para sua subsistência. Isso poderia proporcionar melhores condições de vida (DYLLICK; HOCKERTS, 2002; AZAPAGIC, 2003; DIAS et al., 2011; MUNCK; MUNCK; BORIM-DE-SOUZA, 2011). Qualquer movimento inicial neste sentido é válido para o processo de sustentabilidade econômica ser completado (MARREWIJK, 2003; MARREWIJK; WERRE, 2003). O importante é não agir isoladamente, pensando sempre no processo total.

Da mesma forma, para se ter sustentabilidade social, é necessário integrar todas as partes interessadas no negócio. Todos devem ter seus direitos, suas responsabilidades e seu espaço para participação (DIAS et al., 2011; MUNCK; MUNCK; BORIM-DE-SOUZA, 2011). A organização deve considerar as peculiaridades de todos – empregados, fornecedores,



comunidade local, nacional, global, consumidores, entre outros – e construir as estratégias conjuntamente. O foco é a construção coletiva para aumentar a probabilidade de maior satisfação já que todos os envolvidos contribuíram com suas necessidades e particularidades para a realização do negócio. É possível perceber que há muito mais envolvido na sustentabilidade organizacional do que se imagina e há ainda muito o que se discutir e desenvolver sobre o tema. Entende-se que apenas uma organização, isoladamente, não consegue atingir o desenvolvimento sustentável conforme apresentado na Figura 1.

Nesta pesquisa, a utilização da teoria da NRBV é apresentada como um caminho para a sustentabilidade organizacional. Ou seja, se a organização conseguir cumprir as três estratégias de prevenção da poluição, gestão de produtos e desenvolvimento sustentável, ela atende à sustentabilidade organizacional. Um dos percursos defendido é a gestão de recursos humanos. Compreende-se que um dos grandes movimentos para a mudança que levará à sustentabilidade é o comportamento dos indivíduos. A atuação da gestão de recursos humanos é grande estímulo à alteração ou potencialização do comportamento individual e coletivo. Sabe-se que junto a isso surgem questões de competências e cultura organizacional por exemplo, porém este trabalho não aprofundará essa discussão, desmembrando o que Lado e Wilson (1994) e Macduffie (1995) chamam de sistema de RH para focar nas políticas, ações e práticas. Entende-se aqui que, em uma empresa, é a partir das políticas, ações e práticas que se direcionam e potencializam as competências, não sendo possível desenvolvê-las e torná-las capacidades organizacionais sem um ambiente capacitado, aberto e direcionado a isso (LADO; WILSON, 1994; MACDUFFIE, 1995; DELANEY; HUSELID, 1996; ULRICH, 1998). Também é por meio das políticas, ações e práticas que a cultura organizacional se operacionaliza e gera um ambiente propício ao desenvolvimento das competências (MACDUFFIE, 1995; ULRICH, 1998; AMIT; BELCOURT, 1999).

As práticas de recursos humanos, de acordo com Borges e Michalisin (2009), podem ser utilizadas, seguindo a base da NRBV, para concretizar a visão sustentável nas políticas da gestão de RH. Deve incluir, por exemplo, requisitos específicos nos processos de recrutamento e seleção (PARKES; BORLAND, 2012; DUBOIS; DUBOIS, 2012). Parkes e Borland (2012) também apresentam o sistema de recompensas e os treinamentos realizados como caminhos de implantar o ambiente sustentável nas empresas. É preciso transformar a gestão de recursos humanos para que ela contribua com a sustentabilidade por meio de seus papéis (ULRICH, 1998; ULRICH et al., 2011).

## 2.5 Políticas e Práticas sustentáveis e a Vantagem Competitiva Sustentável (VCS)

A *Resource Based View* (RBV) ou Visão Baseada em Recursos, em português, foi desenvolvida com base na ideia de que as empresas atingem a vantagem competitiva por meio dos recursos e das capacidades/aptidões que possuem (PENROSE, 1959; WERNERFELT, 1984; BARNEY, 1991). Estes recursos precisam ser valiosos, raros, imperfeitamente imitáveis e não substituíveis para promoverem sustentabilidade a esta vantagem competitiva (BARNEY, 1991; BARNEY; WRIGHT; KETCHEN JR., 2001; RAY et al., 2004; NEWBERT, 2008; LOCKETT et al., 2009; BORGES; MICHALISIN, 2009). Tem-se, assim, uma relação recíproca, cíclica e dependente na qual os recursos somente trarão vantagem competitiva se forem aplicados conforme as aptidões, e essas não podem ser efetivadas sem os devidos recursos (RAY et al., 2004; NEWBERT, 2008; SOUSA FILHO; BARBIERI, 2014). Dessa forma, a RBV tem o foco na implantação/desenvolvimento e combinação de entradas específicas, sendo, portanto, uma teoria de rendimentos empresariais (BARNEY; WRIGHT; KETCHEN JR., 2001).

Margolis, Elfenbein e Walsh (2007) mostraram em seu estudo que há uma relação positiva, mesmo que pequena, entre ambiente e performance financeira. Os autores fizeram uma revisão de 192 resultados encontrados em 167 estudos sobre a relação do desempenho social das empresas com o desempenho financeiro e verificaram que existe um efeito positivo do desempenho social sobre o desempenho financeiro. Este desempenho social não impacta custo direto para os acionistas. Conforme o estudo revela, é necessário agir da forma correta, sem escândalos ou crimes corporativos para não gerar resultados negativos no desempenho financeiro. Por fim, alertam que essa relação positiva entre os desempenhos se dá apenas em determinadas categorias do desempenho social, o que, muitas vezes, desmotiva investimentos neste âmbito. Foi verificado que a relação é mais forte nas categorias de contribuição de caridade, crime revelado e desempenho ambiental, sendo mais fraca nas categorias de políticas corporativas e transparência.

Os recursos e as capacidades/aptidões de uma empresa englobam todos os ativos tangíveis e intangíveis que ela usa para implementar e desenvolver suas estratégias (RAY et al., 2004). Ou seja, todos os ativos financeiros (débitos e equidade, entre outros), físicos (máquinas e prédios, entre outros), humanos (conhecimento e experiência, entre outros) e organizacionais (história e relacionamentos, entre outros) usados para desenvolver, fabricar e entregar produtos ou serviços aos consumidores (BARNEY, 1995; HART, 1995). Os recursos que geram vantagem competitiva são denominados ativos estratégicos e possuem

competências distintivas. São recursos-chave para a concretização da estratégia traçada e possuem competências exclusivas daquela realidade e perduram no tempo. São as competências que caracterizam a unidade, exclusividade de determinado negócio, possibilitando, assim, sua heterogeneidade. Essas competências distintivas são consideradas uma função dos recursos e são elas que proporcionam a otimização da utilização desses ativos estratégicos (PENROSE, 1959; MAHONEY; PANDIAN, 1992; PETERAF, 1993). Para realizar uma análise interna dos recursos e capacidades/aptidões que a empresa precisa angariar a fim de ter vantagem competitiva sustentável, é preciso considerar a questão do valor (V), da raridade (R), da inimitabilidade (I) e da organização (O), formando o que Barney (1991) designou VRIO.

A questão do valor está relacionada à aptidão da empresa em minimizar os custos de seus produtos ou serviços, ou de diferenciá-los ao ponto em que isso possa ser agregado ao valor final (BARNEY; WRIGHT, 1998). Assim, para ter valor, é preciso saber se os recursos e as capacidades/aptidões estão potencializando a exploração das oportunidades e neutralizando as ameaças. Essa análise deve ser feita com regularidade, pois as mudanças podem afetar o valor gerado anteriormente (BARNEY, 1995; 2001). A valiosidade do recurso só será possível se este for combinado com a aptidão correspondente, sendo que, quanto maior o valor dessa combinação, maior é a vantagem competitiva (NEWBERT, 2008).

A raridade está relacionada com a frequência com que os recursos e capacidades/aptidões valiosos podem ser encontrados em outras empresas. Assim, só é raro aquilo que é valioso e as outras empresas não possuem ou poucas possuem (BARNEY, 1995; BARNEY; WRIGHT, 1998). A raridade está na maneira como os recursos e capacidades/aptidões são exploradas, o que confirma a possibilidade de mais de uma empresa ter os mesmos recursos e capacidades/aptidões e, ainda assim, conseguir vantagem competitiva. Deste modo, quanto maior é a raridade da combinação recursos-capacidades/aptidões, maior é a vantagem competitiva da empresa (NEWBERT, 2008).

A inimitabilidade vem acrescentar às perspectivas de valor e de raridade como forma de ganho de vantagem competitiva. Isso porque, caso as empresas consigam atingir a questão do valor e da raridade, ainda assim é possível outras empresas a copiarem e sua inicial vantagem competitiva ser perdida. Assim, os recursos e capacidades/aptidões valiosos e raros também precisam ser impossíveis de serem imitados, seja por meio da duplicação ou da substituição (BARNEY, 1995; BARNEY; WRIGHT, 1998). É preciso desenvolver e nutrir características que não podem ser facilmente imitadas pelos competidores – altos custos para

imitar, por exemplo –, potencializando, assim, o ganho de vantagem competitiva (BARNEY; WRIGHT, 1998).

A questão da organização tramita na capacidade da empresa em se organizar para explorar estes recursos e essas capacidades/aptidões que são valiosos, raros e inimitáveis. Normalmente, quando as empresas analisam sua organização, elas consideram sua estrutura organizacional, o sistema de gestão e as políticas de remuneração (BARNEY, 1995; BARNEY; WRIGHT, 1998).

Newbert (2008) apresentou uma análise teórica e empírica sobre valor, raridade, vantagem competitiva e desempenho feito em empresas de micro e nanotecnologia durante os anos de 2003 e 2004. Como resultado, identificou que, neste contexto, valor e raridade estão relacionados à vantagem competitiva, e a vantagem competitiva está relacionada ao desempenho. Além disso, identificou também que a vantagem competitiva é mediadora da relação entre raridade e desempenho.

Pavão, Sehnem e Hoffmann (2011) analisaram a relação entre os recursos com VRIO e a vantagem competitiva sustentável em duas empresas brasileiras. Identificaram que para uma empresa os recursos que geram vantagem competitiva sustentável são os recursos financeiros, físicos, humanos e organizacionais, e para a outra, os recursos físicos e humanos. Também sobre a realidade brasileira, Castro, Mello Júnior e Pinto (2012) analisaram a gestão do conhecimento como recurso estratégico e fonte de vantagem competitiva sustentável com base em um censo realizado com alunos das turmas de pós-graduação *lato sensu* da Faculdade de Gestão e Negócios da Universidade Federal de Uberlândia. A amostra foi composta de gestores que possuíam ao menos um subordinado. Identificaram que os recursos levantados pelos participantes ainda precisam ser desenvolvidos para atingirem a plenitude do VRIO, mas consideram o conhecimento como um recurso que possui VRIO em suas empresas e auxilia no ganho de vantagem competitiva sustentável.

Se a empresa não tem recursos e capacidades/aptidões com VRIO, ela está em desvantagem competitiva. Se a empresa só tiver valor de recursos e de capacidades/aptidões, significa que está em paridade competitiva. Estará em vantagem competitiva temporária se tiver valor e raridade. A vantagem competitiva é atingida quando seus recursos e capacidades/aptidões possuem VRIO completo. Todos esses estados devem ser desenvolvidos pela empresa em termos de organização interna para ser possível gerar valor, raridade e inimitabilidade (BARNEY; WRIGHT, 1998).

É importante salientar que os recursos intangíveis são mais caros e difíceis de serem copiados e podem ser considerados vantagem competitiva se bem administrados. Porém é

preciso ajustar as práticas de gestão, focando em competências essenciais (BARNEY; WRIGHT; KETCHEN JR., 2001; RAY et al., 2004; SOUSA FILHO; BARBIERI, 2014). Hart (1995) reforça que o conhecimento tácito e a complexidade social são os recursos mais difíceis de serem imitados, pois são ativos “invisíveis”. A competência de mudar rapidamente e de se antecipar à mudança custa bastante para o mercado imitar; portanto essas competências são uma fonte importante de vantagem competitiva. Essa vantagem irá continuar conforme a continuidade da valiosidade econômica das competências de agilidade, mudança rápida e alerta para mudança. A competência de aprendizado e de mudança são as mais importantes que uma empresa pode ter, mas ainda é preciso mais investigação empírica sobre estas competências (BARNEY; WRIGHT; KETCHEN JR., 2001).

Reed e DeFillipi (1990) já haviam relacionado a tacitividade como um dos caminhos para simultaneamente se ter vantagem e ambiguidade, características fundamentais ao ganho de vantagem competitiva sustentável. Eles advogam que o conhecimento tácito engloba competências adquiridas por meio de aprendizado do fazer que se acumula ao longo da vivência do indivíduo e tem seu aprimoramento na prática. Relatam que o grande valor dessa tacitividade é a dificuldade – se não, dizer, impossibilidade – de codificação deste tipo de conhecimento devido a sua grande subjetividade. Dessa forma, a tacitividade gera grande ambiguidade porque as decisões, aparentemente, não possuem um padrão passível de ser seguido e compreendido na visão dos concorrentes. Assim, é possível criar barreiras para a imitação.

Grant e Baden-Fuller (1995) desenvolveram a *Knowledge-based view* (KBV), considerando-a um braço de várias correntes de pesquisa como a RBV, a aprendizagem organizacional e as capacidades e competências organizacionais, dentre outras. A ideia é que a vantagem competitiva das empresas se pauta na integração de conhecimento especializado, fazendo do conhecimento o recurso-chave para a adição de valor e significância estratégica.

Pee e Kankanhalli (2015) analisaram a questão da gestão do conhecimento no setor público com base na RBV. Utilizando-se de 101 respostas recebidas de 367 organizações públicas de Singapura, conseguiram identificar que desenvolver uma forte capacidade de gestão do conhecimento aumenta a efetividade do trabalho. Isso acontece mesmo eles tendo confirmado que a expertise não é passível de codificação pelos sistemas de gestão do conhecimento, porque se trata de um conhecimento tácito que não é possível ser capturado concretamente. Ressaltam que os sistemas podem auxiliar na formação do conhecimento tácito, mas o compartilhamento deste tipo de conhecimento depende da vontade dos indivíduos.

Utilizando o KBV, Jeon, Dant e Baker (2016) analisaram a relação entre os recursos do sistema de franquia e o desempenho. O objetivo era verificar como os franqueadores utilizam o conhecimento tácito do sistema para impulsionar o sistema de franquias. Os autores realizaram dois estudos para verificar duas hipóteses traçadas, utilizando dados secundários do sistema de franquias do Canadá. O primeiro estudo abordou o tamanho do sistema. Ou seja, focou no número total de franquiados e de unidades próprias das empresas como sendo a definição operacional do desempenho global do sistema. Como essa utilização do tamanho do sistema é bastante criticada cientificamente, o segundo estudo utilizou a quantidade de dólares vendidos como operacionalização do desempenho do sistema, fechando a possível lacuna do estudo anterior. Assim, identificaram que a disseminação de conhecimento tácito operacional aumenta não apenas o sucesso da franquia de onde se iniciou a disseminação, mas fortalece todo o sistema de franquias. De toda forma, verificaram que é difícil repassar esse conhecimento a indivíduos que não possuem mais ou menos o mesmo nível de experiência. Sugerem, então, o desenvolvimento de um ambiente propício a esse repasse de informações e a realização de treinamentos.

Um ponto a ser considerado é a diferenciação entre vantagem competitiva e desempenho. A vantagem competitiva se refere ao valor econômico criado por meio da exploração da combinação dos recursos e das capacidades/aptidões. O desempenho é valor econômico que a empresa adquire como resultado da comercialização de seus produtos ou serviços (NEWBERT, 2008). Apesar de serem distintos, eles sofrem influência um do outro, conforme comprovam os estudos de Reed e DeFillipi (1990), Newbert (2008) e Lockett et al. (2009), sendo que, quanto maior a vantagem competitiva, maior o desempenho. Dessa forma, verificar o desempenho das empresas permite apontar o ganho de vantagem competitiva e vice-versa, conforme explorado no estudo de Chan (2005) que buscou analisar a aplicabilidade da NRBV na China. Chan (2005) conclui que a melhor forma de empresas estrangeiras entrarem no mercado chinês e obterem vantagem competitiva é por meio de *joint ventures*, pois é dessa forma que se obtém maior desempenho. O importante é considerar que a vantagem competitiva é a variável independente, e o desempenho, a variável dependente, de acordo com Reed e DeFillipi (1990).

Assim, o que deve ser tomado como parâmetro são os processos da empresa, e não o resultado isolado, pois uma empresa pode ter vantagem competitiva em um processo e não ter em outro e isso não se refletir na análise do todo. Então, os processos de negócio – ações voltadas a atingir algum objetivo ou propósito: rotinas ou atividades que a empresa

desenvolve para alcançar algo – devem ser o foco da análise da vantagem competitiva para a geração de desempenho (RAY et al., 2004).

Diante do contexto de utilização de recursos para o ganho de vantagem competitiva sustentável, Hart (1995) relembra que os produtos têm origem essencialmente natural e existem leis voltadas à preservação e defesa do meio ambiente. Por isso, determinadas ações empresariais podem ser limitadas. Assim, as estratégias organizacionais têm o desafio de utilizar seus recursos e capacidades/aptidões de forma a manter a vantagem competitiva sustentável. Sobre a perspectiva da sustentabilidade, a *Resource Based View* (RBV) está sendo bastante explorada para explicar como as empresas podem ser, ao mesmo tempo, sustentáveis no negócio e em relação ao ambiente (CHRISTMANN, 2000; BORGES; MICHALISIN, 2009).

Porém, Hart (1995) afirma que a RBV não considera a efemeridade dos recursos naturais. Para analisar a aptidão da empresa em gerar vantagem competitiva, criar novos recursos e novas capacidades/aptidões, é preciso considerar as limitações da natureza. É importante ser sustentável em relação ao negócio e ao ambiente, concomitantemente. Assim, Hart (1995) introduziu o ambiente natural na RBV, articulando a *Natural Resource Based View* (NRBV). Na NRBV, Hart (1995) ampliou a ideia de recursos e capacidades/aptidões utilizada na RBV trazendo a natureza para o escopo do quadro teórico e considerando os ambientes macro e micro das empresas. Utilizando-se da visão de Grant (1991), os recursos são antecedentes das capacidades/aptidões organizacionais e também são a unidade básica de análise para compreender o desenvolvimento da vantagem competitiva específica da empresa.

Dessa forma, sem recursos, não é possível desenvolver capacidades/aptidões, e sem estes não é possível atingir vantagem competitiva sustentável. É por meio dos recursos e das capacidades/aptidões que as estratégias encontram um meio de gerar a sustentabilidade da vantagem competitiva. Ou seja, a vantagem competitiva sustentável na NRBV traz um grande desafio para as empresas devido à necessidade de considerar a efemeridade do ambiente biofísico e como ele pode se tornar meio para o ganho de vantagem competitiva. Também contempla a capacidade da empresa em implementar uma estratégia de criação de valor que não possa ser copiada ou duplicada por nenhum concorrente ou potencial concorrente.

Buscando dar uma resposta a esse desafio, Hart (1995) pressupõe que a empresa cumpra as três estratégias apresentadas, considerando as ações em relação ao ambiente natural e social como meio para a sustentabilidade da vantagem competitiva. A vantagem competitiva sustentável para a NRBV, então, não visa apenas sobrepujar o concorrente, mas também ser parte da sustentabilidade global apresentada na Figura 1.

Hart (1995) propõe um quadro conceitual abarcando três estratégias ambientais interconectadas como forma de concretizar a NRBV. São elas: prevenção de poluição, gestão de produto e desenvolvimento sustentável. A ideia de estratégia ambiental proposta por Hart (1995) se relaciona com a busca pela incorporação do ambiente natural na gestão estratégica. Ou seja, traçar objetivos, definir metas e realizar atividades que tenham como referência os impactos ambientais e os recursos naturais. Por isso, Hart (1995) deixa claro que é necessário considerar a interconectividade entre as três estratégias propostas, porque isoladamente não é possível atingir a vantagem competitiva sustentável. Considera, assim, que exista uma dependência mútua entre as estratégias e que essa dependência gera acúmulo de recursos e consequentemente de capacidade organizacional. Além disso, há uma incorporação entre as estratégias que dificulta o desenvolvimento de algum recurso sem a presença de uma ou outra estratégia. Dessa forma, as estratégias ambientais se apresentam como uma sequência de iniciativas (processos, produtos e políticas) a serem cumpridas para se ter vantagem competitiva sustentável.

Estratégia ambiental neste estudo se refere àquilo que é feito em termos de gestão para administrar o ambiente organizacional (SHARMA, 2000; ARAGÓN-CORREA; SHARMA, 2003) considerando a perspectiva apresentada por Hart (1995) e suas interconectividades que proporcionam valiosidade, raridade, inimitabilidade e capacidade de organização dos recursos para o ganho de vantagem competitiva sustentável (BARNEY, 1991). Ou seja, refere-se às ações em termos de prevenção da poluição, gestão de produtos e desenvolvimento sustentável e suas inter-relações.

### 2.5.1 Prevenção da Poluição

O combate à poluição pode ser realizado por meio de duas frentes de ações principais. Uma delas é o controle de emissões e afluentes, feito por meio de equipamentos de controle da poluição. Outra frente é a prevenção realizada por meio de limpeza, substituição de material, reciclagem ou inovação de processo. Para a estratégia de prevenção da poluição ser efetiva, é necessário grande e extensivo envolvimento dos empregados e contínua redução de emissão de poluentes. Ou seja, o foco não deve se concentrar na aquisição de tecnologias que fazem o controle da poluição apenas no ponto final do processo produtivo. Trabalhando analogamente à gestão de qualidade total, é possível aumentar a produtividade e a eficiência, pois o custo dos materiais essenciais e a geração de lixo diminuem. A economia feita com a prática desta



estratégia pode gerar vantagem de custo em relação aos concorrentes bem como ganho de produtividade devido ao uso otimizado dos recursos (HART, 1995; HART; DOWELL, 2011).

Evidências empíricas da efetividade dos padrões de gestão da qualidade total, como as certificações ISO 9001 e ISO 14001, foram apresentadas por Klassen e Vachon (2003). Essas evidências contrapõem a discussão feita por Welford (1993) que afirmou ser necessário ter cautela na hora de considerar que somente a certificação já garante práticas imbricadas na rotina empresarial.

Em 1975, a 3M foi pioneira na concretização de prevenção da poluição por meio da criação do *The Pollution Prevention Pays (3P) Program* que tinha como escopo básico a noção de que a prevenção da poluição é mais efetiva do que o controle da mesma por meio de equipamentos. A empresa acredita que os controles convencionais gastam muito, utilizam muitos recursos naturais, muita energia e não resolvem efetivamente o problema, sendo apenas temporários. A 3M busca uma eliminação da poluição por meio da reformulação de seus produtos e processos, redesenho de equipamentos, reciclagem e reuso de materiais descartados. Ao longo de 34 anos de ação, o programa impediu a eliminação de 1,31 milhões de toneladas de poluentes e teve um saldo de mais de 1,2 bilhões de dólares em todo o mundo. É importante destacar que essa política corporativa é válida para todas as fábricas da companhia no mundo. O sucesso desse programa está angariado no programa de design 3P, na possibilidade de mensurar os resultados e os benefícios, e na integração dentro do processo de negócio e da cultura corporativa, segundo informações do site da empresa<sup>2</sup>.

Klassen e Whybark (1999) verificaram em que medida os investimentos em tecnologias ambientais gerariam benefícios para o desempenho ambiental e de fabricação em indústrias do setor moveleiro dos Estados Unidos e obtiveram 69 (sessenta e nove) amostras válidas. Com base no NRBV identificaram que no geral há benefícios de desempenho na questão ambiental e de produção, mas somente se os gestores focarem na prevenção da poluição em seu portfólio. Focando na prevenção da poluição, o desempenho da qualidade da produção melhorou significativamente. Identificaram que a prevenção da poluição está muito desenvolvida nos processos tecnológicos, como na redução da liberação de componentes orgânicos voláteis no processo de passar o spray de acabamento nos móveis. Isso reduz o consumo de material final, aumentando a produtividade do trabalho e diminuindo o tempo de processamento. Também identificaram que investimentos para redesenho de produtos,

---

<sup>2</sup> Disponível em:

[http://solutions.3m.com/3MContentRetrievalAPI/BlobServlet?locale=en\\_US&lmd=1240969645000&assetId=1180581674144&assetType=MMM\\_Image&blobAttribute=ImageFile](http://solutions.3m.com/3MContentRetrievalAPI/BlobServlet?locale=en_US&lmd=1240969645000&assetId=1180581674144&assetType=MMM_Image&blobAttribute=ImageFile)

sistemas mais flexíveis de corte de madeira e uma melhor gestão do lixo produzido geraram redução de custos e incremento na receita. Observaram também saldos indiretos, como a conscientização de geração de lixo. Sobre o desempenho ambiental, identificaram que a implementação de tecnologias ambientais – como forma de controle, e não de prevenção – reduziu significativamente os poluentes perigosos. Essa redução não trouxe uma solução, pois os poluentes apenas foram transferidos do ar para o formato sólido, contemplado a legislação regulatória, mas não o problema da poluição em si. Isso reforça o posicionamento da 3M e a teoria de Hart (1995) em focar na prevenção, e não no controle da poluição, mostrando resultados efetivos de incremento no desempenho por meio da prevenção.

Aragón-Correa e Sharma (2003) também ressaltam a prevenção da poluição nos moldes da NRBV como uma estratégia ambiental proativa ao contrário de ações de controle da poluição que são consideradas como reativa (RUSSO; FOUTS, 1997). Dessa forma, a prevenção da poluição gera diferenciação entre concorrentes. Exemplificam que a BMW se tornou preferência dos consumidores europeus antes mesmo de o governo alemão ter criado a regulamentação de obrigatoriedade de reciclagem de componentes automotivos. Isso porque já desenvolviam sistemas inovadores para a reciclagem antes da regulamentação.

Vachon e Klassen (2006), estudando sobre projetos de parceria verde para a cadeia de suprimentos em uma indústria de impressão em embalagens, apontaram a lâmina medidora (*doctor blade*) como um exemplo de tecnologia de prevenção da poluição. Ela otimiza a utilização do *toner* de tinta, fazendo reutilização da tinta durante o próprio processo de impressão. Além disso, também consideram como tecnologia de prevenção da poluição a cobertura da bandeja de tinta em impressão de gravura que impede a evaporação da tinta durante a impressão, somado a sistemas fechados de recuperação de solventes/álcool que possuem um compartimento que destilam e condensam as emissões em material reutilizável na litografia. Também visualizam a prevenção da poluição na troca da tinta à base de água para a tinta à base de solvente ou por meio da utilização de tintas livres de álcool. Ressaltam que a ideia não é a empresa ter todo o conhecimento para realizar essa prevenção, mas trabalhar em parceria com os clientes e/ou fornecedores, conceituando, assim, o projeto parceria verde. Dessa forma, identificaram ao final do estudo que essas parcerias com os clientes estão positivamente relacionadas à qualidade, flexibilidade e desempenho ambiental adquirido por meio de tecnologias de prevenção da poluição. Além disso, a parceria com os fornecedores gera um melhor desempenho de entrega.

McAdam (2016), utilizando a NRBV e a teoria das capacidades dinâmicas, fez um estudo sobre os efeitos da prevenção da poluição no desempenho ambiental (emissão de

poluentes e geração de lixo) e no desempenho de custo considerando 1200 indústrias do setor alimentício do Reino Unido. A autora identificou que há uma relação positiva e direta das práticas relacionadas à prevenção da poluição e a redução dos gastos de energia e produção de lixo, bem como aumento do desempenho ambiental, defendendo essa relação em termos de capacidades dinâmicas que podem ser implementadas, desenvolvidas e reconfiguradas com apoio de processos internos apropriados. Também verificou que há um impacto indireto das práticas de prevenção da poluição no desempenho de custo quando se considera o desempenho ambiental. Dessa forma, a autora defende que uma das implicações práticas deste estudo é mostrar que investimentos em estratégias ambientais devem ser mais fortalecidos porque dão resultado. Também defende que essas estratégias devem estar alinhadas a todo o negócio, principalmente por meio do estímulo que os gestores devem realizar em suas equipes como forma de trabalhar com metas ambientais no conjunto de metas-chave da organização.

Aragón-Correa (1998) já havia identificado em seu estudo com 105 (cento e cinco) empresas na Espanha que estratégias ambientais proativas como a prevenção da poluição poderiam ser um caminho para a vantagem competitiva. Em suma, as organizações que adotam práticas voltadas à prevenção da poluição, de acordo com a NRBV, têm maiores chances de alcançar vantagem competitiva sustentável. Portanto, apresenta-se a seguinte hipótese:

*H1: As empresas que utilizam/empregam práticas voltadas à estratégia da prevenção da poluição tendem a apresentar vantagem competitiva sustentável.*

Dessa forma, em relação à sustentabilidade organizacional, é possível pensar a estratégia de prevenção da poluição como parte da sustentabilidade econômica, ambiental e social apresentadas na Figura 1. Ela é econômica porque afeta diretamente os custos de matéria-prima e a geração de lixo, tornando o processo mais lucrativo e aumentando a viabilidade econômica do negócio (AZAPAGIC, 2003). Também tem parte na sustentabilidade ambiental porque atinge diretamente a geração de lixo e poluição que são nocivos ao ciclo de vida dos recursos naturais, além de prever a otimização da utilização dos recursos. Por fim, torna-se parte da sustentabilidade social porque pressupõe a participação e envolvimento direto dos empregados para a efetividade da estratégia (DIAS et al., 2011; MUNCK; MUNCK; BORIM-DE-SOUZA, 2011).

Gabriel et al. (2018) buscaram entender como as escolhas da cadeia de suprimentos afeta os impactos do ciclo de vida de produtos médicos. Utilizando-se da NRBV, as autoras

estudaram o caso da Healthcare Hub LLC, uma atacadista de equipamentos e materiais de cuidados com a saúde. Analisaram quatro cenários: no primeiro, analisaram o impacto do ciclo de vida de uma bacia plástica convencional de alta densidade de polietileno que é um material muito utilizado nos produtos da empresa. Neste cenário, já levaram em consideração as práticas sustentáveis aplicadas de forma geral nas cadeias de suprimentos, já contabilizando os tratamentos de lixo. No segundo cenário, focaram na estratégia de prevenção da poluição e fizeram uma comparação entre a documentação relacionada à proposta de substituição do polietileno pelo bioetanol e os recursos existentes na cadeia de suprimentos como forma de medir o futuro impacto ecológico da bacia feita de bioetanol. No terceiro cenário, pensando na estratégia de Gestão do Produto da NRBV, analisaram se a empresa poderia minimizar os impactos ambientais do produto convencional se adotassem a estratégia de gestão de produto. O quarto cenário apresenta uma avaliação do ciclo de vida da bacia de bioetanol se houver uma combinação no uso das estratégias de prevenção da poluição e gestão de produto. Como resultado, além de outras possibilidades, verificaram que práticas conjuntas de prevenção da poluição e gestão do produto são mais efetivas para reduzir a emissão de CO<sub>2</sub> do que práticas isoladas de uma ou outra estratégia. O ideal é que a empresa conseguisse alinhar toda a cadeia de fornecedores para ser mais efetiva na sustentabilidade do ciclo de vida do produto.

Percebe-se que a estratégia de prevenção da poluição sozinha não atinge a sustentabilidade organizacional, mas se mostra como um esforço inicial e proporciona avanço em suas dimensões.

### 2.5.2 Gestão de Produtos

A gestão de produtos expande o escopo da prevenção da poluição e se refere à aplicação da “voz do meio ambiente” nos processos produtivos e no design. A “voz do ambiente” se refere à conscientização da finitude dos recursos naturais. A aplicação dessa “voz” deve ser feita por meio da análise do ciclo de vida do produto e da cadeia de valores para que a empresa obtenha um diferencial no domínio de produtos sustentáveis. Cria-se o potencial para a vantagem competitiva sustentável por meio de estratégias combinadas, por exemplo, abrir espaço para a participação das partes interessadas externas (ambientalistas, líderes comunitários, dentre outros) no desenvolvimento e planejamento do processo (HART, 1995; HART; DOWELL, 2011). A ideia da estratégia de gestão de produto é considerar o impacto ambiental no processamento do ciclo de vida do produto (FOWLER; HOPE, 2007).

Hart (1995) afirma que na década de 1990 muitos países industrializados já estavam adotando programas patrocinados pelos governos com medidas de certificação para produtos ambientalmente responsáveis. Nos Estados Unidos, por exemplo, foram criadas certificações, mas não por meio governamental, e sim privado. São os chamados Cruz Verde e Selo Verde (HART, 1995). Esses programas buscam avaliar basicamente o ciclo de vida do produto. O movimento de criação desses programas surgiu pela *Abt Associates*, uma associação privada fundada em 1965 com a missão de melhorar a vida e o bem-estar das pessoas ao redor do mundo. Considerada líder global em pesquisa e implementação de programas nas áreas de saúde, política social e ambiental e desenvolvimento internacional, a associação atua em 41 (quarenta e um) países. Desenvolveu esse programa de certificação ambiental em 1993 junto com os governos dos países industrializados<sup>3</sup>.

Welford (1993) já identificava a necessidade de rastrear o ciclo de vida do produto para se ter mais noção dos desastres ambientais em comparação às avaliações de processos tradicionais. Para isso, é necessário focar mais no desenho e redesenho do produto, pois de 80% a 90% do custo do produto e do lixo gerado está relacionado ao desenho final. Dessa forma, o objetivo de uma auditoria de sustentabilidade no ciclo de vida do produto seria de abordar a questão do desenho e redesenho como tarefa principal de design. O autor também alerta que o ideal é realizar este processo de sustentabilidade do ciclo de vida do produto em parceria com as partes interessadas.

Em estudo realizado com CEOs de fábricas na Austrália, Menguc e Ozanne (2005) identificaram que as fábricas mais propensas a prosperarem são aquelas que possuem uma inclinação maior para assumir oportunidades ambientais de alto-risco e que enfatizam uma arrojada abordagem inovadora para o desenvolvimento de produtos ambientalmente responsáveis. Analisando a empresa Patagônia de fabricação de vestuário de alta qualidade para atividades ao ar livre, sob o enfoque da NRBV, Fowler e Hope (2007) identificaram que, em relação à gestão de produto, há necessidade de constante desenvolvimento tecnológico tanto de produtos quanto de matérias-primas feitas em processo de parceria com as partes interessadas. Em um de seus projetos, a empresa estava pensando em utilizar tecidos à base de milho, mas abortou a ideia porque não conseguiu ter garantia do fornecedor de que o milho utilizado não era geneticamente modificado.

A Xerox foi mencionada no estudo de Kanchan, Kumar e Gupta (2015) como uma das empresas que realizam a gestão de produtos na perspectiva da NRBV. Ela possui programas e

---

<sup>3</sup> Disponível em <http://staging.abtjta.com.au/>

padrões específicos de ambiente, saúde e segurança que estão imbricados, por exemplo, em seus produtos, serviços, operações, empacotamento e desenho para o meio ambiente. O foco é manter a prática de sustentabilidade que está presente na companhia desde 1970 quando foi implementada a impressão dos dois lados do papel<sup>4</sup>.

Shi *et al.* (2012) avançam na discussão da NRBV como base para a gestão da cadeia de suprimentos e consideram as estratégias ambientais apresentadas por Hart (1995) em duas novas perspectivas: a intraorganizacional e a interorganizacional. Assim, em relação à gestão de produtos, leva-se em conta: as ações internas voltadas ao processo produtivo, como a utilização da matéria-prima ambientalmente responsável e a substituição de materiais; a criação de parcerias com fornecedores para as compras ecológicas; e o desenho para o meio ambiente por meio da criação de produtos eco-eficientes. Ou seja, é a criação de produtos ambientalmente responsáveis sem comprometer o custo de produção, a qualidade e o cronograma. Por fim, para garantir uma distribuição verde, o processo de logística reversa com foco ambiental aparenta ser uma boa opção para a estratégia de gestão do produto. A ideia é considerar todo o ciclo de vida do produto para atingir a complexidade social que Hart (1995) aponta como essencial para um recurso ser passível de gerar vantagem competitiva sustentável e ambiguidade causal.

Fraj, Martínez e Matute (2013) conseguiram identificar que, no contexto *business-to-business* (B2B), a transformação de produtos e processos dentre outras atividades voltadas ao meio ambiente reduzem o impacto ambiental. Além disso, decisões referentes ao desenho ecológico de produtos, a substituição de material ou a implementação de logística verde implicam grandes mudanças internas, mas geram aumento de desempenho ambiental.

Analisando uma empresa do setor aeroespacial do Reino Unido que realiza práticas sustentáveis e tem destaque em desempenho sustentável no mercado, Roscoe e Cousins (2016) verificaram que o sucesso está em compartilhar os valores sustentáveis por meio da cultura organizacional e do alinhamento estratégico da organização, bem como estimular a criação do propósito do valor sustentável nos consumidores. A estratégia de gestão de produtos gera VCS por meio de uma estratégia de competição pioneira. Verificaram no caso estudado que este pioneirismo está acontecendo em parceria com um fornecedor por meio do desenvolvimento tecnológico de materiais com desempenho ambiental. Além disso, o projeto é específico para esta empresa, o que aumenta o poder de seu VRIO e o consequente ganho de vantagem competitiva sustentável. Identificaram algumas barreiras também, e, dentre elas, a

---

<sup>4</sup> Disponível no site: <https://www.xerox.com/corporate-citizenship/2014/sustainability/environment-health-and-safety/enus.html>

barreira do relacionamento que sugerem ser superada por meio de compartilhamento intelectual e políticas que dificultem a cópia pelos competidores.

Portanto, implementar ações que comuniquem a responsabilidade ecológica da empresa pode gerar aumento de venda e ganhos de receita, pois os consumidores preferem fornecedores que possuem certos padrões ambientais. É o que se observa na realidade das empresas Patagônia e The Body Shop, conforme apresentado anteriormente. Sendo assim, as organizações que desenvolvem práticas de gestão de produtos ambientalmente responsáveis, de acordo com os conceitos da NRBV, têm maiores chances de obter vantagem competitiva sustentável. Dessa forma, tem-se a seguinte hipótese:

*H2: As empresas que utilizam/empregam práticas voltadas à estratégia de gestão de produto tendem a apresentar vantagem competitiva sustentável.*

Nesse contexto, a estratégia de gestão de produtos também participa das dimensões da sustentabilidade organizacional apresentadas na Figura 1. Com esta estratégia, a sustentabilidade ambiental é contemplada quando se considera a compreensão de todo o processo buscando o equilíbrio entre os impactos negativos e positivos do mesmo, visando à otimização de todos os recursos utilizados no processo. A ideia é que até as partes interessadas participem ativamente dessa estratégia de criação de valor para o produto/serviço, contemplando, assim, a sustentabilidade social. Diante dessas alterações, compreende-se que conseqüentemente haverá melhoria em relação ao atendimento às necessidades das partes interessadas, principalmente no que tange ao produto ofertado. Isso, então, engloba a sustentabilidade econômica.

### 2.5.3 Desenvolvimento Sustentável

Os resultados da meta-análise, baseada nos conceitos da NRBV e desenvolvida por Golicic e Smith (2013) sobre os últimos vinte anos de pesquisa em práticas ambientais aplicadas à cadeia de suprimentos, identificaram que práticas ambientais realizadas no âmbito de mercado, de operações e de contabilidade têm relação positiva e significativa com o desempenho da empresa. No entanto, apesar da relevância das estratégias de prevenção à poluição e desenvolvimento do produto, ainda é necessário inserir o desenvolvimento sustentável para cumprir as estratégias fundamentais para a vantagem competitiva sustentável.

O desenvolvimento sustentável como estratégia da NRBV (não de forma global como apontado na Figura 1) deve estar focado em reduzir a relação negativa entre o ambiente e a atividade econômica e social dos países em desenvolvimento do hemisfério sul. Além de estratégias de desenvolvimento sustentável já serem adotadas no hemisfério Norte, os países do hemisfério sul são considerados o mercado do futuro e sustentam o potencial de oferecer vantagem competitiva às multinacionais. Talvez o sucesso para essas empresas competirem nesses mercados seja a habilidade de vislumbrar tecnologias sustentáveis e produtos que ainda não existem. Para tanto, é necessário investimento de longo prazo e comprometimento com o desenvolvimento econômico e social (HART, 1995; HART; DOWELL, 2011).

Para Welford (1993), é necessário unir as questões ambientais, de equidade e de foco no futuro para se atingir um desenvolvimento sustentável. Ou seja, o autor defende que não é possível pensar apenas em termos econômicos, políticos e sociais se o meio ambiente não for considerado. Também não adianta pensar no meio ambiente e nas questões sociais se as questões econômicas e políticas foram negligenciadas. Enfim, é preciso ter um movimento político, social, econômico e ambiental para se falar em desenvolvimento sustentável. Neste contexto, as empresas precisam agir conscientemente em relação ao futuro, pensando em alternativas para produtos sem substitutos, para a reutilização, para o desenho de produtos, entre outros.

O desenvolvimento sustentável, segundo Dias (2015), pode ser pensado tanto como objetivo quanto como conceito. Como objetivo estaria ligado à ideia de comportamento de proteção ao meio ambiente por parte dos indivíduos ao desenvolverem suas atividades do dia a dia. Como conceito, é necessário fazer uma análise mais profunda porque engloba os recursos naturais, as capacidades dos ecossistemas e a interação entre os sistemas sociais, econômicos, políticos e ambientais. Ou seja, buscar uma qualidade de vida sustentável ao longo do tempo (DIAS, 2015; COSTA, 2015; WILLERDING et al., 2016). Dessa forma então, alinhado com as ideias de Welford (1993), o desenvolvimento sustentável tem relação direta com os princípios de equidade e responsabilidade social. Assim, um modelo para o desenvolvimento sustentável inclui estratégias inter-relacionadas para o meio ambiente, a economia, a saúde e o bem-estar por meio do comprometimento com a rentabilidade, as metas ambiental e social (FOWLER; HOPE, 2007; DIAS, 2015).

As empresas que estão alocadas e ativas no hemisfério sul também podem gerar desenvolvimento sustentável à medida que exploram os próprios recursos e realizam atividades de responsabilidade social para manter ou estimular o desenvolvimento local. Isso fomenta um ciclo: as empresas exploram os recursos do meio para seu crescimento; o seu



crescimento proporciona desenvolvimento econômico, político e social local; e esse desenvolvimento possibilita a continuidade da empresa. Dessa forma, propõe-se aqui o redesenho do conceito de desenvolvimento sustentável para a NRBV. Esse redesenho soma ao conceito apresentado por Hart (1995) a inter-relação entre as empresas do hemisfério sul. Considera a exploração que elas fazem dos recursos disponíveis neste mesmo hemisfério e o retorno social, político, ambiental e econômico, neste contexto.

Como exemplo dessa estratégia no Brasil, as organizações da sociedade civil de interesse público (OSCIP), como o Instituto Ekos Brasil, promovem desde 2001 a difusão de informações e práticas sustentáveis por meio de parcerias com empresas privadas e instituições públicas. Perpassam temas como energias renováveis, mudanças climáticas, investimentos de impacto, remediação de áreas contaminadas e unidades de conservação. Essas organizações possuem 18 projetos realizados englobando as regiões Sudeste e Norte do país, principalmente<sup>5</sup>.

Outra grande referência de OSCIP no Brasil é o Instituto Ethos que teve seu início em 1998 por iniciativa de um grupo de executivos provenientes de empresas privadas. Eles conseguiram reunir referências para conhecimento, troca de experiências e desenvolvimento de ferramentas que possam auxiliar as empresas a atuarem de forma responsável socialmente, promovendo o desenvolvimento sustentável. Atualmente contam com projetos sobre mudança climática, direitos humanos, integridade, gestão responsável, economia e parcerias. Além disso, oferecem indicadores para negócios sustentáveis e responsáveis, criado pelo próprio Instituto para auxiliar as empresas em uma autoanálise e na implantação de sustentabilidade e responsabilidade social empresarial em suas estratégias. Empresas de todas as regiões do Brasil e de vários setores – sendo a maioria formada por empresas nacionais – possuem associação com o Instituto Ethos, conforme informações do site. Isso exemplifica a necessidade de se ter uma noção de desenvolvimento sustentável ampliada às práticas exploratórias no próprio hemisfério Sul<sup>6</sup>.

Os estudos que abordam a questão do desenvolvimento sustentável na perspectiva da NRBV culminam no ganho de desempenho financeiro da empresa. Menguc e Ozanne (2005) redimensionaram as três estratégias de Hart (1995) em empreendedorismo, responsabilidade social corporativa e comprometimento ambiental. A dimensão que se relaciona com o desenvolvimento sustentável é a responsabilidade corporativa social. Nela considera-se que os negócios que geram impactos públicos devem tomar decisões levando em consideração não

---

<sup>5</sup> Disponível em: <http://ekosbrasil.org/quem-somos.html>

<sup>6</sup> Disponível em: <http://www3.ethos.org.br/>

apenas as questões econômicas, mas também as questões ambientais, de pobreza, de excesso de consumo, entre outras. Dessa forma, seria necessário ter um plano ambiental e comunicá-lo às partes interessadas; estabelecer recompensa financeira por desempenho ambiental; e realizar auditorias ambientais constantemente. Para isso, é preciso pensar em longo prazo otimizando a utilização dos recursos. Como resultado, verificaram que essa comunicação pode aumentar os lucros e a fatia de mercado da empresa. Porém é necessário criar uma cultura interna voltada às questões ambientais por meio de comitês para o desenvolvimento de planos formais e manuais detalhados de procedimentos neste contexto, treinamento para os funcionários e divulgação externa de informações ambientais.

O próprio Hart juntamente com Dowell apresentam, em estudo realizado em 2011, duas ampliações de concretização estratégica do desenvolvimento sustentável. Para colocar em prática essa estratégia, os autores acreditam que se deve pensar o desenvolvimento sustentável em termos de Tecnologia limpa (*Clean Technology*) e Base da Pirâmide (*Base of Pyramid - BoP*).

A Tecnologia limpa está relacionada à forma como as empresas criam novas competências e como se posicionam em termos de vantagem competitiva, considerando a evolução de mercado. O foco são as tecnologias e mercados do futuro. As métricas de sucesso relacionadas seriam a inovação e o posicionamento de mercado. Dessa forma, torna-se mister compreender o que afeta a probabilidade de uma empresa estar disposta a investir em inovação e o grau de influência dos investidores em relação à miopia gerencial. Além disso, como o contexto é bastante dinâmico, para atuar na estratégia de Tecnologia Limpa, a empresa precisa criar capacidade organizacional para se proteger de tecnologias prejudiciais e estimular essa estratégia. Manter vantagem competitiva, assim, pode ser complicado.

A Base da Pirâmide (BoP) é a outra estratégia apresentada por Hart e Dowell (2011) como forma concreta de se atingir o desenvolvimento sustentável. Nessa estratégia, o foco é o alívio da pobreza para as pessoas mais pobres do mundo. Para isso, sugere-se que as empresas devam cocriar negócios com as comunidades locais; ou seja, com a base da pirâmide representada pela população pobre, e não apenas comercializar produtos de baixo custo por meio de distribuição ampliada, como a Nike tentou fazer com seu World Shoe (HART; LONDON, 2005).

Essa evolução do desenvolvimento sustentável, como é denominado por Hart e Dowell (2011), foi iniciada logo após a publicação da NRBV em 1995 (HART, 1997; 2007; PRAHALAD; HART, 2002). Após essa divisão, os estudos foram seguindo as novas estratégias de Tecnologia Limpa e Base da Pirâmide (HART; CHRISTENSEN, 2002;

LONDON; HART, 2004; 2011; HART; SHARMA, 2004; HART, 2005; SIMANIS; HART, 2008; 2009; IMMELT; GOVINDARAJAN; TRIMBLE, 2009; DOWELL; HART; SHARMA, 2010; HART; SHARMA; HALME, 2016; NOBRE et al., 2016). Neste trabalho, mesmo tendo ciência desta divisão da estratégia de desenvolvimento sustentável em duas ampliações, será considerado o desenvolvimento sustentável como uma única estratégia, dada a peculiaridade do objeto de estudo que será apresentada no Capítulo 3.

No entanto, a ideia de Hart (1995) com o desenvolvimento sustentável ainda vai além. Kanchan, Kumar e Gupta (2015) defendem a criação de negócios verdes em seus quatro níveis. O nível mais básico denominado *Lean Green* seria composto de empresas que não querem ser reconhecidas como empresas verdes, mas que se utilizam de algumas práticas ambientalmente responsáveis quando isso gera queda nos custos de produção. Os autores exemplificam a Coca-cola e a Intel como sendo empresas pertencentes a este nível. O nível *Defensive Green* contém empresas que utilizam estratégias verdes defensivas para promover suas ações ecológicas quando estão sob vigilância pública relacionada às questões ambientais, como é o caso da Levi Strauss e da GAP Inc. O nível seguinte é o *Shaded Green* no qual as companhias já apresentam um forte compromisso em encontrar soluções inovadoras para satisfazer as necessidades de seus consumidores em uma perspectiva ambientalmente amigável. O Toyota Prius é um exemplo apresentado, assim como a LG Company. Por fim, o nível *Extreme Green* contempla as empresas que possuem a questão ambiental imbricada em todo seu negócio e nas principais características de seus produtos. Essas seriam as empresas que utilizam a ideia trabalhada na estratégia ambiental de desenvolvimento sustentável apresentado por Hart (1995). A Patagônia, já exemplificada anteriormente, e a The Body Shop são empresas relacionadas neste nível.

Desde 1976, a The Body Shop, empresa do segmento de cosméticos, inseriu como um de seus valores proteger o planeta. Diante disso, realizou várias ações de redução do impacto negativo ao meio ambiente bem como de auxílio às pessoas por meio da defesa dos direitos humanos, pelo incentivo à autoestima, proteção aos animais e ao meio ambiente. Acreditam que possuem consumidores socialmente conscientes e já distribuíram mais de 12 milhões de reais para prevenção de abuso, proteção e apoio a mulheres e crianças<sup>7</sup>. Em atitude similar, a Natura<sup>8</sup>, empresa brasileira de cosméticos, fragrâncias e produtos de higiene, também desenvolveu diretrizes estabelecendo uma Visão de Sustentabilidade 2050. Essa visão tem como objetivo promover o bem-estar social, ambiental, econômico e cultural avançando nos

---

<sup>7</sup> Disponível em: <http://www.thebodyshop.com.br/p/sobre-a-marca>

<sup>8</sup> Disponível em: <http://www.natura.com.br/relatorio-anual/saiba-mais/pacto-global>

aspectos de redução e neutralização dos impactos negativos causados por suas atividades, apresentando três pilares como base: Marcas e produtos; Nossa rede; Gestão e organização. Além disso, a Natura possui uma gestão integrada em relação aos aspectos financeiro, cultural, social e ambiental, objetivando dialogar com a sociedade e transformar a realidade. A empresa possui, ainda, programas de desenvolvimento social como o Instituto Natura e é uma das 12.117 empresas signatárias do Pacto Global da ONU<sup>9</sup>.

A ideia do Pacto Global da ONU é mobilizar as empresas a utilizarem voluntariamente valores fundamentais e internacionalmente aceitos nas áreas de direitos humanos, relações de trabalho, meio ambiente e combate à corrupção. Essa prática é direcionada por dez princípios: Apoiar e respeitar a proteção de direitos humanos reconhecidos internacionalmente e assegurar-se de sua não participação em violações destes direitos; Apoiar a liberdade de associação e o reconhecimento efetivo do direito à negociação coletiva; Apoiar a eliminação de todas as formas de trabalho forçado ou compulsório; Apoiar a abolição efetiva do trabalho infantil; Eliminar a discriminação no emprego; Apoiar uma abordagem preventiva aos desafios ambientais; Desenvolver iniciativas para promover maior responsabilidade ambiental; Incentivar o desenvolvimento e difusão de tecnologias ambientalmente amigáveis; Combater a corrupção em todas as suas formas, inclusive extorsão e propina<sup>10</sup>.

Dessa forma, as empresas conseguem angariar oportunidades futuras de mercado e ganhos para um crescimento estabilizado de capacidade em longo prazo (SHI *et al.*, 2012). O ganho de desempenho financeiro nesta estratégia estaria vinculado ao ganho de mercado estabelecido pela imagem gerada da empresa. Portanto, as empresas que promovem o desenvolvimento sustentável de acordo com a perspectiva da NRBV têm mais chances de conquistar vantagem competitiva sustentável. Para tanto, sugere-se a seguinte hipótese:

*H3: As empresas que utilizam/empregam práticas voltadas à estratégia do desenvolvimento sustentável tendem a apresentar vantagem competitiva sustentável.*

A estratégia de desenvolvimento sustentável apresentada por Hart (1995) vem completar as dimensões para sustentabilidade organizacional apresentada na Figura 1. Nesta estratégia, a sustentabilidade ambiental está ancorada no pressuposto de excessiva exploração do hemisfério Sul principalmente, tanto em termos de recursos naturais quanto em termos

<sup>9</sup> Disponível em: <https://www.unglobalcompact.org/what-is-gc/participants>

<sup>10</sup> Disponível em: <http://www.pactoglobal.org.br/artigo/56/Os-10-principios>

social. Emerge, então, a sustentabilidade social ancorada na ideia de equilíbrio entre as sociedades para que se tenha qualidade de vida e justiça social. Tudo isso também proporcionaria equilíbrio econômico em âmbito micro e macro, possibilitando a melhoria das condições de vida da população mundial. Assim, por meio das três estratégias defendidas por Hart (1995), torna-se possível atingir a sustentabilidade organizacional, gerando legitimidade social e consequente vantagem competitiva sustentável, contribuindo para o desenvolvimento sustentável global e para a sustentabilidade global conforme conceito apresentado e esquematizado na Figura 1 da página 18.

## **2.6 Gestão de Recursos Humanos (RH) e Vantagem Competitiva Sustentável (VCS)**

A vantagem competitiva deve ser criada com base em uma legitimidade social (HART, 1995). Para a prevenção da poluição, é preciso desenvolver a habilidade tácita por meio do envolvimento dos empregados e do trabalho em grupos verdes. Esse é um recurso que não pode ser adquirido ou imitado pelos concorrentes.

Além disso, para manter a reputação e a legitimidade, é preciso adotar práticas visíveis e transparentes aos *stakeholders*. A gestão de produtos afeta a vantagem competitiva sustentável por meio da acumulação de recursos complexos (fluidez da comunicação através das funções, departamentos e dos limites organizacionais). O desenvolvimento sustentável apoiaria a vantagem competitiva sustentável no que tange ao estímulo e manutenção de um senso coletivo de ambiente social (HART, 1995; HART; DOWELL, 2011).

Dessa forma, é possível acumular recursos raros e específicos, envolvendo a visão compartilhada do futuro focada em novas tecnologias e no desenvolvimento de competências. Assim, as três estratégias se mostram interconectadas como em uma relação de dependência em uma lógica na qual a prevenção da poluição precisa ser feita inicialmente para que depois se tenha a gestão de produtos e, por fim, o desenvolvimento sustentável (HART, 1995; HART; DOWELL, 2011).

O impacto da criação da NRBV pode ser identificado nas práticas que as empresas passaram a adotar, principalmente, em relação à prevenção da poluição. É necessário se atentar às interferências externas, e não somente aos recursos e capacidades/aptidões internos como trata a RBV. As empresas proativas, por exemplo, já vislumbram essa interação ambiental como algo natural e crucial para o aprendizado e a inovação contínua, enquanto as que não são proativas agem reativamente (HART; DOWELL, 2011).

Analisando empiricamente o efeito da NRBV no desempenho financeiro, Christmann (2000) pesquisou a relação da implementação de práticas relacionadas à prevenção da poluição com a vantagem de custo, mas não encontrou relação positiva. Já Menguc e Ozanne (2005) verificaram que uma organização superior do ambiente natural, considerando empreendedorismo, responsabilidade social e compromisso com o ambiente natural, se relaciona direta e positivamente com a geração de lucro e com a participação no mercado. Ou seja, verificaram empiricamente que as práticas sustentáveis podem ser lucrativas estabelecendo relação direta e positiva entre desempenho ambiental e financeiro.

Em estudo feito sobre investimentos estrangeiros na China, também testando empiricamente a NRBV, Chan (2005) confirmou que os recursos específicos de uma empresa influenciam diretamente em sua capacidade/aptidão e que a capacidade influencia diretamente a adoção de estratégias ambientais e afeta diretamente o desempenho ambiental e financeiro. Ou seja, quanto mais os recursos estão alinhados com a perspectiva ambiental, maior é a capacidade de as empresas adotarem estratégias ambientais e obterem ganhos de resultado tanto financeiro quanto ambiental. Michalisin e Stinchfield (2010) verificaram que empresas com estratégias proativas relacionadas às mudanças climáticas atingem índices significativamente mais altos de desempenho contábil do que as que são menos proativas. No entanto, estudos relatam que ainda é preciso explorar mais as estratégias de gestão de produto e de desenvolvimento sustentável, pois o foco maior tem sido dado à prevenção da poluição (HART; DOWELL, 2011).

Para desenvolver essas estratégias ambientais, é preciso considerar o componente subjetivo das características do ambiente geral de negócio. As organizações precisam identificar e analisar os recursos específicos que irão atuar em capacidades/aptidões específicas para gerar estratégias ambientais proativamente dinâmicas (ARAGÓN-CORREA; SHARMA, 2003). A estratégia ambiental tende a ser efetiva quando a empresa adquire competências verdes (WALLS; PHAN; BERRONE, 2011). Dessa forma, é preciso identificar o exato papel dos empregados na adoção efetiva das estratégias verdes (CHAN, 2005).

Para tanto, é necessário que exista um ambiente voltado à perspectiva sustentável, pois apenas a aquisição de tecnologias verdes não garante a vantagem competitiva sustentável (HART, 1995). É preciso que existam mudanças essenciais na cultura organizacional, nas práticas da gestão de recursos humanos e na formulação da estratégia (RUSSO; FOUTS, 1997; BORGES; MICHALISIN, 2009). A preocupação com as questões ambientais deve estar inserida na atmosfera organizacional, direcionando as metas e as ações dos empregados (STARIK; RANDS, 1995; BORGES; MICHALISIN, 2009; DUBOIS; DUBOIS, 2012).

De acordo com Barney e Wright (1998), a primeira pergunta que um executivo de recursos humanos deve fazer é o quanto a função de RH pode contribuir para a diminuição dos custos e/ou aumento da receita. Sobre isso, os autores apresentam dois casos. Para buscar redução de custos em relação ao plano de saúde, o vice-presidente de RH dos laboratórios Alcon solicitou aos funcionários que aderissem ao plano oferecido pela empresa. Para isso, foi necessário negociar com a MetLife, administradora do plano, uma forma de adicionar ao plano da empresa os profissionais que os funcionários da Alcon utilizavam. Como forma de aumentar a receita, a FedEx voltou seus esforços para seus funcionários. Trabalhando com a filosofia Pessoas – Serviço – Lucro, a empresa realiza anualmente avaliações que impactam a gestão e o processo de recompensa. Com isso, a FedEx identificou que, quando ela trata bem os funcionários, o serviço é bem feito e os consumidores ficam satisfeitos, gerando valor para ela. A raridade, a inimitabilidade e a organização interna dos recursos humanos são questões contempladas pelos executivos de RH destas empresas para obter a vantagem competitiva sustentável por meio de parcerias estratégicas.

Ulrich (1998) busca compreender melhor o papel da gestão de RH nas empresas e apresenta uma possibilidade mais efetiva de atuação. O autor considera que são necessárias quatro frentes de atuação (papéis) para que a gestão de RH se torne um parceiro empresarial: ser parceiro estratégico, ser especialista administrativo, ser defensor dos funcionários e ser agente de mudança. O futuro da gestão de RH é focar no gerenciamento global, nas capacidades organizacionais, na mudança de cultura e no capital intelectual. Ou seja, assim como defendem Amit e Belcourt (1999), a gestão de RH deve “adicionar valor a uma empresa mediante a execução da estratégia, eficiência administrativa, envolvimento dos funcionários e mudança cultural” (ULRICH, 1998, p. 56).

Como parceiro estratégico, a gestão de RH é importante para conseguir desdobrar a estratégia empresarial em práticas de RH. Dessa forma, o tempo entre a criação e a concretização de estratégia pode ser reduzido. Há maior alinhamento com as necessidades das partes interessadas devido à criação de políticas e práticas específicas, e é possível gerar desempenho financeiro por conta de toda execução efetiva da estratégia. Nesse contexto é preciso que os profissionais de RH sejam capazes de identificar quais são as práticas que concretizam a estratégia.

Para um setor de recursos humanos ser estratégico, ele precisa planejar e implementar práticas e políticas que aumentem o escopo de competências e capacidades. Isso contribui para o alcance dos objetivos estratégicos (HUSELID; JACKSON; SCHULER, 1997; ULRICH, 1998; BORGES; MICHALISIN, 2009). Uma gestão de recursos humanos

estratégica contribui para a obtenção de vantagem competitiva sustentável por meio da formação de equipes de alta gestão (COLLINS; CLARK, 2003). Cria competências específicas (WALLS et al., 2011), altera atitudes e comportamentos, promovendo espaço para a inovação (PARKES; BORLAND, 2012) e impactando a performance (BARNEY; WRIGHT, 1998; ULRICH, 1998; COLLINS; CLARK, 2003; WALLS et al., 2011).

Em estudo com 293 (duzentas e noventa e três) empresas dos Estados Unidos, Huselid, Jackson e Schuler (1997) identificaram que a gestão de recursos humanos estratégica está diretamente relacionada com o desempenho da empresa. Essa pesquisa confirmou a relação apresentada na RBV entre uma gestão efetiva de recursos humanos e a produtividade dos empregados, o fluxo de caixa e o valor de mercado da empresa. Também identificou que a capacidade dos profissionais de recursos humanos afeta a efetividade das atividades de gestão de recursos humanos. Ou seja, quanto menos capacitado for o profissional, menos efetiva será a gestão. Dessa forma, os resultados encontrados confirmam o ganho de vantagem competitiva por meio dos recursos humanos, conforme já argumentado por vários autores (PENROSE, 1959; WERNERFELT, 1984; BARNEY, 1991; HART, 1995).

Pensando na estratégia de recursos humanos de criação de equipes de alto desempenho, Collins e Clark (2003) defendem que as práticas de recursos humanos para o desenvolvimento de redes de equipes de alto desempenho impactam o crescimento das vendas e do estoque das empresas. Este impacto se dá por meio de redes sociais internas e externas de equipes de alto desempenho. Os autores identificaram que as práticas de recursos humanos de construção de redes se relacionam significativamente com as variáveis de desempenho (vendas e estoque) das 73 empresas de alta tecnologia pesquisadas.

O desenvolvimento de uma capacidade cultural também é fundamental para o ganho de vantagem competitiva. Hall (1993) afirma que, além das competências que os indivíduos precisam ter, é necessário criar um ambiente propício às ações estratégicas. Por meio da cultura, os hábitos, as crenças, os valores e as atitudes serão incorporados nos indivíduos e nos grupos direcionando-os às metas e objetivos traçados. Isso seria um meio para o ganho de vantagem competitiva. O autor identificou que os recursos intangíveis das seis empresas estudadas são os mais importantes para o sucesso dos negócios, e dentre eles, o conhecimento dos empregados foi considerado o mais impactante. Esses recursos intangíveis, conforme explorado por Barney (1991) e Barney e Wright (1998), contemplam o VRIO para a aquisição de vantagem competitiva sustentável.

Ulrich (1998) sugere uma atuação da gestão de RH na gestão da mudança para administrar as transformações e se responsabilizar pelas questões culturais da empresa. Os



profissionais de RH precisam identificar e implementar o que for preciso para a mudança, auxiliando os indivíduos nesse processo de alteração de comportamento e atitude. Dessa forma, o resultado esperado é a capacidade organizacional de mudança obtida por meio das ações de identificação e estruturação de problemas, pela construção de relações de confiança, pela solução de problemas e pelo processo de criação e execução de planos de ação.

Bowen e Ostroff (2004), ao analisarem a literatura sobre a relação entre a gestão de recursos humanos e o desempenho, verificaram que a maior parte dos estudos só consideram as práticas de recursos humanos de forma global e sua relação com o desempenho geral da empresa (HUSELID; JACKSON; SCHULER, 1997; BARNEY; WRIGHT, 1998). Essa perspectiva macro da gestão de RH é fundamental para compreender toda a potencialidade de conquista da vantagem competitiva sustentável. Porém, os autores alertam para a necessidade de focar nas práticas individuais de RH e suas relações com o desempenho da empresa ou até mesmo com o desempenho individual. Para tanto, propõem um quadro teórico em que identificam o clima organizacional como grande influenciador dos comportamentos dos indivíduos. Também identificam o RH como responsável por desenvolver um sistema forte de práticas como forma de alinhar ao máximo a percepção das pessoas em relação ao clima. Uma forma de obter vantagem competitiva sustentável é desenvolver um clima propenso às mudanças, o que pode ser feito segundo os autores, por meio de elementos focados em flexibilidade e inovação.

A gestão de recursos humanos é a principal responsável pelo desenvolvimento de um ambiente sustentável, por meio da geração de competências sustentáveis e por meio de ações voltadas à criação de um ambiente propício ao desenvolvimento das estratégias sustentáveis estimulando a incorporação dessa consciência nos empregados. Isso faz com que eles tenham direcionamentos e comportamentos baseados na perspectiva ambiental facilitando a realização das estratégias e seus consequentes resultados de vantagem competitiva sustentável (CHAN, 2005; BORGES; MICHALISIN, 2009; HART; DOWELL, 2011; WALLS et al., 2011). Barney e Wright (1998) relataram que o recurso humano deveria ser o recurso mais desenvolvido dentro das empresas porque as pessoas são o ativo mais importante que elas possuem. No entanto, as decisões tomadas pelas empresas direcionam relativamente baixa prioridade tanto aos empregados quanto à gestão de RH, o que pode prejudicar a criação de uma cultura sustentável.

Para Parkes e Borland (2012), o foco de atuação da gestão de RH deve estar no desenvolvimento das lideranças, nos valores, na cultura, na mudança, na comunicação e no desenvolvimento organizacional. Isso embasa uma estratégia transformacional sustentável.

Ou seja, uma estratégia que altera o padrão comportamental e atitudinal dos empregados para uma perspectiva sustentável. Para tanto, é preciso criar uma visão sustentável (HART; MILSTEIN, 2003).

Outro importante papel sugerido por Ulrich (1998) é o de defensor dos funcionários. Nesse contexto, o resultado dos profissionais de RH deve ser o aumento do envolvimento e das competências dos funcionários. O objetivo é atender às demandas individuais e aumentar a capacidade organizacional. De acordo com Ulrich (1998, p. 46), “quando os funcionários são competentes e dedicados, o capital intelectual deles torna-se um importante ativo mensurável que é refletido nos resultados financeiros da empresa”.

Essa perspectiva micro da gestão de RH também foi explorada por Ployhart e Moliterno (2011) quando desenvolveram uma nova abordagem sobre capital humano. Sugerem que o capital humano é um recurso unitário, criado a partir do conhecimento dos indivíduos, de suas competências e de outras características. Os autores identificaram que o capital humano se diferencia conforme a individualidade da pessoa. Também identificaram que o capital humano é um recurso que se relaciona significativamente com o desempenho individual.

Hart (1995) ressalta a relevância da gestão de RH para estimular a incorporação de práticas sustentáveis pelos indivíduos para o ganho de vantagem competitiva sustentável. O ideal seria integrar essas práticas na rotina da empresa. Dessa forma, a preocupação com o meio ambiente passaria a ser algo natural e rotineiro, e não imposto.

Walls *et al.* (2011) criaram categorias com base nas estratégias da NRBV como fonte de capacidades necessárias à estratégia ambiental proativa. Conseguiram confirmar, com forte confiabilidade (Rho 0,84) e validade (alfa de Cronbach 0,86), todas as seis possibilidades apresentadas. Dentre elas, há uma de recursos humanos focada em programas de treinamento ambiental e em sistemas formais de apresentação de relatórios de desempenho ambiental. Isso ressalta a importância dos recursos humanos para o processo de vantagem competitiva sustentável.

A exclusividade dos recursos humanos está na peculiaridade de suas práticas em relação ao VRIO, e este recurso é fundamental para a construção de estratégias ambientais porque pressupõe conhecimentos e incentivos específicos (WALLS *et al.*, 2011). Isso porque as estratégias ambientais tendem a funcionar melhor quando as empresas adquirem competências sustentáveis (MCEVILY; MARCUS, 2005; MARCUS; ANDERSON, 2006). Por meio da reformulação do sistema de recompensas, é possível motivar o empregado a ter

competências sustentáveis destacando as contribuições ambientais individuais (BROWN; DRAY, 1996).

Nesta mesma perspectiva, Chan (2005) alerta para a necessidade de engajar os empregados de modo cooperativo e participativo. O objetivo é colocar em prática as estratégias ambientais por meio de treinamentos e apoio da gestão. Sobre isso, Sharma (2000) defende que empresas que avaliam gestores com base nos critérios de desempenho ambiental são mais propensas a desenvolverem as capacidades/aptidões ambientais necessárias à estratégia ambiental.

Continuando com os papéis para se ter um RH estratégico, Ulrich (1998) aponta o especialista administrativo como responsável pela eficiência administrativa. Essa eficiência pode ser atingida por meio dos processos de RH ou por meio de políticas e práticas que aumentem a produtividade e reduzam as perdas. A ideia é fazer mais com menos por meio de reengenharia contínua dos processos de trabalho.

Aragón-Correa e Sharma (2003) e Hart e Sharma (2004) chamam a atenção para a necessidade do desenvolvimento de habilidades que tornam possível a negociação no campo de tecnologias verdes. Consideram que essa é uma área de conhecimento incerta e que envolve dinâmicas complexas. Para tanto, o setor de recursos humanos precisa investir neste ganho de conhecimento por meio de treinamentos, por exemplo. É preciso integrar, construir e reconfigurar as competências internas e externas para acompanhar as rápidas mudanças ambientais. Dubois e Dubois (2012) afirmam que é fundamental os profissionais de recursos humanos serem os arquitetos das práticas, políticas e sistemas necessários para preparar o empregado para se envolver e contribuir significativamente com o cumprimento das metas das estratégias ambientais. A gestão de recursos humanos é a função que mais gera impacto nas outras funções da organização.

Dubois e Dubois (2012) reforçam esse posicionamento estratégico da gestão de recursos humanos angariando sustentabilidade ecológica. Barney e Wright (1998) afirmam que as práticas de recursos humanos são uma vantagem competitiva pelo fato de serem valiosas, raras, não imitáveis e não substituíveis. Isso é confirmado por Clark e Collins (2003) que advogaram ser difícil imitar e substituir alguns aspectos como a cultura, o conhecimento e as capacidades/aptidões.

As práticas de RH não são as mesmas em todas as empresas. Porém, existem práticas comuns à maioria das organizações (BORGES; MICHALISIN, 2009). São elas: planejamento de recursos humanos; recrutamento e seleção; treinamento e desenvolvimento; avaliação de desempenho; remuneração e benefícios e programas de qualidade de vida no trabalho

(BORGES; MICHALISIN, 2009; DUBOIS; DUBOIS, 2012). Assim, o desenho e a gestão de recursos humanos devem ser cuidadosamente realizados visando levar a empresa a um patamar de vantagem competitiva sustentável (BORGES; MICHALISIN, 2009).

O alinhamento da gestão de recursos humanos com as estratégias da NRBV pode influenciar o ganho de vantagem competitiva sustentável. Neste sentido, a gestão de RH teria um papel moderador na relação entre as estratégias da NRBV e a obtenção de vantagem competitiva sustentável. Este efeito moderador pode ser positivo agindo como catalisador das estratégias da NRBV se houver um alinhamento da cultura organizacional. Mas pode ser negativo se as práticas de RH atuarem como obstáculos na elaboração e manutenção das estratégias de prevenção à poluição, gestão de produto e desenvolvimento sustentável. Se não houver o alinhamento com uma cultura sustentável, os funcionários podem não compreender a importância dessas estratégias para a obtenção de vantagem competitiva sustentável.

Neste estudo, a construção do conceito de ambiente sustentável considera o alinhamento das práticas de gestão de RH com as estratégias ambientais apresentadas por Hart (1995). Sendo assim, um ambiente sustentável existe quando uma organização vivencia rotineiramente as estratégias ambientais, desde suas práticas mais operacionais até sua dinâmica estratégica, ou seja, quando a organização tem uma cultura sustentável. Essa perspectiva se relaciona com as capacidades/aptidões e recursos sustentáveis das empresas (WALLS et al., 2011; CHAN, 2005). Dessa forma, acredita-se que as práticas de gestão de RH influenciam na implantação das estratégias da NRBV para o ganho de vantagem competitiva sustentável.

Para deixar mais clara e objetiva a contribuição da gestão de RH para a vantagem competitiva sustentável, é importante verificar se os recursos humanos realmente são valiosos, raros, inimitáveis e não substituíveis. Também é preciso verificar se a organização é capaz de explorá-los. Wright, McMahan e McWilliams (1994) propuseram a análise desses recursos contemplando o VRIO.

#### *A valiosidade da gestão de RH*

De acordo com Wright *et al.* (1994), existe um mercado completamente heterogêneo quando se fala em demanda por trabalho e suprimento para esta demanda. Isso porque cada indivíduo contribui a sua maneira. Esse é um indicativo de valiosidade dos recursos humanos, pois dificulta a duplicação. Os autores identificaram também que, quanto mais alta a qualidade dos

recursos humanos, maior é o valor financeiro que este recurso proporciona. O processo seletivo é uma das variáveis que mais influenciam nessa geração de valor.

Barney e Wright (1998) acreditam que um dos grandes desafios da geração de valor para a gestão de RH é diminuir custos e aumentar receitas. Os autores apresentam o exemplo da Continental Airlines que fez uma reestruturação em sua política e prática de incentivo. Cada empregado receberia 65 dólares de bônus a cada mês que a companhia aérea fosse a primeira do ramo em desempenho de tempo. Isso fez com que a empresa atingisse o primeiro lugar do setor, diminuindo custos (economia de 75 milhões de dólares em acomodações de passageiros e perdas de conexões) e aumentando a receita (aumento na participação de mercado de viagens executivas). Além disso, ocorreu uma restauração da moral dos funcionários, gerando aumento da satisfação.

#### *A raridade da gestão de RH*

Complementando a valiosidade dos recursos humanos, reforça-se que, quanto mais alta a qualidade destes recursos, além de gerarem valor, mais raros eles são. A qualidade dos recursos humanos tem relação com a contribuição individual em termos de habilidades. Como cada indivíduo possui um conjunto de habilidades, principalmente cognitivas, é praticamente impossível existirem dois indivíduos com o mesmo conjunto de habilidades. O processo seletivo e os testes específicos de habilidades são fundamentais para serem selecionadas aquelas habilidades necessárias a cada organização (WRIGHT; MCMAHAN; MCWILLIAMS, 1994).

Também é possível desenvolver a qualidade dos recursos humanos em práticas de treinamento e desenvolvimento. Torna-se importante destacar que a eficácia dos empregados competentes pode ser limitada caso ele não tenha motivação para desempenhar suas atividades (DELANEY; HUSELID, 1996). Assim, políticas e práticas motivadoras, como a meritocracia, são grandes aliados no processo de aumento da qualidade dos recursos humanos e de conseqüente impacto no desempenho da empresa (GERHART; MILKOVICH, 1991).

Barney e Wright (1998) exemplificam essa questão da raridade quando apresentam o caso da varejista Nordstrom. Esse ramo normalmente é caracterizado como tendo uma baixa exigência de competências e um alto índice de rotatividade de funcionários. Porém, mesmo em um contexto aparentemente homogêneo de força de trabalho, essa empresa redesenhou seus processos de recrutamento e de compensação e alterou sua cultura. Com isso, conseguiu manter suas altas vendas neste setor em contexto nacional.

### *A inimitabilidade da gestão de RH*

Como propriedade inimitável, os recursos humanos possuem um alto potencial de mobilidade. Para um concorrente duplicar esta vantagem competitiva, seria necessário identificar exatamente qual a contribuição de cada indivíduo para o resultado. Após essa identificação, será necessário reproduzir exatamente a mesma coisa (WRIGHT; MCMAHAN; MCWILLIAMS, 1994). Quando se fala em maquinário e tecnologia, a reprodução é mais plausível de ser atingida porque se trata de recursos materiais programáveis. Em relação aos recursos humanos, há toda uma complexidade de formação da personalidade e construção social que se reflete no pensamento, no comportamento e nas atitudes dos indivíduos (TAJFEL, 1981; TAJFEL; TURNER, 1985; BERGER; LUCKMAN, 2003). Saá-Pérez e García-Falcón (2002) também acreditam que a influência da gestão de RH no desempenho da empresa está diretamente relacionada a sua capacidade de atingir o comportamento dos indivíduos.

A imitação perfeita é impossível, porque seria necessário imitar também o contexto histórico de toda a situação. Além disso, a relação entre possuir os recursos e ter vantagem competitiva sustentável é uma relação que gera ambiguidade causal (BARNEY, 1991). No caso dos recursos humanos, isso se fortalece, por exemplo, à medida que vão se formando equipes nas quais não é possível identificar exatamente a contribuição de cada um. Também não é possível afirmar que a contribuição desta equipe se refere ao somatório das contribuições individuais de seus membros. Há um contexto e uma história a serem considerados. As interações humanas geram complexidade social que é outra limitação para a inimitabilidade (WRIGHT; MCMAHAN; MCWILLIAMS, 1994; BARNEY; WRIGHT, 1998; COLLINS; CLARK, 2003).

Os executivos da Southwest Airlines afirmam que o sucesso da empresa pode ser atribuído à personalidade da mesma. Personalidade essa que reflete um ambiente divertido e de confiança para atender às necessidades dos passageiros. Para isso, a empresa investe em um rigoroso processo seletivo que seleciona indivíduos que consigam projetar essa imagem divertida da companhia. Além disso, os empregados são incentivados a criarem um ambiente de viagem divertido para os passageiros, firmando uma forte cultura de customização que valoriza a satisfação do cliente. Isso já gera para a empresa mais de vinte anos de sucesso financeiro e a menor taxa de reclamação do setor (BARNEY; WRIGHT, 1998).

### *A capacidade de não substituição da gestão de RH e a organização da empresa*

Os recursos humanos nunca estão obsoletos e são fáceis de serem transferidos no contexto de tecnologias, produtos e mercados. A capacidade de aprendizagem dos indivíduos e a capacidade de mobilização que a empresa possui sobre seus recursos humanos criam essa característica de não substituição deste recurso (WRIGHT; MCMAHAN; MCWILLIAMS, 1994). Os recursos humanos são capazes de aprender, desenvolver e até inovar diante de novas tecnologias e contextos. É como se fosse um recurso plástico.

A empresa precisa ser capaz de explorar esses recursos humanos que possui. Ter os recursos sem saber explorá-los não é suficiente. Barney e Wright (1998) argumentam que a empresa precisa ter os sistemas e práticas que permitam a concretização da potencial vantagem que os recursos humanos têm, seja a nível individual ou em equipe. Dessa forma, é preciso pensar a gestão de RH em âmbito de sistema, e não de práticas isoladas, o que corrobora a discussão de Ulrich (1998).

A Ford é um exemplo em relação à reestruturação do sistema de RH. Ela apresentou mais sucesso do que a GM na mudança de cultura, passando a permitir e valorizar a participação dos funcionários na tomada de decisão. Conseguiu estimular essa participação e explorar as habilidades cognitivas, o que gerou um aumento significativo na qualidade de seus recursos humanos (BARNEY; WRIGHT, 1998).

Delaney e Huselid (1996) analisaram 727 organizações selecionadas a partir do banco de dados do *National Organizations Survey* (NOS). Esse banco de dados é um módulo especial da *General Social Survey* (GSS) que possui um grande banco de dados sobre estrutura, contexto e práticas de pessoal acerca das empresas dos Estados Unidos. Os autores confirmaram suas hipóteses de que as práticas de RH progressivas estão relacionadas com o desempenho organizacional percebido pelos empregados. Essas práticas progressivas são identificadas como sendo aquelas que afetam as competências, a motivação dos empregados e a estrutura de trabalho.

Em 2002, Saá-Pérez e García-Falcón (2002) também buscaram analisar a influência da gestão de RH no desenvolvimento das capacidades organizacionais e no desempenho. Utilizaram uma amostra na Espanha de 30 bancos de poupança. Utilizaram um questionário estruturado para coletar dados sobre a gestão de RH. Também utilizaram dados secundários do Banco Central da Espanha. Conseguiram confirmar que as políticas e práticas de RH influenciam no desenvolvimento das capacidades organizacionais, assim como apresentado por Lado e Wilson (1994). Também confirmaram que o sistema de RH permite o ganho de

desempenho por meio da combinação de políticas e práticas de RH que possibilitam a criação e o desenvolvimento de um capital humano estratégico.

Conforme advogam Barney e Wright (1998), a gestão de RH tem papel fundamental para o desenvolvimento e para a manutenção da vantagem competitiva sustentável por meio de sua atuação direta ou indireta nas características dos recursos humanos. Wright, Dunford e Snell (2001) propõem um modelo no qual as práticas de gestão de RH impactam a base de formação das competências essenciais por meio do fluxo, estoque e mudança do capital intelectual e da gestão do conhecimento em um contexto de capacidades dinâmicas. Integrase, assim, a estratégia com a gestão estratégica de RH para o ganho de vantagem competitiva sustentável. Dessa forma, sugere-se a seguinte hipótese:

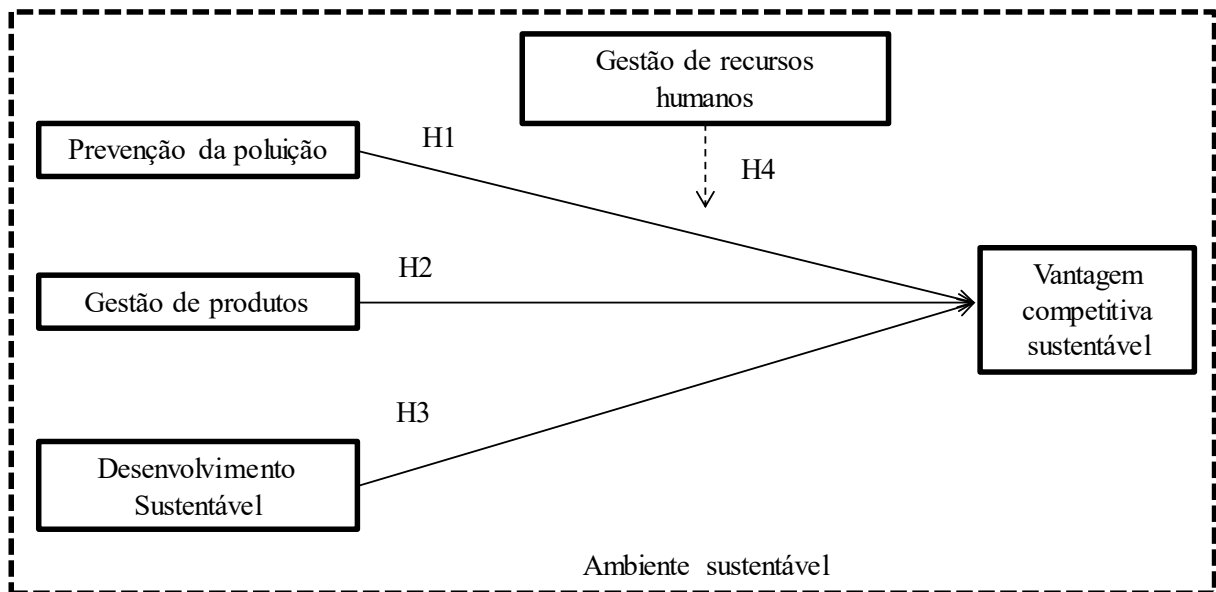
*H4: A gestão de recursos humanos modera a relação entre as práticas sustentáveis e a vantagem competitiva sustentável.*

Isso explicita a contribuição da gestão de RH na utilização dos recursos humanos como fonte de vantagem competitiva sustentável. Assim, propõem-se um modelo no qual a gestão de RH influencia na relação entre as estratégias ambientais da NRBV e a vantagem competitiva sustentável.

## **2.7 Modelo Proposto**

O modelo proposto na Figura 2 apresenta um possível desenho das relações entre os conceitos apresentados. Neste, verifica-se que a vantagem competitiva sustentável pode ser atingida por meio do desenvolvimento das estratégias apresentadas por Hart (1995). Porém, considerando que as estratégias são desenvolvidas dentro do contexto organizacional, deve-se ainda considerar a gestão de recursos humanos como possível catalisador para o desenvolvimento das estratégias de prevenção da poluição, gestão de produtos e desenvolvimento sustentável. A gestão de RH, ao estar alinhada com a estratégia da organização, ajuda a promover uma cultura sustentável para que a organização obtenha uma vantagem competitiva sustentável.



**Figura 2: Modelo Proposto**

Fonte: Elaborado pela autora.

Empresas que adotam estratégias de prevenção da poluição têm maiores chances de obter vantagem competitiva sustentável (H1). Somado a isso, as empresas que adotam estratégias de gestão de produto também aumentam suas chances de obter vantagem competitiva sustentável (H2). Para potencializar ainda mais esse ganho, as empresas podem adotar a estratégia de desenvolvimento sustentável (H3). Quando a gestão de recursos humanos desenvolve políticas e práticas que valorizam e reforçam comportamentos voltados para as práticas sustentáveis, essas chances são ainda maiores (H4). Essa intervenção da gestão de RH proporciona um ambiente sustentável, propício à alteração do comportamento individual e conseqüentemente à efetividade das estratégias ambientais para o ganho de vantagem competitiva sustentável.

### 3 METODOLOGIA

Para analisar o modelo proposto e testar as hipóteses apresentadas, foi utilizado o Índice de Sustentabilidade (ISE) da BM&FBOVESPA (B3<sup>11</sup>), considerando um período de cinco anos. Trata-se de um estudo longitudinal, realizado por meio de uma pesquisa quantitativa explicativa (CRESWELL, 2007). Foram utilizados dados secundários coletados por meio da análise documental do material disponibilizado na página da internet do ISE e enviados pelo setor da GVces da Fundação Getúlio Vargas (FGV), responsável pela administração do índice.

A questão longitudinal é fundamental para analisar dados ao longo do tempo, pois, se eles são coletados em diferentes momentos do tempo, mudanças podem acontecer nesse período (BABBIE, 1999). A pesquisa quantitativa é aquela em que, inicialmente, são feitas alegações teóricas de causa e efeito, reduções e construções de hipótese como desenvolvimento de conhecimento e, posteriormente, utiliza estratégias de investigação para a coleta de dados. Por muitos anos, a pesquisa quantitativa foi pautada em experimentos. Posteriormente, também foram considerados como pesquisa quantitativa os levantamentos. Os levantamentos se referem aos estudos transversais ou longitudinais que utilizam questionário ou entrevista estruturada como instrumento de coleta de dados, visando criar generalizações a partir de uma amostra da população (CRESWELL, 2007). Nesta pesquisa, o questionário não foi desenvolvido e aplicado pelos pesquisadores primários do estudo, por isso, denomina-se dados secundários.

Babbie (1999) é taxativo quando aponta a economia que o uso de dados agregados existentes (ou dados secundários) proporciona ao pesquisador, pois não é necessário ter custos de amostragem, entrevistas e questionários, recrutamento de sujeitos para experimentos, entre outros. Também apresenta as desvantagens: é possível que os dados não reflitam as variáveis tão fidedignamente e a falácia ecológica (não é possível afirmar que a mesma coisa que acontece nos dados agregados ocorre individualmente). Porém, Babbie (1999) acredita que é possível superar essas desvantagens trabalhando os dados de forma adequada.

Essa pesquisa também se classifica como explicativa porque, além de registrar e analisar os fenômenos estudados, pretende identificar suas causas por meio da aplicação do método matemático (SEVERINO, 2007). A preocupação central da pesquisa explicativa é

---

<sup>11</sup> A B3 é fruto da união entre a BM&FBOVESPA e da Cetip originando uma companhia de infraestrutura de mercado financeiro de classe mundial que consolida a atuação da BM&FBOVESPA na negociação e pós-negociação de produtos listados e da Cetip no registro e depósito de operações de balcão e de financiamento.

identificar quais aspectos determinam ou contribuem para a ocorrência dos fenômenos, sendo o tipo de pesquisa que mais aprofunda o conhecimento da realidade. Explica o porquê das coisas, a razão (GIL, 2008).

### **3.1. Índice de Sustentabilidade Empresarial**

O Índice de Sustentabilidade Empresarial (ISE) teve seu início em 1º de dezembro de 2005, em São Paulo, financiado pelo *International Finance Corporation* (IFC). Essa corporação é um braço financeiro do Banco Mundial e tem como missão dar apoio aos investidores na tomada de decisão sobre investimentos socialmente responsáveis. O objetivo é estimular a adoção de melhores práticas de sustentabilidade empresarial nas empresas. Para tanto, as empresas precisam concorrer ao índice preenchendo um conjunto de questionários que formam o questionário ISE, que anualmente é atualizado pela GVces, órgão responsável pelo desenho metodológico do índice. Além disso, o processo do ISE conta com a KPMG para assegurar a credibilidade de seus procedimentos e com acompanhamento diário da empresa Imagem Corporativa para monitorar a imprensa.

O ISE prevê como objetivos estratégicos de 2016 a 2020 o aumento da relevância do índice para os investidores, o fortalecimento do papel do ISE para criar uma cultura de sustentabilidade nas empresas e a ampliação do conhecimento do índice pela sociedade. O ISE é um índice de retorno total, ou seja, além de refletir as variações nos preços dos ativos integrantes ao longo do tempo, também mostra como a distribuição de proventos por parte das organizações emissoras desses ativos impactaria o retorno do índice, conforme informações do Manual de definições e procedimentos dos índices da BM&FBOVESPA (B3) (MONZONI; BIDERMAN; BRITO, 2006; BEATO; SOUZA; PARISOTTO, 2009; MARCONDES; BACARJI, 2010).

Atualmente, conforme informações disponibilizadas no site da BM&FBOVESPA (B3), a carteira 2017 reúne 38 ações de 34 companhias, representando 15 setores da economia e somando R\$1,31 trilhão em valor de mercado, o que representa 52,14% do total do valor das companhias que negociam ações na BM&FBOVESPA (B3), conforme dados de novembro de 2016. Neste estudo, serão analisadas as últimas cinco carteiras, representando os últimos cinco anos de histórico do índice. A Tabela 1 mostra as informações dessas cinco carteiras.

**Tabela 1:** Relação das carteiras dos últimos cinco anos e suas estruturas

Carteiras	Ações	Companhias	Setores da economia	Valor de mercado (R\$)	% do total do valor das Cias. no IBOVESPA
2017	38	34	15	1,31 tri	52,14
2016	38	34	16	960,52 bi	54,50
2015	51	40	19	1,22 tri	49,87
2014	51	40	18	1,14 tri	47,16
2013	51	37	16	1 tri	44,81

Fonte: site BM&FBOVESPA (B3) ([http://www.bmfbovespa.com.br/pt\\_br/produtos/indices/indices-de-sustentabilidade/indice-de-sustentabilidade-empresarial-ise.htm](http://www.bmfbovespa.com.br/pt_br/produtos/indices/indices-de-sustentabilidade/indice-de-sustentabilidade-empresarial-ise.htm))

Para iniciar os trabalhos de concretização dos objetivos estratégicos entre 2016 e 2020, já foram realizadas alterações no questionário que formou a carteira de 2017. De acordo com informações divulgadas no site da página do ISE no site da BM&FBOVESPA (B3), a partir deste ano um dos pré-requisitos será a divulgação das respostas do questionário ISE. Até então era decisão das empresas divulgar ou não as respostas, e agora essa será uma obrigatoriedade para participarem do índice.

No site verifica-se que a carteira de 2017 insere no questionário os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) que foram adotados pela ONU ao final de 2015. As perguntas que abordam esses objetivos foram criadas de forma integrada no questionário. Essas questões visam permitir que as empresas analisem as implicações das práticas empresariais em relação aos ODS; que possam prever indicadores, metas e resultados esperados aos ODS; que possam prever recursos alinhados a seus objetivos e metas; e que considerem a possibilidade de cooperação para o cumprimento desses objetivos e metas.

Para concorrer ao ISE, existem três categorias de participação. A participação na categoria *Simulado* é acessível a todas as empresas da BM&FBOVESPA (B3) e é uma participação independente do processo de seleção do ano vigente, porque não habilita as empresas participantes dessa categoria a integrarem a carteira do ISE. Nessa categoria, as empresas respondem ao questionário do ano anterior por até duas vezes e recebem imediatamente o relatório com seu desempenho quantitativo em relação ao ano do questionário respondido. Não precisa responder ao questionário todo, mas é imprescindível cumprir os prazos. Já as categorias *Treineira* e *Elegível* são direcionadas às empresas emissoras das 200 ações mais líquidas da bolsa na virada da carteira.

Na *Treineira*, as empresas só participam parcialmente do processo de seleção e não se habilitam para comporem a carteira do ISE. De toda forma, podem responder ao questionário do ano corrente, cumprindo os prazos, mas não precisam apresentar evidências das respostas

dadas. Ao final do processo, recebem o relatório referente ao desempenho quantitativo relacionado à pontuação conseguida no questionário tanto em termos absolutos quanto em termos comparativos com as outras empresas que escolheram essa categoria. A categoria *Elegível* é a única que possibilita a entrada na carteira do ISE, e, para tanto, é necessário que as companhias realizem o processo completo de resposta ao questionário e apresentação de evidências. Normalmente o período de respostas ao questionário é de dois meses, no início do segundo semestre de cada ano. Após análise qualitativa e quantitativa feita pela GVces, as companhias aprovadas para integrarem a carteira do ISE são anunciadas ao final do ano, entrando a carteira em vigor no início do ano subsequente (ISEBVMF, 2017).

### **3.2. População e amostra**

Serão consideradas como população todas as empresas que participam ou já participaram do índice desde 2013 até 2017, conforme carteiras disponibilizadas no site. Nestas carteiras, 47 (quarenta e sete) empresas participaram ou ainda estão participando do índice, variando sua participação durante os anos, como é o caso da AES Tietê que aparece em todos os anos expostos neste documento e da Oi que só esteve presente em dois anos.

Dessas 47 (quarenta e sete) empresas, pretende-se considerar enquanto amostra não probabilística aquelas que estão no índice nos últimos cinco anos (2013-2017), ininterruptamente. A definição da amostra representa a atualidade do índice e sua evolução no período de cinco anos, considerando este período suficiente para a análise do comportamento das empresas no ISE. A partir deste filtro inicial, podem ser consideradas 24 (vinte e quatro) empresas. Porém, as instituições financeiras serão desconsideradas neste estudo por demandarem uma análise específica, dado que possuem indicadores diferentes de todas as outras empresas, na dimensão Ambiental.

Assim, a amostra é composta de 18 (dezoito) empresas neste período, a saber: AES Tietê, Braskem, BRF, Cemig, Copel, CPFL, Duratex, Eletropaulo, EDP, Eletrobras, Ecorodovias, Fibria, Light, Natura, Telefônica, TIM, Tractebel (em 2017 passou a se chamar Engie) e WEG. É importante focar nas empresas com participação ininterrupta para conseguir identificar efetividade nos processos realizados. Para preservar a imagem das empresas, suas identidades foram desconsideradas, e a análise não foca na diferença entre as empresas, mas sim do conjunto das dezoito empresas.

### 3.3. Métodos e instrumentos de coleta de dados

Essa pesquisa pode ser considerada uma pesquisa documental quanto aos meios. Isso porque pretende-se utilizar dados disponibilizados em fontes estatísticas no site do ISE, pela FGV e, possivelmente, nos sites das empresas pertencentes à amostra (SAINT-GEORGES, 2005). Vale ressaltar que as empresas não tinham obrigatoriedade de disponibilizar suas respostas no site do ISE no período estudado. Esse cenário mudou em 2016, estabelecendo a obrigatoriedade de publicação das respostas daquelas empresas que conseguiram compor o índice, o que pode facilitar acesso futuro aos dados para potenciais pesquisas. Porém, a solicitação não obriga a publicação de dados passados. Por isso, foi necessário solicitar à GVces as respostas dos indicadores selecionados de cada empresa.

Saint-Georges (2005) argumenta que não há pesquisa sem documentação. Mas a pesquisa documental possui características específicas e contextos diversos. Podem ser consideradas fontes não escritas e escritas. As fontes não escritas são aquelas disponíveis em objetos e vestígios materiais, na iconografia, as fontes orais, na imagem e no som registrados. A fonte escrita se divide em documentos oficiais, documentos não oficiais e estatísticas.

Esta pesquisa se insere no campo de fontes escritas. As fontes estatísticas serão coletadas no site do ISE por análise dos itens dos questionários e dos valores apontados em relação ao índice. Também foram solicitados dados mais específicos, referentes a cada empresa e a cada indicador, à FGV. As fontes estatísticas divulgadas pelas empresas e pela bolsa de valores são consideradas fontes oficiais (SAINT-GEORGES, 2005).

O questionário disponibilizado pela bolsa de valores para as empresas é construído em várias etapas. Há inicialmente uma consulta pública online, posteriormente, são feitos workshops de revisão e então há uma revisão pela equipe técnica (pesquisadores do GVces e os coordenadores de dimensão). Depois é feita uma audiência pública presencial, há então a aprovação do CISE (Conselho Deliberativo do ISE) e, por fim, o lançamento do questionário (MONZONI; BIDERMAN; BRITO, 2006; MARCONDES; BACARJI, 2010).

O questionário é a base para a seleção das companhias que integrarão a carteira do ISE. Esse questionário é composto por sete dimensões: Geral, Natureza do Produto, Governança Corporativa, Econômico-Financeira e, Mudanças Climáticas. Cada dimensão é formada por um conjunto de critérios que tem uma constância ao longo dos anos, mas já sofreu pequenas alterações. Cada dimensão tem peso 100 e os critérios que formam essas dimensões terão seu peso variando conforme a relevância do tema no contexto vigente de gestão empresarial e de demandas da sociedade. Cada critério é formado por um conjunto de

indicadores que serão a base para a verificação do valor do critério (MONZONI; BIDERMAN; BRITO, 2006; MARCONDES; BACARJI, 2010).

A dimensão Geral se refere aos compromissos com o desenvolvimento sustentável, com o alinhamento com boas práticas de sustentabilidade, com a transparência das informações e com as práticas de combate à corrupção. A dimensão Natureza do Produto contempla os impactos pessoais e difusos dos produtos/serviços ofertados pelas companhias, a incorporação do princípio da preocupação e a disponibilização de informações ao consumidor. A dimensão Governança Corporativa trata do relacionamento entre os sócios, da estrutura e da gestão do Conselho de Administração, dos processos de fiscalização e auditoria e das práticas relacionadas aos conflitos de interesse e à conduta. As dimensões Econômico-Financeira, Ambiental e Social contemplam as políticas corporativas, a gestão, o desempenho e o cumprimento legal referente a cada dimensão. Por fim, a dimensão Mudanças Climáticas é formada pela política corporativa, gestão, desempenho e nível de abertura das informações sobre o tema (MONZONI; BIDERMAN; BRITO, 2006; BEATO; SOUZA; PARISOTTO, 2009; MARCONDES; BACARJI, 2010).

Vale ressaltar que a dimensão Ambiental se subdivide em grupos conforme a classificação das empresas. O Grupo A se refere a empresas que têm como aspecto ambiental crítico os recursos naturais renováveis. O Grupo B é para empresas que possuem como aspecto ambiental crítico os recursos naturais não renováveis. O Grupo C é para empresas que têm como aspecto ambiental crítico as matérias-primas e os insumos. O Grupo D serve para as empresas que trabalham com transporte e logística. O Grupo E abrange as empresas de serviços. Por fim, o Grupo IF, que inclui instituições financeiras e seguradoras (MONZONI; BIDERMAN; BRITO, 2006; ISEBVMF, 2017). Conforme apontado anteriormente na definição da amostra, o grupo referente às instituições financeiras possui indicadores que se diferenciam completamente dos outros grupos, por isso as instituições financeiras serão desconsideradas neste estudo. Além disso, não é possível realizar a comparação entre grupos, porque muitas empresas pertencem a mais de um grupo na dimensão Ambiental em diferentes anos e não se tem a informação do percentual representativo em cada grupo.

O questionário encontra-se disponibilizado no site do ISE (<http://isebvmf.com.br/carteiras-e-questionarios-3?locale=pt-br>) e não será anexado a esta tese devido a sua extensão. São sete questionários para cada empresa em cada ano. Como é um instrumento de acesso público, optou-se por não os anexar neste trabalho, o que não impede o leitor de acessá-lo no site do índice.

### 3.4. Método de análise dos dados

Para responder à pergunta de pesquisa, é preciso organizar os dados secundários, conforme estratégia adotada. Nesse sentido, foi necessário realizar, inicialmente, uma análise do questionário do ISE para definir os indicadores a serem estudados e como cada um se encaixava no modelo proposto (Figura 2).

Nesta pesquisa, foram levantadas todas as questões do questionário referentes a todos os indicadores em todos os cinco anos estudados. Além disso, para contemplar o modelo proposto foram definidas as seguintes categorias: Prevenção da Poluição (PP); Gestão do Produto (GP); Desenvolvimento Sustentável (DS); Gestão de RH (GRH); e Vantagem Competitiva Sustentável (VCS). Cada indicador do questionário possuía um conjunto de questões. Inicialmente, pensando na perspectiva longitudinal (de 2013 a 2017), foi verificado quais indicadores perduraram neste período. Aqueles indicadores que só apareceram em alguns dos cinco anos foram desconsiderados. Também foram considerados apenas os indicadores que não sofreram alterações de conteúdo ao longo do tempo, mesmo que o número de questões possa ter sido alterado dentro do indicador.

Posteriormente foi realizada a leitura minuciosa de cada indicador e questão para direcionar o indicador a uma das categorias definidas, com base nos conceitos apresentados para cada uma das categorias no referencial teórico. Depois de definidos os indicadores representativos qualitativamente de cada categoria, foram definidas as codificações de representação destes indicadores. Como forma de facilitar a compreensão e análise, cada indicador passou a ser definido conforme a categoria em que se encontrava, a dimensão a qual pertencia e o número do indicador. Por exemplo, o Indicador 4 da dimensão Ambiental, pertencente à categoria GP ficou com o seguinte código: GPIA4 (Gestão de Produtos, indicador Ambiental 4). Caso um indicador sofreu alteração de nome ou numeração ao longo dos anos, mas não sofreu alteração de conteúdo, ele foi considerado na análise, e suas alterações foram refletidas no código criado. Por exemplo, o indicador PPIMC3(3) representa que o Indicador 3 da dimensão Mudança Climática que está categorizado na Prevenção da Poluição mudou de denominação ao longo do tempo, então a busca pelo indicador nos diferentes questionários deve ser pautada no número 3, e não no nome que o indicador tem em cada ano.

Por fim, foi construído o modelo de pesquisa (Figura 3). O Quadro 1 resume as etapas da análise feita:



### Quadro 1: Etapas da análise do questionário

Etapa 1	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Busca dos questionários dos anos de 2013 a 2017 no site do ISE.</li> <li>• Seleção dos dados: <ul style="list-style-type: none"> <li>◦ Seleção 1: indicadores existentes em todo o período analisado</li> <li>◦ Seleção 2: indicadores sem alteração de conteúdo</li> </ul> </li> <li>• Definição das categorias conforme modelo proposto: PP, GP, DS, GRH, VCS</li> </ul>
Etapa 2	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Análise de cada indicador e seu conteúdo aplicando os filtros 1 e 2 da fase anterior</li> <li>• Direcionamento dos indicadores conforma as categorias criadas</li> <li>• Construção dos códigos de identificação dos indicadores no modelo</li> </ul>
Etapa 3	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Finalização do modelo de pesquisa</li> </ul>

Fonte: Elaborado pela autora.

Foram verificados os valores relacionados a cada indicador para cada empresa em cada ano, conforme dados enviados pela GVces. Somado a isso, para rodar o modelo de pesquisa, foi utilizada a análise de dados em painel. A análise de dados em painel é uma análise especial de dados combinados e um tipo de regressão que considera uma série temporal e dados em corte transversal, possibilitando uma análise matricial (GUJARARTI, 2006; FÁVERO et al., 2009). São três os modelos de dados em painel: efeitos fixos, efeitos aleatórios e POLS (*Pooled ordinary least squares*) ou MQO (Mínimos quadrados ordinários).

A forma geral da equação representativa dos dados em painel é:

$$Y_{it} = \beta_{1it} + \sum_{k=2}^k \beta_{kit} x_{kit} + \mu_{it} \quad (1.0)$$

Em que:

$Y_{it}$ : Variável dependente de cada unidade de seção cruzada  $i$  no tempo  $t$ .

$\beta_{1it}$ : Intercepto diferenciado para cada unidade de seção cruzada  $i$  no tempo  $t$ .

$\beta_{kit}$ : Diferentes inclinações para cada unidade de seção cruzada  $i$  no tempo  $t$ .

$x_{kit}$ :  $K-1$  variáveis independentes para cada setor  $i$  no tempo  $t$ .

$u_{it}$ : Termo de erro de seção cruzada  $i$  no tempo  $t$ .

O modelo de efeitos fixos considera as alterações na seção transversal ao longo do tempo. Podem existir efeitos fixos com coeficientes angulares constantes variando o intercepto entre os indivíduos (1.1); com coeficientes angulares constantes e variação dos interceptos entre os indivíduos e o tempo (1.2); ou quando todos os coeficientes variam entre os indivíduos (1.3) (GUJARARTI, 2006).

$$Y_{it} = \beta_{1t} + \beta_2 X_{2it} + \beta_3 X_{3it} + \mu_{it} \quad (1.1)$$

$$Y_{it} = \alpha_1 + \alpha_2 D_{2i} + \alpha_3 D_{3i} + \alpha_4 D_{4i} + \lambda_0 + \lambda_1 Bin35 + \dots + \lambda_{19} Bin53 + \beta_2 X_{2it} + \beta_3 X_{3it} + \mu_{it} \quad (1.2)$$

$$Y_{it} = \alpha_1 + \alpha_2 D_{2i} + \alpha_3 D_{3i} + \alpha_4 D_{4i} + \beta_2 X_{2it} + \beta_3 X_{3it} + \gamma_1 D_{2i} X_{2it} + \gamma_2 D_{2i} X_{3it} + \mu_{it} \quad (1.3)$$

O modelo de efeitos aleatórios considera que a inclusão de variáveis representativas pode gerar algum desconhecimento em relação ao modelo estudado. Esse desconhecimento é representado pelo termo de perturbação. Dessa forma, é possível correlacionar os termos de perturbação ao longo das observações e do tempo. A equação 1.4 representa esse modelo (GUJARATI, 2006).

$$Y_{it} = \bar{\beta}_1 + \sum_{k=2}^k \beta_k X_{kit} + w_{it} \quad (1.4)$$

Em que:

$\bar{\beta}_1$ : intercepto populacional médio.

$w_{it}$ : somatório do erro individual  $\varepsilon_{it}$  com o erro global  $\mu_{it}$  (corte transversal e temporal).

O modelo MQO é o mais simples, representando a regressão em sua forma convencional. O coeficiente angular é igual para todas as observações no decorrer do tempo deixando de considerar a natureza de cada corte transversal feito. É representado pela equação 1.5 (FÁVERO et al., 2009).

$$Y_{it} = \alpha + \beta \cdot X + \mu \quad (1.5)$$

Em que:

$\alpha$ : intercepto.

$\beta$ : parâmetros das variáveis X.

$\mu$ : erro.

Para definir o melhor modelo a ser utilizado, é necessário realizar alguns testes. Para conhecimento, os testes utilizados são o de Chow (1960) para os efeitos fixos, e MQO e o

teste LM (*Lagrange multiplier*) de Breusch-Pagan para efeitos aleatórios. O teste de Hausman (1978) possibilita a decisão entre efeitos fixos ou aleatórios (FÁVERO et al., 2009).

Nos dados em painel, uma mesma unidade de corte transversal é analisada ao longo do tempo (GUJARATI, 2006; FÁVERO et al., 2009). Aqui, pretende-se considerar o conjunto das dezoito empresas em cada ano como sendo o corte transversal. No tempo de cinco anos, será analisada a evolução deste corte em relação ao valor de mercado conjunto das empresas nos cinco anos.

## 4. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

### 4.1 Identificação dos indicadores de análise

Na Etapa 1, foram levantados cinco questionários referentes a cada uma das dimensões, exceto à dimensão Ambiental que possui um questionário para cada grupo (A, B, C, D, E, IF), somando trinta questionários no período de cinco anos. No total, foram analisados sessenta questionários.

A dimensão Geral tem um total de 45 (quarenta e cinco) indicadores no período estudado; a dimensão Natureza do Produto, 25 (vinte e cinco) indicadores; a dimensão Econômico-Financeira, 54 (cinquenta e quatro). A dimensão Governança Corporativa e Mudança Climática apresentaram, respectivamente, 43 (quarenta e três) e 36 (trinta e seis) indicadores. A dimensão Social somou 66 (sessenta e seis) indicadores, e a dimensão Ambiental, contabilizando todos os grupos (exceto IF), possui 425 (quatrocentos e vinte e cinco) indicadores. Vale ressaltar que a intenção é identificar os indicadores que se repetem ao longo dos anos. Assim, na dimensão Ambiental, como os indicadores são os mesmos nos grupos analisados, foi considerado como se fosse apenas um grupo. Ou seja, são 17 indicadores por ano nesta dimensão. Essa mesma média pode ser considerada para as outras dimensões.

Feita a leitura de cada indicador em cada ano, passa-se às Etapas 2 e 3. Foram identificados 48 (quarenta e oito) indicadores por ano existentes em todos os cinco anos do período de 2013 a 2017. Ou seja, 240 (duzentos e quarenta) indicadores no total. Feita a análise das questões desses indicadores, foram definidos aqueles pertencentes ao modelo de pesquisa, restando 42 (quarenta e dois) indicadores (Quadro 2). Também são apresentados no Quadro 2 os códigos apontados no modelo referente a cada indicador já especificando a estratégia à qual ele se relaciona (PP, GP, DS ou GRH). Dessa forma, conclui-se a fase de análise de conteúdo.

**Quadro 2:** Dimensões, critérios e indicadores do modelo de pesquisa

DIMENSÕES	CRITÉRIOS	INDICADORES	CÓDIGO
GERAL	Compromissos	Compromisso fundamental	DSIG1
		Compromisso voluntário	DSIG2
	Alinhamento	Consistência dos compromissos	DSIG3
		Política de engajamento com as partes interessadas	DSIG4(4)

(continua)

(continuação)

<b>DIMENSÕES</b>	<b>CRITÉRIOS</b>	<b>INDICADORES</b>	<b>CÓDIGO</b>
GERAL	Alinhamento	Remuneração <sup>1</sup>	GRHIG5(5)
	Combate à corrupção <sup>2</sup>	Combate à corrupção <sup>3</sup>	GRHIG[7]8_10_(9)
NATUREZA DO PRODUTO	Impactos pessoais do uso do produto	Riscos para o consumidor ou terceiros	GPINP1
	Impactos difusos do uso do produto	Riscos difusos	GPINP2
		Observância do princípio da precaução	GPINP3
	Cumprimento legal	Informações ao consumidor	GPINP4
ECONÔMICO-FINANÇEIRA	Política	Planejamento estratégico <sup>4</sup>	DSIEF1
	Desempenho	Equilíbrio do crescimento (razão g/g*)	DSIEF11(8)
AMBIENTAL	Política	Compromisso, abrangência e divulgação	GRHIA1
		Gestão	Responsabilidade ambiental
	Planejamento		DSIA3
	Gerenciamento e monitoramento		GPIA4
	Certificações		GPIA5
	Comunicação com partes interessadas		GRHIA6
	Compromisso global: biodiversidade <sup>5</sup>		DSIA7(7)
	Desempenho	Consumo de recursos ambientais - inputs	GPIA8
		Emissões e resíduos <sup>6</sup>	PPIA9(9)
		Emissões e resíduos críticos <sup>7</sup>	PPIA10
	Cumprimento legal	Área de preservação permanente <sup>8</sup>	DSIA12
		Passivos ambientais	DSIA14
		Requisitos administrativos	GPIA15
		Procedimentos judiciais	DSIA17
SOCIAL	Política	Compromisso com princípios e direitos fundamentais nas relações de trabalho	GRHIS1
		Participação em políticas públicas <sup>9</sup>	DSIS2
	Gestão	Aplicação dos compromissos com princípios e direitos fundamentais nas relações de trabalho	GRHIS4
		Relação com a comunidade	DSIS5
		Relação com os clientes e consumidores	GPI7(6)
	Desempenho	Diversidade e equidade	GRHIS8(7)
		Gestão de fornecedores	GPI10(8)
	Cumprimento legal	Público interno	GRHIS12(10)

(continua)

(continuação)

		Sociedade	GRHIS14(12)
MUDANÇAS CLIMÁTICAS	Política	Compromisso, abrangência e divulgação	PPIMC1
	Gestão	Responsabilidade	GRHIMC2
		Planejamento / Gestão de riscos e oportunidades <sup>10</sup>	PPIMC3(3)
		Inventário de emissões <sup>11</sup>	GPIMC4(4)
		Sistemas de gestão	PPIMC5
	Desempenho	Resultados	PPIMC7(6)
	Reporte <sup>12</sup>	Divulgação	DSIMC8(7)

<sup>1</sup> 2017: alterou o nome para Desempenho e Reconhecimento

<sup>2</sup> 2016: alterou o nome para Ética e Cidadania

<sup>2</sup> 2017: alterou o nome para Ética e Transparência

<sup>3</sup> 2016: alterou o nome para Prevenção e combate à corrupção

<sup>4</sup> Só em 2016: alterou o nome para Estratégia e risco corporativo

<sup>5</sup> Só em 2016: alterou o nome para Compromisso global: biodiversidade & serviços ecossistêmicos

<sup>6</sup> 2014, 2015 e 2016: alterou o nome para Emissões atmosféricas, efluentes líquidos e resíduos

<sup>7</sup> Só em 2016: alterou o nome para Aspectos ambientais críticos

<sup>8</sup> Só em 2016: alterou o nome para Área de preservação permanente e cadastro ambiental rural

<sup>9</sup> 2016 e 2017: alterou o nome para Compromisso com a comunidade

<sup>10</sup> 2014, 2015 e 2016: alterou o nome para Gestão da Mitigação

<sup>11</sup> 2014, 2015 e 2016: alterou o nome para Gestão da Adaptação

<sup>12</sup> 2015 e 2016: alterou para Relato

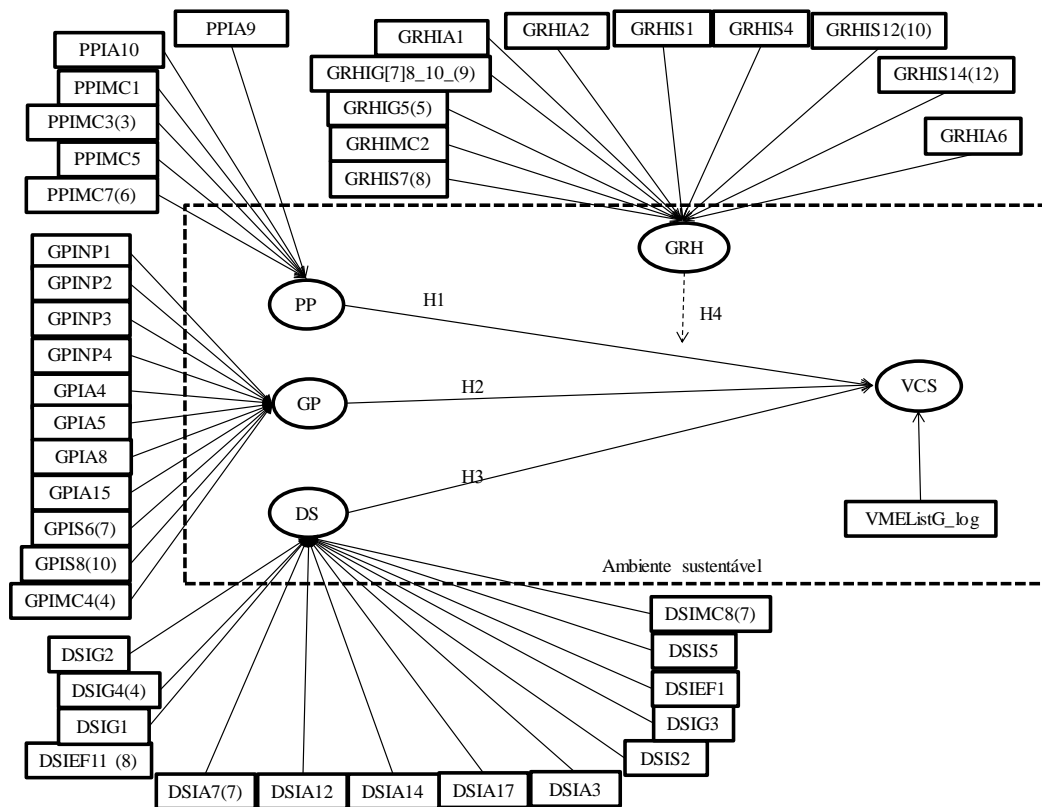
Fonte: Elaborado pela autora com base nos questionários do ISE disponíveis no site do índice.

Como é possível observar, nenhum indicador da dimensão Governança Corporativa permaneceu após a análise feita. Ou seja, nenhum indicador da dimensão Governança Corporativa perdurou pelos cinco anos analisados, ou não teve alteração de conteúdo, conforme filtros apontados no Quadro 1. Além disso, os indicadores existentes no questionário do ISE nessa dimensão não se enquadraram em nenhuma estratégia (PP, GP, DS e GRH). Isso pode ser verificado nos próprios questionários disponibilizados no site do ISE. Talvez, um questionário desenvolvido com base na NRBV possa apresentar questões de Governança Corporativa relacionadas às estratégias e à GRH, mas aqui não é este o caso.

Além disso, vale ressaltar que a categoria VCS é representada exclusivamente pelo logaritmo natural do valor de mercado do conjunto das empresas de cada ano no índice, sendo codificado como VMEListG\_log. A transformação logarítmica foi utilizada devido à quantidade de casas decimais do número absoluto relacionado. Conforme Gujarati e Porter (2011), essa transformação pode ser feita, sem prejuízos à análise dos dados. Essa referência

foi escolhida, pois é uma informação disponível no site do ISE, de acesso público. Não foi possível conseguir o valor de mercado de cada empresa participante pelo fato dos dados terem sido enviados pela FGV sem identificação das empresas. Como referência, foi considerado o último valor de cada ano, totalizando cinco valores. As notas que cada empresa teve em cada indicador em cada ano tiveram que ser padronizadas, pois o valor das questões variou no período. A Figura 3 apresenta o modelo de pesquisa.

**Figura 3:** Modelo de pesquisa



Fonte: elaborado pela autora.

No modelo de pesquisa apresentado, a vantagem competitiva sustentável é a variável dependente representada pelo logaritmo natural do valor de mercado geral do conjunto de empresas do ISE nos cinco anos considerados. As estratégias de prevenção da poluição, gestão de produtos e desenvolvimento sustentável são as variáveis independentes. A gestão de RH se apresenta como variável moderadora dessa relação de dependência entre as estratégias da NRBV e a vantagem competitiva sustentável.

Conforme Lakatos (2003, p. 138):

Variável independente (X) é aquela que influencia, determina ou afeta outra variável; é fator determinante, condição ou causa para determinado resultado, efeito ou consequência; é o fator manipulado (geralmente) pelo investigador, na sua

tentativa de assegurar a relação do fator com um fenômeno observado ou a ser descoberto, para ver que influência exerce sobre um possível resultado.

Variável dependente (Y) consiste naqueles valores (fenômenos, fatores) a serem explicados ou descobertos, em virtude de serem influenciados, determinados ou afetados pela variável independente; é o fator que aparece, desaparece ou varia à medida que o investigador introduz, tira ou modifica a variável independente; a propriedade ou fator que é efeito, resultado, consequência ou resposta a algo que foi manipulado (variável independente).

Lakatos (2003) afirma que a utilização de variáveis moderadoras é importante no âmbito de problemas complexos que sofrem influências de vários fatores que se inter-relacionam.

Variável moderadora (M) é um fator, fenômeno ou propriedade, que também é condição, causa, estímulo ou fator determinante para que ocorra determinado resultado, efeito ou consequência, situando-se, porém, em nível secundário no que respeita à variável independente (X), apresentando importância menor do que ela; é selecionado, manipulado e medido pelo investigador, que se preocupa em descobrir se ela tem influência ou modifica a relação da variável independente com o fator ou fenômeno observado (variável dependente - Y) (LAKATOS, 2003, p. 144).

Conforme relatado anteriormente, para o estudo deste objeto, foi mantida a nomenclatura da estratégia de desenvolvimento sustentável, e não a divisão entre Tecnologia Limpa e Base da Pirâmide (HART; DOWELL, 2011). Isso foi necessário, porque os indicadores utilizados no ISE não dividem claramente entre uma estratégia e outra. Além disso, uma nova forma de se atingir essa estratégia surge. Para este contexto, o desenvolvimento sustentável é concretizado por meio de estratégias desenvolvidas no âmbito de atuação política voltada para os compromissos de desenvolvimento social e preservação ambiental. Dessa forma, na realidade brasileira, o planejamento estratégico e as políticas criadas com fins sociais e ambientais são ferramentas para o desenvolvimento sustentável.

Esse modelo de pesquisa possibilita a concretização das estratégias apresentadas por Hart (1995), pois através dos indicadores é possível mensurar as ações das empresas em relação à prevenção da poluição (PP), à gestão do produto (GP) e ao desenvolvimento sustentável (DS) com base na releitura apresentada para o hemisfério Sul e da ampliação estratégica do DS. Além disso, notam-se as questões referentes à gestão de recursos humanos. Conforme explorado anteriormente, se as práticas de recursos humanos estiverem alinhadas com o propósito das estratégias apresentadas por Hart (1995), podem ser uma forte ferramenta para implementá-las, estimulando, assim, a criação de um “ambiente sustentável”. Ou seja, um ambiente em que o comportamento coletivo será integrado e alinhado com as práticas de prevenção da poluição, gestão do produto e desenvolvimento sustentável.



Vale ressaltar que muitos indicadores possuem questões referentes ao treinamento de seu pessoal em relação à determinada política que está sendo implementada. Porém, a análise está sendo feita com base nos indicadores, e não em relação a cada questão que o compõem em separado. Assim, essas questões só vêm corroborar com a hipótese de moderação da gestão de RH nas estratégias de sustentabilidade organizacional.

## 4.2 Análise dos dados

A partir deste ponto, é possível realizar a análise quantitativa do modelo de pesquisa por meio da metodologia de análise em painel. Sendo assim, o primeiro passo foi realizar o teste do modelo para verificar o melhor efeito para ele. Conforme apontam Gujarati e Porter (2011), o ideal é que o teste inicial seja para identificar se será um modelo de efeitos fixos ou MQO. O software utilizado para a análise foi o gretl™ versão 2017d.

Após a importação dos dados para o software, foi selecionado que os dados seriam analisados como painel, séries temporais empilhadas, considerando cinco períodos de tempo referentes a dezoito empresas, sendo quarenta e dois indicadores por empresa. Somado a isso, foi importado o conjunto de dados do VMEListG\_log, também. Para testar o modelo, o direcionamento no gretl™ é ir no item “Modelos” e selecionar o item “Mínimos Quadrados Ordinários”. Em seguida, é feita a seleção das variáveis independentes (os 42 indicadores) e da variável dependente (VMEListG\_log) e é dado o comando para a análise. Na própria janela do resultado da análise, é preciso selecionar “Diagnóstico de painel” no item “Testes” para a análise do efeito a ser realizada. Dessa forma, é possível verificar se o modelo deve ser girado com efeitos fixos ou MQO. No caso desta pesquisa, o resultado apontou para o MQO não significativo ( $p = 0,60$ ). Esse valor confirma a hipótese nula de que o MQO agrupado é o mais adequado para analisar este modelo.

Como já foi definido no primeiro teste que o MQO é a referência para a análise do modelo, não é necessário realizar o teste que verifica entre efeitos fixos e aleatórios. Conforme apontado anteriormente, sabe-se que o MQO é o modelo mais simples da análise em painel, o que já instiga uma reflexão sobre o modelo construído. Porém, as análises dos indicadores foram realizadas utilizando-se o MQO.

Posterior a isso, foi realizado o Teste de White disponível no item “Testes” no gretl™ para verificar a heteroscedasticidade. A hipótese nula foi confirmada ( $p = 0,39$ ); ou seja, sem heteroscedasticidade. Isso mostra que o modelo apresenta homoscedasticidade que é uma premissa fundamental para as análises de regressão, pois indica que os dados estão mais

homogêneos e mais concentrados em torno da reta de regressão, potencializando a consistência do modelo.

No Modelo 1, foram considerados os 31 (trinta e um) indicadores de prevenção da poluição (PP), gestão de produtos (GP) e desenvolvimento sustentável (DS) como variáveis independentes e o VMEListG\_log como variável dependente. Os resultados encontrados, conforme Tabela 2, apontam que todas as três estratégias sustentáveis influenciam na vantagem competitiva sustentável representada pelo desempenho do valor de mercado do conjunto das empresas estudadas de cada um dos cinco anos do índice. Porém, essa influência não é completamente positiva, pois há indicadores com coeficientes negativos em todas as três estratégias.

**Tabela 2:** Resultado do giro do Modelo 1

Estratégias	Indicadores	Coefficiente	Erro Padrão	razão-t	p-valor
	Const	12,127	0,03	398	<0,001
	PPIA10	0,003	0,001	2,27	0,026
Prevenção da Poluição	PPIMC1	-0,006	0,002	-2,623	0,010
	PPIMC3(3)	-0,013	0,002	-6,096	<0,001
Gestão de produtos	GPIA4	0,008	0,002	4,271	<0,001
	GPIMC4(4)	-0,006	0,002	-3,669	<0,001
	DSIA7(7)	0,007	0,002	4,21	<0,001
Desenvolvimento sustentável	DSIG1	-0,01	0,004	-2,720	0,008
	DSIG2	0,004	0,002	2,753	0,007
	DSIG3	0,004	0,002	2,571	0,012
R-quadrado ajustado			0,56		
F(7, 82)		13,511	P-valor(F)	<0,001	

Fonte: dados da pesquisa.

Para a Prevenção da Poluição, os indicadores que se firmaram no modelo são o indicador 10 da dimensão Ambiental e os indicadores 1 e 3 da dimensão Mudanças Climáticas. O primeiro indicador tem a denominação de “Emissões e resíduos críticos”, conforme questionário do ISE. Ele se refere às práticas e políticas que as empresas possam ter sobre a gestão dos resíduos críticos que vão além do que é exigido na legislação, que afetam a

saúde do trabalhador e que representam risco à saúde pública ou ao meio ambiente. Como exemplo, o próprio questionário aponta os disruptores endócrinos<sup>12</sup>.

O indicador 1 da dimensão Mudanças Climáticas é denominado “Compromisso, abrangência e divulgação”. Ele trata da forma como a empresa comunica sua política corporativa sobre mudança climática e a extensão em que realiza essa comunicação. Explora as diretrizes para o planejamento e gestão, partes interessadas envolvidas, a formalização e institucionalização das políticas adotadas, as ações que concretizam essa formalização e a realização de grupos de discussão sobre boas práticas na gestão da mudança do clima e políticas públicas relacionadas. Já o indicador 3 trata especificamente de uma das possíveis ações que concretizam a formalização apontada no indicador 1, a “Gestão da mitigação”. Nesse item são abordados pontos como a elaboração do inventário de emissões diretas e indiretas de Gases do Efeito Estufa (GEE) que deve considerar, obrigatoriamente, os gases do efeito estufa apontados no Protocolo de Kyoto e parâmetros internacionais como ISO 14064-1 (ABNT/NBR 14064-1), dentre outros itens. Também se questiona se as companhias possuem metas estabelecidas de redução de emissões de GEE, bem como se houve, no ano anterior, compensação das emissões feitas seja por projetos próprios ou por apoio a projetos de terceiros.

O indicador PPIMC3(3) foi o mais forte, apontando a Gestão da mitigação como a principal ação realizada pelas empresas na relação testada. Isso pode indicar que as empresas estudadas estão empenhadas em cumprir as legislações e certificações relacionadas à emissão de gases poluentes e realizar a gestão destes parâmetros por meio de metas bem definidas e objetivas em relação aos GEE, conforme descrevem as questões do indicador 3. Isso representa que o grande foco das empresas estudadas está centrado na estratégia de Prevenção da poluição, o que é bastante inicial em termos de vantagem competitiva sustentável, conforme a NRBV.

A princípio os indicadores da dimensão Mudanças climáticas contemplam, de alguma maneira, a estratégia de prevenção da poluição. Porém, observa-se que os coeficientes encontrados são negativos. Nesse sentido, é necessário analisar cada questão do indicador e verificar se ela está invertida. Se a questão estiver invertida, o coeficiente negativo aponta uma relação positiva com a variável dependente, em termos estatísticos. No caso do indicador 1, as questões não estão invertidas, o que, então, aponta para uma relação negativa entre o

---

<sup>12</sup> Agentes químicos que provocam disfunções no sistema endócrino. Disponível em: [http://bvsmms.saude.gov.br/bvs/trabalhador/pdf/texto\\_disruptores.pdf](http://bvsmms.saude.gov.br/bvs/trabalhador/pdf/texto_disruptores.pdf). Acessado em 04 de abril de 2018.

“Compromisso, abrangência e divulgação” e a VCS. Ou seja, quanto mais comprometida e engajada a empresa está em relação às questões de mudança climática e quanto mais ela divulga isso, menor é a vantagem competitiva sustentável. A mesma coisa acontece em relação ao indicador 3, não há inversão das questões. Ou seja, quanto mais a empresa realiza a “Gestão da mitigação” referente aos GEE por meio da emissão de inventários, principalmente, menor é a vantagem competitiva sustentável.

Isso contraria o que se espera em termos teóricos da estratégia de Prevenção da poluição. De forma geral, se essas relações fossem positivas, seria possível considerar que os indicadores referentes à Prevenção da poluição que estão presentes no Modelo 1 conseguem atender em partes à estratégia da NRBV. Porém, em termos de Prevenção da poluição, o indicador “Emissões e resíduos críticos” é o único que estabelece uma relação positiva com a VCS. Ou seja, quanto mais a empresa possui práticas e políticas acerca da gestão de resíduos críticos que superam a exigência da legislação, preocupando-se com a saúde do trabalhador, a saúde pública e o meio ambiente, maior é a vantagem competitiva sustentável. O foco para ganho de VCS, então, deve estar na redução de resíduos críticos, o que é bastante embrionário considerando-se a dimensão da estratégia da prevenção de poluição da NRBV. De toda forma, se forem considerados os critérios do VRIO que permitem um recurso ser passível de gerar vantagem competitiva sustentável, realizar uma ampla divulgação e emitir inventários com informações referentes às estratégias e vulnerabilidades sustentáveis da empresa representam ações que podem ferir os critérios de raridade e inimitabilidade, por exemplo (BERNEY, 1991; BARNEY; WRIGHT, 1998). Assim, quando esses critérios são quebrados, não há vantagem competitiva sustentável. Conforme apontam Barney e Wright (1998), se a empresa só tem valiosidade de recurso, ela está em paridade competitiva. Isso pode justificar essa relação negativa.

Na estratégia apontada por Hart (1995), duas frentes são importantes: controle de emissões e afluentes, feito por meio de equipamentos de controle da poluição; e prevenção realizada por meio de limpeza, substituição de material, reciclagem ou inovação de processo. Além disso, para a efetividade desta estratégia, é necessário grande e extensivo envolvimento dos empregados e contínua redução de emissão de poluentes, não focando apenas na aquisição de tecnologias que fazem o controle da poluição apenas no ponto final do processo produtivo. Deve-se pensar também no alinhamento com a gestão da qualidade (HART, 1995; HART; DOWELL, 2011). Assim, a hipótese H1 é parcialmente confirmada neste modelo.

Em relação à Gestão de Produtos, os indicadores do Modelo 1 são o 4 da dimensão Ambiental e o 4 da dimensão Mudanças Climáticas. O primeiro indicador, denominado

“Gerenciamento e monitoramento”, aborda questões sobre o percentual dos processos e atividades das empresas que geram impacto ambiental significativo em termos potenciais ou efetivos. Também aponta questões sobre as práticas para a melhora do desempenho ambiental na cadeia de suprimentos e ações sobre o consumo sustentável de seus recursos. O outro indicador, denominado “Gestão da adaptação”, questiona se a empresa realiza estudos para encontrar soluções em relação às suas próprias vulnerabilidades no que concerne às mudanças climáticas e potenciais impactos que isso pode gerar no negócio. Também questiona se a empresa considera as adaptações necessárias às mudanças climáticas em seus empreendimentos, processos, produtos e serviços.

Ainda nesta estratégia, encontra-se o indicador 4 da dimensão Mudanças climáticas com coeficiente negativo. Analisando as questões, verifica-se que elas não estão invertidas. Sendo assim, quanto mais as empresas estudadas buscam soluções e realizam ações para a adaptação às alterações climáticas que ela gera e sofre, menos ganho de vantagem competitiva sustentável ela tem. Como esse indicador, pressupõe uma exposição e abertura dessas necessidades para além dos limites da empresa, isso pode fazer com que as concorrentes tomem conhecimento do que está acontecendo e busquem agir rapidamente em termos competitivos, quebrando os critérios de raridade e inimitabilidade deste recurso. Se estes critérios são quebrados, a vantagem competitiva sustentável deixa de acontecer, identificando-se a paridade competitiva (BARNEY; WRIGHT, 1998). O ganho de vantagem competitiva sustentável está positivamente relacionado ao indicador 4 da dimensão Ambiental. Assim, quanto mais a empresa gerencia e monitora a sustentabilidade de seus processos, atividades e cadeia de suprimentos, maior é a VCS.

Na estratégia de Gestão de Produtos apresentada pela NRBV, a intenção é expandir o quadro da Prevenção da Poluição, realizando uma análise global do ciclo de vida do produto como forma da empresa conseguir se diferenciar e dominar a produção sustentável. Neste ponto, pensa-se em estratégias combinadas, abrindo espaço para as partes interessadas participarem no planejamento e desenvolvimento do processo (HART, 1995; HART; DOWELL, 2011). Nesse sentido, os indicadores do Modelo 1 referentes à Gestão de Produtos ainda são incipientes e não conseguem atingir a extensão da estratégia, porque não consideram as partes interessadas como parte diretamente relacionadas no planejamento e desenvolvimento do ciclo de vida do produto como um todo. O foco maior para o ganho de VCS está no processo produtivo, apenas. Dessa forma, a hipótese H2 foi parcialmente confirmada neste modelo.

Sobre a estratégia de Desenvolvimento Sustentável, os indicadores que formam o Modelo 1 são o 7 da dimensão Ambiental e os indicadores 1, 2 e 3 da dimensão Geral. O indicador 7, denominado “Compromisso global: biodiversidade”, questiona a situação das empresas em termos de impacto à biodiversidade, o que elas fazem ou não em relação a isso. A boa prática contempla a avaliação e gerenciamento sistemático dos impactos potenciais e riscos sobre a biodiversidade, bem como da sua cadeia de valor, independentemente da existência de exigência legal. Também aborda ações de conservação e uso racional de recursos da biodiversidade, como conservação ambiental em propriedades próprias, de terceiros, unidades de conservação pública ou privada, pagamentos por serviços ecossistêmicos, fundos ambientais, dentre outros.

Os indicadores da dimensão Geral são denominados “Compromisso fundamental”, “Compromissos voluntários” e “Consistência dos compromissos”, respectivamente. O primeiro indicador questiona se o compromisso com o desenvolvimento sustentável está instituído formalmente na empresa, se está sendo divulgado e para quem (partes interessadas) está sendo feita essa divulgação. Além disso, questiona se o compromisso com o desenvolvimento sustentável está expresso solicitando que sejam apontados os temas expressamente apontados nesse compromisso, dentre as seguintes opções:

- 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.

Somado a isso, ainda se questiona sobre a concretização deste compromisso por meio de políticas voltadas ao interesse público através da atuação nas instâncias competentes de forma transparente e articulada com as partes interessadas. Questiona-se se há programa de capacitação sobre o tema e a quem esse programa atinge, bem como se o programa existente já superou os dois anos de existência. Porém, este indicador possui um coeficiente negativo o que indica que, quanto mais a empresa se preocupa em formalizar seu compromisso em

termos de desenvolvimento sustentável, menos vantagem competitiva sustentável ela tem. Também pode ser possível identificar a questão da paridade competitiva, dada a potencial quebra dos critérios de raridade e inimitabilidade. Se a empresa formaliza e divulga isso, torna-se vulnerável à imitação por parte das concorrentes e seu recurso pode deixar de ser raro, o que anula a vantagem competitiva deste recurso (BARNEY, 1991; BARNEY; WRIGHT, 1998).

O indicador “Compromissos voluntários” questiona se a empresa aderiu formal e publicamente a compromissos voluntários referentes ao desenvolvimento sustentável que sejam amplamente legitimados em relação a todas as suas unidades, subsidiárias ou controladas. Existindo essa adesão, questionam como ela é divulgada e se a empresa avalia, monitora e publica relatórios com indicadores que refletem o compromisso estabelecido. Também questiona se há metas de melhorias e plano de ação para os indicadores definidos.

O último indicador questiona se a empresa possui um Comitê de Sustentabilidade ou de Responsabilidade Empresarial formalmente estabelecido e se esse conselho possui ao menos um conselheiro de administração. Questiona, também, se a empresa possui uma diretoria que se reporta à alta direção da companhia e possui atribuições específicas sobre sustentabilidade. Somado a isso, questiona se a empresa tem instrumento formal estabelecendo suas políticas e procedimentos sustentáveis em todas as suas unidades, internas e/ou externas ao Brasil. Por fim, questiona se a empresa busca integrar as partes interessadas a fim de identificar os temas mais relevantes em relação à sustentabilidade em termos de impacto econômico, ambiental e social.

Para a NRBV a estratégia de Desenvolvimento sustentável deve buscar minimizar a relação negativa de exploração entre os hemisférios Norte e Sul no que tange ao ambiente, atividade econômica e social, focando em investimentos de longo prazo (HART, 1995; HART; DOWELL, 2011). Porém, conforme discutido no referencial deste trabalho, propõem-se uma nova dimensão para esta estratégia, a de autoexploração. Isso porque o Brasil, sendo um país do hemisfério Sul, não apenas é explorado pelo hemisfério Norte como também se autoexplora em termos ambientais, econômicos e sociais. Também foi defendido no referencial que a divisão da estratégia Desenvolvimento Sustentável em Tecnologia limpa (*Clean Technology*) e Base da Pirâmide (*Base of Pyramid - BoP*) feita por Hart e Dowell (2011), como forma mais concreta de mensurar esse desenvolvimento, não será considerada nesta tese. Neste estudo será mantida a denominação conjunta de Desenvolvimento Sustentável conforme exposto no Capítulo 3, porque foi possível mensurar a concretização da estratégia por meio dos indicadores definidos no modelo proposto.

Pela análise dos indicadores relacionados a esta estratégia no Modelo 1, é possível considerar que eles são representativos na nova perspectiva proposta nesta tese para a estratégia de Desenvolvimento Sustentável. São abarcadas questões de longo prazo a nível estratégico de alta direção com formação de Conselho específico e que ao mesmo tempo envolvem todas as partes interessadas, bem como práticas da transparência e articulações políticas. Nesse conjunto, consideram-se não apenas as obrigações legais, mas também ações voluntárias. Assim, a hipótese H3 foi parcialmente confirmada nesse modelo.

Vale ressaltar que esses resultados podem ter relação com alguma adaptação que as empresas estudadas tiveram que fazer diante de alguma situação vivenciada. Mas para verificar isso seria necessário outro estudo com uma abordagem qualitativa.

### 4.3 Efeito moderador da gestão de RH

Como forma de verificar a possibilidade de moderação da GRH, foi necessário, inicialmente, girar todos os 42 (quarenta e dois) indicadores do modelo proposto como preditores. A Tabela 3 apresenta os resultados deste Modelo 2. Observa-se que a inserção da GRH como preditora gerou alteração nos indicadores que influenciam na VCS. De toda forma, como existem indicadores referentes à Prevenção da poluição, Gestão de produtos e Desenvolvimento sustentável, ainda é possível afirmar que todas as estratégias da NRBV impactam na VCS e a GRH pode ser testada como moderadora.

**Tabela 3:** Resultado do giro do Modelo 2

Estratégias	Indicadores	Coeficiente	Erro Padrão	razão-t	p-valor
	const	12,030	0,023	531,6	<0,001
Prevenção da poluição	PPIMC3(3)	-0,010	0,002	-5,321	<0,001
	GPIA15	0,006	0,002	3,853	<0,001
Gestão do produto	GPIA4	0,008	0,002	5,136	<0,001
	GPIMC4(4)	-0,007	0,002	-4,433	<0,001
Desenvolvimento sustentável	DSIG3	0,005	0,001	3,691	<0,001
	DSIS2	0,005	0,002	2,886	0,005
Gestão de RH	GRHIS8(7)	-0,011	0,002	-4,692	<0,001
R-quadrado ajustado			0,57		
F(7, 82)		17,627	P-valor(F)	<0,001	

Fonte: Dados da pesquisa.



Para a Prevenção da Poluição, apenas o indicador 3 da dimensão Mudanças climáticas permaneceu significativa da estratégia quando se considera a GRH. Isso pode indicar o quão influente é a questão da “Gestão da mitigação” no contexto das empresas estudadas. É possível, então, que a maior parte das ações que as empresas realizam em termos de prevenção da poluição esteja relacionada ao inventário de emissões diretas e indiretas de gases do efeito estufa (GEE), bem como à formalização de metas para redução de emissão de GEE e formas de mitigar suas próprias emissões por meio de compensações comprovadas. Porém, verifica-se também neste Modelo 2 que o coeficiente é negativo, indicando uma relação negativa deste indicador com a VCS. Ou seja, quando se considera a GRH, nenhuma ação de prevenção da poluição aumenta o ganho da vantagem competitiva sustentável em relação positiva. De acordo com o modelo, o aumento da vantagem competitiva sustentável irá ocorrer na medida em que a gestão da mitigação for diminuindo. Quanto mais as empresas estudadas emitem inventários e formalizam metas sobre a emissão de GEE, menos vantagem competitiva elas terão. Conforme explanado anteriormente, isso pode ocorrer devido à potencial quebra dos critérios de raridade e inimitabilidade, principalmente. Percebe-se que este indicador continua sendo um dos mais fortes, reforçando o achado anterior de grande foco das empresas estudadas na prevenção da poluição, apenas.

Em termos de Gestão de Produtos, os indicadores referentes à “Gestão da adaptação” e ao “Gerenciamento e monitoramento” se mantiveram no giro, e houve a entrada de um novo indicador referente à dimensão Ambiental, o indicador 15 denominado “Requisitos Administrativos”. Este indicador questiona sobre a situação das empresas em relação ao licenciamento ambiental para suas instalações e processos. Assim, considerando a GRH, o que influencia a VCS em termos de Gestão de produtos são questões referentes ao percentual de processos e procedimentos considerados impactantes ao meio ambiente ou riscos ocupacionais significativos. Este indicador também se refere à situação dos licenciamentos ambientais necessários ao funcionamento da empresa e o movimento que a empresa faz para avaliar, monitorar e atuar em relação às mudanças climáticas em termos de adaptação em sua dinâmica organizacional e investimentos.

A estratégia de Desenvolvimento sustentável permaneceu apenas com o indicador 3 da dimensão Geral, referente à “Consistência dos compromissos” e introduziu uma nova dimensão, a Social, com o indicador 2 denominado “Compromisso com a comunidade”. Esse indicador questiona se a empresa possui uma política corporativa referente ao relacionamento com a comunidade, quais as diretrizes e processo de planejamento e gestão para tal relacionamento. Questiona também se essa política está disponibilizada no site da empresa de

forma pública. Por fim, questiona se a empresa possui um Investimento Social Privado (ISP), quais as diretrizes, processos de planejamento e gestão, bem como publicização da informação no site da empresa. Todos os indicadores possuem coeficiente positivo, estabelecendo uma relação diretamente proporcional com a VCS. Sendo assim, é possível considerar que os recursos contemplam totalmente o VRIO, e então, nesta estratégia, tem-se vantagem competitiva sustentável (BARNEY; WRIGHT, 1998).

Ou seja, em termos da estratégia de Desenvolvimento sustentável, quando se considera a GRH nas empresas estudadas, o que influencia a VCS são as questões referentes à existência de um Comitê responsável pelo desenvolvimento sustentável, com um conselheiro administrativo e participação efetiva da alta gestão. Também são consideradas as questões referentes ao alinhamento entre todas as unidades da empresa em termos de práticas e políticas sustentáveis, bem como a formalização da participação ativa das partes interessadas no pensar de todo esse processo e as formas de relacionamento com a comunidade em termos institucionais e de políticas internas, expandindo inclusive para o Investimento Social Privado.

Sobre a GRH o único indicador que foi significativo na análise em painel é da dimensão Social e se denomina “Diversidade e equidade”. Esse indicador aborda questões referentes ao quantitativo de mulheres e pessoas negras e/ou de outras raças no quadro de funcionários das empresas, bem como a distribuição salarial e a divulgação de seu menor e maior salário. Também considera a ocupação de cargos por homens, mulheres e pessoas negras e/ou de outras raças, sejam elas homens ou mulheres. Aborda questões referentes a pessoas com deficiência e ações para aumentar a acessibilidade e empregabilidade das mesmas. Questionam sobre as medidas para o respeito à diversidade de orientação sexual e sobre práticas adotadas para maximizar a atuação dos aprendizes.

Porém, como é possível observar, este indicador possui coeficiente negativo. Analisando as questões dos questionários, verifica-se que elas não são invertidas, eliminando a possibilidade de se ter um resultado negativo estabelecendo uma relação positiva em termos estatísticos. Assim, esse coeficiente negativo significa que, quanto maior a “Equidade e diversidade” apresentada pela empresa, menor é a vantagem competitiva sustentável dela. Ter equidade e diversidade por si só realmente não gera VCS. O diferencial estaria em “como” utilizar essa equidade e diversidade para gerar VCS. A forma de administrar os recursos humanos no sentido de explorar suas potencialidades é que faz com que estes sejam recursos com VRIO para gerar vantagem competitiva sustentável. Considerando os cinco anos analisados, qualquer empresa estudada que tivesse esse quesito de equidade e diversidade

como vantagem competitiva no primeiro ano poderia ter sido imitada nos anos seguintes pelos concorrentes, já que “ter” não quer dizer “saber utilizar” e “utilizar de forma estratégica” (HART, 1995; HART; DOWELL, 2011). Esse resultado reforça a argumentação desta tese da necessidade de considerar a gestão das pessoas, e não apenas a aquisição e registro dos recursos.

Para verificar a moderação do indicador GRHIS8(7), tem-se o Modelo 3. Conforme identificado nos estudos de Riketta (2008) e Koschate-Fisher, Cramer e Hoyer (2014), a moderação em análise em painel ocorre da mesma forma que em regressões longitudinais, por isso foi feita a multiplicação dos indicadores com o indicador potencialmente moderador (BARON; KENNY, 1986). A Tabela 4 apresenta os resultados do giro feito com os indicadores multiplicados (efeito moderador) e não multiplicados (variáveis independentes).

**Tabela 4:** Resultado do giro do Modelo 3

Estratégias	Indicadores	Coefficiente	Erro Padrão	razão-t	p-valor
	Const	12,06	0,022	542,5	<0,001
Prevenção da poluição	PPIMC3(3)	-0,010	0,002	-4,637	<0,001
Gestão de produtos	GPIA4	0,008	0,002	4,773	<0,001
	GPIMC4(4)	-0,004	0,002	-2,278	0,025
Desenvolvimento sustentável	DSIS2	0,007	0,002	3,011	0,003
Gestão de RH	GRHIS8(7)xDSIS2	-0,001	0,000	-3,583	<0,001
R-quadrado ajustado			0,448		
F(5, 84)		15,374	P-valor(F)	<0,001	

Fonte: Dados da pesquisa.

Conforme é possível verificar na Tabela 4, há indicadores de todas as estratégias. O PPIMC3(3) permanece como indicador mais forte, confirmando que o foco das empresas estudadas está, claramente, na prevenção da poluição em detrimento das outras estratégias sustentáveis. Assim como no Modelo 2 a única hipótese confirmada neste Modelo 3 é a H3, pois os coeficientes são positivos, firmando que, quanto mais se investe em termos da estratégia de Desenvolvimento sustentável, maior é vantagem competitiva sustentável. A hipótese H1 foi novamente rejeitada neste modelo, e a H2 foi confirmada parcialmente, demandando cuidadosa análise em identificar em que é preciso investir ou desinvestir para se ter vantagem competitiva sustentável.

Nesse modelo foi identificado apenas um indicador multiplicado, caracterizando a moderação pretendida. De acordo com Baron e Kenny (1986), para se considerar a moderação, é necessário observar alguns critérios. É desejável que a variável moderadora não seja correlacionada com as variáveis preditoras e com a variável dependente. No caso em questão, mesmo sendo baixa, há correlação significativa entre o indicador GEHIS8(7) e a variável dependente VMEListG\_log (-0,4081,  $p < 0,001$ ), assim como com os indicadores DSIS2 (0,23701676,  $p < 0,05$ ) e PPIMC3(3) (0,25166659,  $p < 0,05$ ). Somado a isso, é preciso sempre considerar o preditor-moderador como uma variável independente e se estão no mesmo nível de significância enquanto variável exógena. Além disso, para ser confirmada a moderação, a relação entre a variável multiplicada e a variável dependente precisa ser significativa (BARON; KENNY, 1986).

Como o critério referente à correlação é apenas desejável e a correlação é baixa, o modelo será considerado como passível da moderação. Observando a Tabela 4, nota-se que há relação significativa entre a variável preditora-moderadora (GRHIS8(7)xDSIS2) e a VCS. Ou seja, a moderação da gestão de RH pode ser considerada em termos da estratégia de Desenvolvimento sustentável, mas não em relação às outras estratégias de Prevenção da poluição e Gestão de produtos.

A relação entre a variável preditora-moderadora e a variável dependente é negativa, conforme sinal do coeficiente. Isso porque se trata de uma multiplicação de fatores. Na análise separada do preditor DSIS2 e do moderador GRHIS8(7), verifica-se que o primeiro possui coeficiente com sinal positivo, e o segundo, com sinal negativo. Como interpretação da relação de regressão, tem-se que a moderação da GRH no preditor influencia negativamente no ganho de vantagem competitiva sustentável. Ou seja, a GRH influencia as ações de relação com a comunidade à qual se refere o indicador DSIS2. Porém, essa influência não é positiva para o ganho de VCS nas empresas estudadas. A VCS aumenta à medida que as ações referentes à equidade e à diversidade diminuem sua influência na relação com a comunidade, pois este último teve uma relação positiva com o ganho de VCS quando analisado sem a moderação. Assim, a hipótese H4 não foi confirmada neste modelo.

Verifica-se que o modelo que melhor apresentou um  $R^2$  ajustado foi o Modelo 2 ( $R^2 = 0,56667$ ), no qual tem-se a GRH como preditora, e não como moderadora. Ou seja, 56% da variação da variável dependente é explicada pelas variáveis independentes. Isso significa que as estratégias sustentáveis da NRBV e a gestão de RH explicam 56% do valor de mercado das empresas estudadas ao longo dos cinco anos estudados. Esse é um valor bastante significativo

nas Ciências Sociais Aplicadas que considera suficiente um valor a partir de 25% (ANDERSON; SWEENEY; WILLIAMS, 2009).

De forma geral, nas empresas estudadas, as estratégias de Prevenção da poluição, Gestão de produtos e Desenvolvimento sustentável impactam a vantagem competitiva sustentável como já pressuposto na teoria da NRBV, mas, no caso das empresas estudadas, essa influência não ocorre da forma como a teoria explora. Com base na literatura, o modelo de pesquisa foi proposto considerando a gestão de RH como potencializadora das relações entre as estratégias da NRBV e a vantagem competitiva sustentável. Ao testar o modelo, verificou-se que, no caso estudado, o único indicador relevante para o modelo em termos de recursos humanos não diz respeito à gestão, mas sim a registros de controle dos recursos humanos acerca da equidade e diversidade. Assim, não foi possível comprovar que a gestão de RH influencia no ganho de VCS nas empresas estudadas. Esse resultado pode refletir a necessidade de adaptação dessas empresas a alguma situação vivenciada, também. O Quadro 3 resume a análise das hipóteses.

**Quadro 3:** Resumo da análise das hipóteses

<b>Modelo</b>	<b>H1</b>	<b>H2</b>	<b>H3</b>	<b>H4</b>
Modelo 1	Confirmada parcialmente	Confirmada parcialmente	Confirmada parcialmente	-
Modelo 3	Rejeitada	Confirmada parcialmente	Confirmada	Rejeitada

Fonte: Dados da pesquisa.

Conforme análise feita em cada modelo, mesmo os resultados que se apresentaram fora do esperado teoricamente possuem uma interpretação relevante para o caso estudado e podem ser indicativos de situações específicas, não abordadas neste estudo. A confirmação da hipótese H3 no modelo com moderação aponta que as empresas estudadas conseguem vantagem competitiva sustentável (VCS) em seu valor de mercado, com as ações que estão realizando em termos da estratégia de Desenvolvimento sustentável em termos de relacionamento com a comunidade. Referente às estratégias de Prevenção da poluição e Gestão de produtos, ainda é necessário encontrar maneiras de atingir essa VCS, pois as ações que estão realizando não estão atingindo esse resultado. Sobre a Gestão de RH, no caso estudado, ela não se mostrou como uma potencializadora das estratégias sustentáveis para o ganho de VCS. Porém, ela se apresentou como uma influenciadora direta, com relação

inversa, da VCS. Nesse sentido, é preciso que essas empresas repensem a Gestão de RH para conseguir atingir direta e positivamente a VCS.

Diante disso, considera-se que as empresas estudadas não conseguem atingir a sustentabilidade organizacional e, conseqüentemente, ainda não contribuem em termos de desenvolvimento sustentável e sustentabilidade global, pensando no modelo teórico apresentado. Ações incipientes estão sendo realizadas em termos do pilar de sustentabilidade social, econômica e ambiental, mas ainda não é nada próximo de uma unidade que permita o atingimento da sustentabilidade organizacional considerando as estratégias sustentáveis da NRBV.

## 5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A realidade acerca da escassez de recursos naturais já movimentou várias instâncias da sociedade. Em termos de gestão, foram desenvolvidas várias reflexões e teorias sobre a sustentabilidade, desenvolvimento sustentável e sustentabilidade organizacional (LÉLÉ, 1988; 1991; ELKINGTON, 1994; MEBRATU, 1998; FERGUS; ROWNEY, 2005; MUNCK; MUNCK; BORIM-DE-SOUZA, 2011). Neste trabalho, sugere-se que a sustentabilidade organizacional é atingida por meio da sustentabilidade econômica, social e ambiental em termos de organização. As várias organizações que atingirem a sustentabilidade organizacional conseguiriam promover o desenvolvimento sustentável. A concretização efetiva deste desenvolvimento sustentável proporcionaria a sustentabilidade global, ou seja, a sustentabilidade da sociedade como um todo.

Diante do exposto, é mister a relevância das organizações nesse processo. Sendo assim, o cerne da questão do desenvolvimento sustentável e da sustentabilidade em termos globais é a sustentabilidade organizacional. Para conseguir atingir a sustentabilidade organizacional, esta tese sugere a utilização das estratégias sustentáveis propostas por Hart (1995) na *Natural Resource Based View*. Nesta perspectiva, uma organização conseguiria atingir a sustentabilidade organizacional utilizando-se das estratégias de prevenção da poluição, gestão de produtos e desenvolvimento sustentável para contemplar os três tripés de sustentabilidade econômica, social e ambiental. Assim, tem-se um direcionamento concreto de como as organizações podem conseguir atingir a sustentabilidade organizacional.

A sustentabilidade organizacional pode proporcionar uma vantagem competitiva sustentável, mas não é algo certo de acontecer se não forem considerados alguns critérios. Para tanto, como este trabalho segue o viés da Teoria de Recursos proposta por Barney (1991) e remodelada por Hart (1995) na NRBV, para se obter vantagem competitiva sustentável é preciso que os recursos da organização tenham valiosidade, raridade, inimitabilidade e organização (VRIO). Analisando os recursos materiais, financeiros, equipamentos, de tempo e humanos, verificou-se que este último é o recurso com maior potencial de gerar vantagem competitiva sustentável se for bem gerido.

Os recursos humanos possuem peculiaridades advindas da individualidade única das pessoas que não são passíveis de imitação, que são raras, valiosas e que nunca se comportam da mesma forma em contextos diferentes (organização do recurso). Ou seja, contemplam o VRIO de forma plena, se forem bem administrados. Defende-se nesta tese que a potencialidade deste recurso em gerar vantagem competitiva sustentável não é utilizada

apenas adquirindo indivíduos com competências que contemplem a sustentabilidade organizacional. Além disso, é preciso saber direcionar, gerir essas competências, bem como o comportamento do indivíduo.

Propõem-se então que, se o foco da sustentabilidade organizacional for desenvolver uma gestão de recursos humanos totalmente voltada à sustentabilidade econômica, social e ambiental, será criado um ambiente sustentável em que as pessoas agirão normalmente em termos de ações sustentáveis. Isso irá promover a concretização das outras estratégias pensadas a nível financeiro, material, de equipamento e de tempo, pois pressupõem-se que são as pessoas que concretizam qualquer estratégia pré-estabelecida.

Para evidenciar empiricamente essa discussão teórica, utilizou-se como caso o Índice de Sustentabilidade Empresarial (ISE) da bolsa de valores brasileira. Este índice já foi criado há mais de dez anos e anualmente avalia as empresas candidatas em termos de sustentabilidade econômica, social e ambiental por meio de um questionário desenvolvido em parceria com a Fundação Getúlio Vargas (FGV). Neste estudo, foram considerados os registros dos últimos cinco anos como referência de análise para um possível processo de gestão. Assim, as notas de dezoito empresas foram analisadas ao longo deste período em relação a quarenta e dois indicadores representativos das estratégias de prevenção da poluição, gestão de produtos e desenvolvimentos sustentável da NRBV.

Como resultado da análise em painel, verifica-se que não são todas as ações feitas em termos de prevenção da poluição e gestão de produtos que geram vantagem competitiva sustentável. Nos três modelos analisados, foram encontrados coeficientes negativos apontando para uma relação inversa de grandeza. Ou seja, é preciso analisar contextualmente em que se deve investir ou desinvestir em termos de prevenção da poluição e gestão de produtos, para garantir o VRIO dos recursos e com isso a vantagem competitiva sustentável, bem como a sustentabilidade organizacional. Já a estratégia de desenvolvimento sustentável se mostrou com uma relação diretamente proporcional à VCS. Ou seja, o que as empresas analisadas estão realizando em termos de desenvolvimento sustentável está, efetivamente, gerando vantagem competitiva sustentável. Portanto, a pressuposição teórica de relação direta e positiva entre essas três estratégias e a vantagem competitiva sustentável não se confirmou totalmente para as empresas do ISE analisadas no período de 2013 a 2017.

Também não se confirmou a moderação da gestão de recursos humanos como potencializadora das estratégias da NRBV para a concretização da sustentabilidade organizacional e do ganho de vantagem competitiva sustentável por meio da criação de um



ambiente sustentável. Foi verificada uma possibilidade de predição inversamente proporcional de algumas ações de recursos humanos (equidade e diversidade).

Os resultados encontrados sobre o caso estudado podem se justificar no instrumento utilizado. O questionário que o ISE utiliza não foi elaborado com base nas estratégias da NRBV e os valores das questões variaram ao longo do tempo. Além disso, muitas questões foram alteradas ao longo do tempo, o que impossibilitou considerá-las na análise feita. Sugere-se então que, para atingir as proposições teóricas apontadas nesta tese, seja elaborado e validado um instrumento de coleta pautado nas três estratégias da NRBV. Se forem necessárias alterações anuais por conta da dinâmica contextual que essas sejam feitas com base em revalidação estatística. Dessa forma, os resultados obtidos ficarão mais próximos de mostrarem a real concretização da sustentabilidade organizacional e da vantagem competitiva sustentável. Também seria interessante considerar questões referentes à gestão de RH enquanto moderadora, e não preditora. Ou seja, considerar a criação de um ambiente sustentável, e não de práticas isoladas. Essa sugestão, ao mesmo tempo que é uma proposição para estudos futuros, também é uma das limitações do estudo. É uma limitação porque a utilização de dados secundários coletados por meio de um instrumento não validado na discussão teórica apresentada pode dificultar a verificação das proposições feitas. Portanto, a construção e validação de um instrumento específico a esta discussão aumentaria a robustez da verificação empírica proposta.

Como não foi de interesse deste estudo identificar as empresas, não se sabe ao certo o que cada uma efetivamente faz em termos da discussão apresentada. O fato de não ser possível realizar a comparação entre os grupos da dimensão Ambiental também é limitador. O modelo sugerido poderia se comportar de forma diferente em cada grupo, dado que as empresas que não utilizam recursos naturais renováveis podem receber pressão social para utilizarem somente recursos renováveis, ao passo em que as empresas que têm como matéria-prima os recursos naturais não renováveis já sabem que eles irão acabar e, muitas vezes, tomam medidas paliativas e paralelas para minimizar a percepção da sociedade em relação ao dano causado. De forma geral, é possível inferir que os esforços ainda são bastante embrionários em termos de sustentabilidade organizacional e que o grande foco ainda é operacional, em termos de cumprimento de legislação, criação de documentos e divulgação dos mesmos. Em termos de gestão, estratégia, não é possível realizar tal análise. Assim, essa também é uma limitação deste estudo. Para estudos futuros, seria importante identificar cada uma das empresas e realizar um trabalho qualitativo acerca do que efetivamente é feito. Sabe-se que essa limitação pode não ser vencida, pois as grandes empresas no Brasil ainda possuem

receio de abrir as portas para pesquisas que mostram a realidade. Isso se deve em partes pelo próprio comportamento e retorno do pesquisador. A proposta desta tese é trazer elementos para a gestão, então, todo e qualquer resultado advindo dessa discussão deve ser direcionado às empresas.

No contexto da realidade brasileira, é sabido que há muita política voltada a interesses pessoais e não da sociedade. As organizações refletem essa realidade, principalmente as grandes empresas. Há muita coisa em jogo, no jogo do poder e da sobrevivência. Para se ter sustentabilidade global, conforme toda a análise teórica feita neste trabalho, esse comportamento não é adequado. Ele é destruidor da sustentabilidade. Dito isso, não tem competência, não tem gestão que supere o real exemplo do direcionamento estratégico da empresa e seus dirigentes em termos de sustentabilidade organizacional. Talvez isso pareça ser difícil de implementar na prática em um primeiro momento, mas os movimentos coletivos apontam para a concretização desse comportamento. De toda forma, em trabalhos futuros, é preciso investigar toda a subjetividade relacionada ao ISE, para propor formas de garantir a imparcialidade e a objetividade do índice. Essa busca por imparcialidade e objetividade pode parecer reducionista para mostrar a realidade, mas, até o momento, é a forma mais justa de avaliar várias empresas diferentes entre si e de compará-las com o resto do mundo ao longo do tempo em termos de sustentabilidade organizacional. Isso porque a sustentabilidade global não é atingida apenas localmente, é preciso se pensar em contexto internacional.

Também se sugere que trabalhos futuros possam realizar uma análise comparativa entre o ISE e os outros índices de sustentabilidade do mundo apontados neste trabalho. Essa comparação poderia proporcionar uma visão global do processo de sustentabilidade no mundo, como ele está evoluindo e o que está sendo feito para tal. Cabe ressaltar que, mesmo diante da retirada de incentivos para o desenvolvimento sustentável por parte do governo Trump nos Estados Unidos da América (EUA), em 2017 a China e Europa se posicionaram e tomaram a frente na luta pelo equilíbrio climático mundial. Mesmo dentro dos EUA, dos 50 estados, 39 deles, bipartidários, possuem metas referentes a energias renováveis que querem cumprir e estão desenvolvendo políticas para isso, independente do posicionamento de Donald Trump<sup>13</sup>. É certo que a saída dos EUA do Acordo de Paris afeta diretamente o cumprimento da meta de manter a elevação da temperatura entre 1,5 e 2 graus célsius, mas esse movimento interno no país pode proporcionar o cumprimento desta meta.

---

<sup>13</sup> [https://brasil.elpais.com/brasil/2017/03/30/internacional/1490872926\\_817917.html](https://brasil.elpais.com/brasil/2017/03/30/internacional/1490872926_817917.html). Acesso em 08 de abril de 2018.

O fato do presente estudo se tratar da realidade brasileira também pode justificar a incipiência das ações verificadas nas empresas analisadas. Enquanto país em desenvolvimento, o Brasil não possui uma característica de pioneirismo e na maioria das vezes reproduz o que se cria no Hemisfério Norte. Dessa forma, é possível que as empresas saiam da posição embrionária nos próximos anos. Contando que o índice tem pouco mais de dez anos, as empresas podem ter iniciado suas preocupações com a sustentabilidade organizacional há pouco mais de dez anos também, o que é um tempo mediano em termos de mudança cultural, política e estratégica. Também é possível considerar que pode ter havido alguma situação específica que estimulou essas empresas a agirem dessa forma, porém isso precisa ser explorado em estudos futuros, talvez abordando caso a caso e verificando se há alguma interconexão entre eles que possa potencializar a criação de um contexto específico para os resultados encontrados.

Sabe-se que os movimentos globais para a sustentabilidade é que estimularam a criação do ISE. Mas as empresas participantes podem ter sido estimuladas a iniciarem a mudança cultural, política e estratégica a partir da criação do índice, e não anterior a ele. Assim, mesmo em termos embrionários, é interessante que as empresas de capital aberto tentem entrar no índice, porque isso geraria um movimento coletivo maior em direção à sustentabilidade organizacional. Só em tentar cumprir os requisitos dos questionários, as empresas já estariam iniciando o processo de mudança. Quanto mais empresas se mobilizarem para isso, mais próximo estar-se-á da sustentabilidade global.

Além disso, investir nas pessoas, no comportamento delas e na forma de geri-las pode ser o grande diferencial gerador de vantagem competitiva sustentável, mesmo isso não tendo sido evidenciado empiricamente neste caso estudado. Isso pode se justificar pelo fato de que talvez as empresas estudadas efetivamente não tenham construído esse ambiente sustentável e que a gestão de RH seja pensada posterior às estratégias mercadológicas. Para que se crie um ambiente sustentável, é necessário construir uma estratégia de gestão de recursos humanos anterior e sobrepujante à estratégia mercadológica, pensando em termos de recursos disponíveis e em como investir neles.

Conforme defendido por Lélé (1991), Gladwin, Kennelly e Krause (1995) e Fergus e Rowney (2005), o desenvolvimento sustentável só acontece se o desenvolvimento humano contemplar as dimensões de inclusão, de conectividade, de igualdade, de prudência e de segurança. A dimensão de inclusão diz respeito ao desenvolvimento humano no espaço e no tempo; já a conectividade, à interdependência ecológica, social e econômica. A igualdade sugere a equidade entre as gerações, dentro de uma mesma geração e entre espécies (não em

termos salariais, apenas). A prudência aponta a obrigação de cuidado e prevenção em termos tecnológicos, científicos e políticos. A dimensão de segurança pressupõe proteção de ameaças crônicas e de alguma interrupção prejudicial. Políticas e práticas de recursos humanos que se pautarem nesses direcionamentos para pensarem e construírem um ambiente sustentável estarão caminhando para a sustentabilidade global.

Academicamente este estudo contribui para as áreas de estratégia na medida em que avança na teoria da NRBV quando propõe um novo olhar para a estratégia de desenvolvimento sustentável, passando a considerar não só a exploração do hemisfério Norte no hemisfério Sul, mas também a autoexploração do hemisfério Sul. Além disso, este trabalho também avança quando sugere a utilização das estratégias da NRBV como forma de se concretizar o tripé da sustentabilidade organizacional e atingir vantagem competitiva sustentável em busca da sustentabilidade global. Na área de recursos humanos estratégicos, esse estudo contribui teoricamente no que concerne considerar os recursos humanos como sendo aquele recurso que mais apresenta potencial de atingir a vantagem competitiva sustentável por contemplar satisfatoriamente o VRIO. Na área de finanças, há uma grande contribuição em termos de estratégia financeira por discutir a estratégia com base no valor de mercado de empresas participantes de um índice na bolsa de valores.

Somado a isso, este estudo contribui em termos de discussão longitudinal que é mais facilmente encontrada na área de finanças, mas que ainda precisa se desenvolver mais em termos de estratégia e gestão de RH, principalmente se tratando de planejamento. A intercessão entre as áreas de estratégia, gestão de Rh e finanças é outra grande contribuição deste trabalho, mostrando a multidisciplinaridade da gestão e da sustentabilidade organizacional.

A necessidade de se repensar a dinâmica organizacional para a sustentabilidade é urgente, pois os recursos são limitados, sejam eles, naturais, materiais, financeiros, humanos ou tempo. A dinâmica política do planeta interfere diretamente na dinâmica de mercado e consequentemente no contexto das empresas. Sendo assim, é preciso que politicamente exista uma sensibilização no sentido da sustentabilidade global. Essa sensibilização pode ser iniciada pelos dirigentes das grandes empresas que possuem forte poder de influência política. É importante perceber que esse movimento para a sustentabilidade não elimina o lucro e a riqueza. Pelo contrário! De forma sustentável, a riqueza gera riqueza.

Cabe aos gestores, também, apresentarem propostas concretas de retorno para investimentos neste quesito. O percentual de participação no IBOVESPA do total do valor das companhias que fazem parte do ISE aumentou com o passar do tempo, conforme Tabela 1

aponta. Houve uma pequena queda de 2016 para 2017, porém em termos absolutos aumentou de bilhões para trilhão. Essa valorização aponta um bom motivo para as empresas investirem na participação do índice e conseqüentemente iniciarem o processo de sustentabilidade organizacional. Pensar em indicadores de desempenho relacionados a este ambiente sustentável também poderia ser uma forma de estimular a mudança de comportamento.

Em relação a pequenas e médias empresas, seria necessário fazer outro estudo contextualizado com essas realidades. Porém, é possível que essas organizações consigam pensar em concretizar ações voltadas à sustentabilidade organizacional com base na discussão aqui apresentada. Ações iniciais e pontuais em relação à reciclagem, à mudança de comportamento para proteção à natureza, à abertura para participação das partes interessadas, entre outras, são exemplos concretizáveis em qualquer tamanho de empresa. O próprio movimento interno para utilizar de forma otimizada os recursos que tem já é um esforço em direção à sustentabilidade organizacional e à vantagem competitiva sustentável. Em Juiz de Fora, Minas Gerais, há um hortifruti no bairro São Mateus que, ao invés de jogar fora as verduras, legumes e frutas que estão muito maduras e não atraem mais o consumidor pagante, disponibiliza os produtos de forma gratuita para aqueles que não podem pagar por eles. Como forma de estimular o comportamento sustentável e responsável do consumidor pagante, o estabelecimento de pequeno porte coloca um aviso dizendo que aqueles produtos são para as pessoas que não podem pagar e que a consciência de cada pessoa que por ali passar é que vai “guardar” a efetividade da intenção.

Portanto, diante da análise feita neste estudo, muito ainda precisa ser discutido e, principalmente, feito, em termos de sustentabilidade organizacional no Brasil. As políticas internacionais de cumprimento de cotas de carbono e de certificações podem ser estimuladoras da mudança, mas é preciso mudar o comportamento, tornando a sustentabilidade algo natural para os indivíduos. Dessa forma, resultados mais efetivos e duradouros poderão ser alcançados, com a sustentabilidade global.

O ISE é um estimulador, mas, como visto nesta tese, é preciso uma especulação mais profunda sobre a construção dos indicadores e a realidade das empresas ao cumprirem os requisitos do questionário. Poucos foram os indicadores que fizeram parte do modelo final e nem todas as dimensões foram contempladas. Pensar o questionário com base na NRBV em termos de sustentabilidade organizacional, como é sugerido, poderia gerar uma ferramenta de gestão em termos estratégicos para o ganho de vantagem competitiva sustentável.

## REFERÊNCIAS

ALPERSTEDT, G. D.; QUINTELLA, R. H.; SOUZA, L. R. Estratégias de gestão ambiental e seus fatores determinantes: uma análise institucional. **RAE – Revista de Administração de Empresas**. São Paulo, v. 50, n. 2, p. 170-186, abr./jun. 2010.

AMIT, R.; BELCOURT, M. Human resource management processes: a value-creating source of competitive advantage. **European Management Journal**, v. 17, n. 2, p. 174-181, 1999.

ANDERSON, D.; SWEENEY, D. J.; WILLIAMS, T. A. **Estatística aplicada à Administração e Economia**. 2 ed. Traduzido por José Carlos Barbosa dos Santos. São Paulo: Cengage Learning, 2009.

ARAGÓN-CORREA, J. A. Strategic proactivity and firm approach to the natural environment. **Academy of Management Journal**, v. 41, n. 5, p. 556-567, 1998.

ARAGÓN-CORREA, J. A.; SHARMA, S. A contingent resourced-based view of proactive corporate environmental strategy. **Academy of Management Review**, v. 28, n. 1, p. 71-88, 2003.

AYRES, R.U. Sustainability economics: where do we stand? **Ecological Economics**, v. 67, p. 281-310, 2008.

AZAPAGIC, A. Systems approach to corporate sustainability: a general management framework. **Trans IChemE**, v. 81, Part B, p. 303-316, setembro de 2003.

BABBIE, E. **Métodos de pesquisa survey**. Traduzido por Guilherme Cezarino. Belo Horizonte: Editora UFMG, 1999.

BARNEY, J. B. Firm resources and sustained competitive advantage. **Journal of Management**, v. 17, p. 99-120, 1991.

\_\_\_\_\_. Looking inside for competitive advantage. **Academy of Management Executive**, v. 9, n. 4, p. 49-61, 1995.

BARNEY, J. B.; WRIGHT, P. M. On becoming a strategic partner: the role of human resources in gaining competitive advantage. **Human Resource Management**, v. 37, n. 1, p. 31-46, 1998.

BARNEY, J. B.; WRIGHT, M.; KETCHEN JR., D. J. The resource-based view of the firm: ten years after 1991. **Journal of Management**, v. 27, p. 625-641, 2001.

BARON, R. M; KENNY, D. A. The moderator-mediator variable distinction in social psychological research: conceptual, strategic, and statistical considerations. **Journal of Personality and Social Psychology**, v. 51, n. 6, p. 1173-1182, 1986.

BEATO, R. S.; SOUZA, M. T. S.; PARISOTTO, I. R. S. Rentabilidade dos índices de sustentabilidade empresarial em bolsas de valores: um estudo do ISE/BOVESPA. **Revista de Administração e Inovação**, v. 6, n. 3, p. 108-127, set./dez. 2009.

BELINKY, A. A Terceira geração da sustentabilidade empresarial. **GVExecutivo**, v. 15, n. 2, p. 39-42, 2016.

BENGTSSON, M.; KOCK, S. Cooperation and Competition in relationships between competitors in business Networks. **The Journal of Business & Industrial Marketing**, v. 14, n. 3, p. 178-194, 1999.

\_\_\_\_\_. “Coopetition” in Business Networks – to Cooperate and Compete Simultaneously. **Industrial Marketing Management**, v. 29, n. 5, p. 411-426, 2000.

BERGER, P.; LUCKMANN, T. (2003). **A construção social da realidade** (23rd ed). Petrópolis: Vozes.

BORGES, R.S.G.; MICHALISIN, M. Environmental human resource management practices and business sustainability. In: **40<sup>th</sup> Annual Meeting of the Decision Science Institute**, 2009.

BORIM-DE-SOUZA, R.; BALBINOT, Z.; TRAVIS, E. F.; MUNCK, L.; TAKAHASHI, A. R. W. Sustainable development and sustainability as study objects for comparative management theory: proposing styles of reasoning for an unknown metropole. **Cross Cultural Management: An International Journal**, v. 22, n. 2, p. 2-20, 2015.

BOWEN, D. E.; OSTROFF, C. Understanding HRM-firm performance linkages: the role of the “strength” of the HRM system. **Academy of Management Review**, v. 29, n. 2 p. 203-221, 2004.

BRASIL. Ministério do Meio Ambiente. **Protocolo de Quioto**, s/d. Disponível em: <http://www.mma.gov.br/clima/convencao-das-nacoes-unidas/protocolo-de-quioto>. Acesso em 22 de novembro de 2016.

BRASIL. Portal Brasil. **Entenda como funciona o mercado de crédito de carbono**, 2012. Disponível em: <http://www.brasil.gov.br/meio-ambiente/2012/04/entenda-como-funciona-o-mercado-de-credito-de-carbono>. Acesso em 22 de novembro de 2016.

BRASIL. Portal Brasil. **Saiba mais sobre o Protocolo de Quito**, 2014. Disponível em: <http://www.brasil.gov.br/meio-ambiente/2010/11/protocolo-de-quito>. Acesso em 22 de novembro de 2016.

BRASIL. Câmara dos Deputados. **Política de incentivo à produção do café de qualidade é aprovada em Comissão**, 2015. Disponível em: <http://www2.camara.leg.br/camaranoticias/noticias/AGROPECUARIA/500138-POLITICA-DE-INCENTIVO-A-PRODUCAO-DE-CAFE-DE-QUALIDADE-E-APROVADA-EM-COMISSAO.html>. Acesso em 22 de novembro de 2016.

BRASIL. Câmara dos Deputados. **Projeto institui política de incentivo à produção de borracha**, 2016. Disponível em : <http://www2.camara.leg.br/camaranoticias/noticias/ECONOMIA/517459-PROJETO-INSTITUIU-POLITICA-DE-INCENTIVO-A-PRODUCAO-DA-BORRACHA.html>. Acesso em 22 de novembro de 2016.

BRITO, R. P.; BERARDI, P. C. Vantagem competitiva na gestão sustentável da cadeia de suprimentos: um metaestudo. **RAE – Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 50, n. 2, p. 155-169, abr./jun. 2010.

BROWN, H.; DRAY, J. Where the rubber meets the road: measuring the success of environmental program. **Total Quality Environmental Management**, v. 5, n. 3, p. 71-80, 1996.

CASTRO, V. A.; MELLO JÚNIOR, E.; PINTO, R. M. C. Gestão do conhecimento – GC – como recursos estratégico e fonte de vantagem competitiva sustentável – VCS – na perspectiva resource-based view – RBV. **Organizações em contexto**, v. 8, n. 15, p. 21-41, 2012.

CHAN, R. Y. K. Does the natural-resource-based view of the firm apply in an emerging economy? A survey of foreign invested enterprises in China. **Journal of Management Studies**, v. 42, n. 3, p. 625-672, 2005.

CHANDLER, A.D. **Strategy and structure**. Cambridge: The Mit Press, 1990.

CHENG, C. Y.; FET, A. M.; HOLMEN, E. Using a hexagonal balanced scorecard approach to integrate corporate sustainability into strategy. **Proceedings for the 16<sup>th</sup> International Sustainable Development Research Conference**. Hong Kong, 2010.

CHRISTMANN, P. Effects of “best practices” of environmental management on cost advantage: the role of complementary assets. **Academy of Management Journal**, v. 43, n. 4, p. 663-680, 2000.



CLARK, C.W. Profit maximization and the extinction of animal species. **The Journal of Political Economy**, v. 81, n. 4, p. 950-961, 1973a.

\_\_\_\_\_. The economics of overexploitation. **Science**, v. 181, p. 630-634, 1973b.

COLBERT, B. A.; KURUCZ, E. C. Three conceptions of triple bottom line business sustainability and the role for HRM. **Human Resource Planning**, v. 30, n. 1, p. 21-29, 2007.

COLLINS, C. J.; CLARK, K. D. Strategic human resource practices, top management team social networks, and firm performance: the role of human resource practices in creating organizational competitive advantage. **Academy of Management Journal**, v. 46, n. 6, p. 740-751, 2003.

CORAL, E. **Modelo de planejamento estratégico para sustentabilidade empresarial**. 2002. 282f. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção). Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2002.

COSTA, L. M. Desenvolvimento sustentável no órgão de solução de controvérsias da Organização Mundial do Comércio: demolindo mitos e barreiras. **Revista de Administração Pública**, v. 49, n. 6, p. 1353-1373, nov./dez. 2015.

CRESWELL, J.W. **Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto**. 2 ed. Porto Alegre: Artmed, 2007.

DAGNINO, G. B.; PADULA, G. Coopetition Strategy: a new kind of interfirm dynamics for value creation. In: **Second Annual Conference of The European Academy of Management (EURAM) - "Innovative Research in Management"**. Track: "Coopetition Strategy: Towards a new kind of interfirm dynamics". Stockholm, p. 9-11, 2002.

DELANEY, J. T.; HUSELID, M. A. The impact of human resource management practices on perceptions of organizational performance. **Academy of Management Journal**, v. 39, n. 4, p. 949-969, 1996.

DALY, H.E. In defense of a steady-state economy. **American Journal of Agricultural Economics**, v. 54, n. 5, p. 945-954, 1972.

\_\_\_\_\_. The economics of steady state. **The American Economic Review**, v. 64, n. 2, p. 15-21, 1974.

\_\_\_\_\_. Toward some operational principles of sustainable development. **Ecological Economics**, v. 2, p. 1-6, 1990a.

\_\_\_\_\_. **Sustainable growth: an impossibility theorem**. Disponível em: [https://is.muni.cz/el/1423/jaro2013/MEB415/um/Daly\\_1990\\_45-47.pdf](https://is.muni.cz/el/1423/jaro2013/MEB415/um/Daly_1990_45-47.pdf). 1990b.

DIAS, B. G.; MUNCK, L.; BANSI, A. C.; CELLA-DE-OLIVEIRA, F. A. Bases compreensivas da sustentabilidade organizacional: a proposição de uma estrutura conceitual (*framework*). XIV SemeAD – Seminários em Administração. **Anais...** outubro de 2011.

DIAS, R. **Sustentabilidade**: origem e fundamentos; educação e governança global; modelo de desenvolvimento. São Paulo: Atlas, 2015.

DOVERS, S. R.; HADMER, J. W. Uncertainty, sustainability and change. **Global Environment Change**, v. 2, n. 4, p. 262-276, 1992.

DOWELL, G.; HART, S. L.; SHARMA, S. 2010. **Leaped or shoved: factors affecting MNC participation at the base of the pyramid**. Working paper, SC Johnson Graduate School of Management, Cornell University, Ithaca, NY.

DYLLICK, T.; HOCKERTS, K. Beyond the business case for corporate sustainability. **Business Strategy and the Environment**, v. 11, p. 130-141, 2002.

DUBOIS, C. L. Z.; DUBOIS, D. A. Strategic HRM as social design for environmental sustainability in organization. **Human Resource Management**, v. 51, n. 6, p. 799-826, 2012.

ELKINGTON, J. Towards the sustainable corporation: win-win-win business strategies for sustainable development. **California Management Review**, v. 36, n. 3, p. 90-100, 1994.

\_\_\_\_\_. Enter a triple bottom line. In: HENRIQUES, A.; RICHARDSON, J. (eds.). **The Triple Bottom Line, does it all add up? Assessing the Sustainability of Business and CRS**. Sterling VA, Londres: EARTHSCAN, 2004.

FÁVERO, L. P. et al. **Análise de dados**: modelagem multivariada para tomada de decisões. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.

FERGUS, A. H. T.; ROWNEY, J. I. A. Sustainable development: lost meaning and opportunity? **Journal of Business Ethics**, v. 60, p. 17-27, 2005.

FORCADELL, F.J. Democracy, Cooperation and Business Success: The Case of Mondragón Corporación Cooperativa. **Journal of Business Ethics**, v. 56, p. 255–274, 2005.

FORD, H. **Os princípios de prosperidade**. Rio de Janeiro: Brand, 1960.

FOWLER, S. J.; HOPE, C. Incorporating sustainable business practices into company strategy. **Business Strategy and the Environment**, v. 16, p. 26-38, 2007.

FRAJ, E.; MARTÍNEZ, E.; MATUTE, J. Green marketing in B2B organisations: an empirical analysis from the natural-resource-based view of the firm. **Journal of Business & Industrial Marketing**, v. 28, n. 5, p. 396-410, 2013.

FREEMAN, C.; PEREZ, C. Structural Crises of Adjustment: Business Cycles and Investment Behaviour. In: DOSI, G.; FREEMAN, C.; NELSON, R.; SILVERBERG, G.; SOETE, L. (orgs.). **Technical Change and Economic Theory**. Londres: Pinter Publishers, Capítulo 3, páginas 38-66, 1988.

GABRIEL, C.; BORTSIE-ARYEE, N.; APPARICIO-FARRELL, N.; FARRELL, E. How do supply chain choices affect the life cycle impacts of medical products? **Journal of Cleaner Production**, v.183, p. 1095-1106, May 2018.

GABRIELE, P. D. et al. Sustentabilidade e vantagem competitiva estratégica: um estudo exploratório e bibliométrico. **Revista Produção Online**, Florianópolis, SC, v. 12, n. 3, p. 729-755, jul./set. 2012.

GARCIA, C. Q.; VELASCO, C. A. B. Co-opetition and Performance: evidence from European Biotechnology Industry. In: **Second Annual Conference of The European Academy of Management (EURAM) - Innovative Research in Management**. Track: Coopetition Strategy: Towards a new kind of interfirm dynamics. Stockholm, p. 9-11, 2002.

GERHART, B.; MILKOVICH, G. T. Employee compensation: research and practice (CAHRS Working Paper #91-35). Ithaca, NY: Cornell University, School of Industrial and Labor Relations, Center for Advanced Human Resource Studies, 1991.

GHEMAWAT, P. Competition and Business Strategy in Historical Perspective. **Business History Review**, v. 76, p. 37-74, 2002.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

GLADWIN, T.N.; KENNELLY, J.J.; KRAUSE, T. Shifting paradigms for sustainable development: implications for management theory and research. **The Academy of Management Review**, v. 20, n. 4, p. 874-907, 1995.

GOODLAND, R.; LEDEC, G. Neoclassical economics and principles of sustainable development. **Ecological Modelling**, v. 38, p. 19-46, 1987.

GOODLAND, R. The concept of environmental sustainability. **Annual Review of Ecology and Systematics**, v. 26, p. 1-24, 1995.

GOLIC, S. L.; SMITH, C. D. A meta-analysis of environmentally sustainable supply chain management practices and firm performance. **Journal of Supply Chain Management**, v. 49, n. 2, p. 78-95, 2013.

GOMES, F. P.; TORTATO, U. Adoção de práticas de sustentabilidade como vantagem competitiva: evidências empíricas. **Revista Pensamento Contemporâneo em Administração**, v. 5, n. 2, p. 33-49, mai./ago. 2011.

GONÇALVES, C. A.; MEIRELLES, A. M. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. São Paulo: Atlas, 2004.

GRANT, R.M. The resource-based theory of competitive advantage: implications for strategy formulation. **California Management Review**, p. 114-135, 1991.

GRANT, R.M.; BADEN-FULLER, C. A knowledge-based theory of inter-firm collaboration. **Academy of Management Annual Meeting Proceedings** v. 1, p. 17-21, agosto de 1995.

GUJARATI, D.N. **Econometria básica**. Traduzido por Maria José Cyhlar Monteiro. 3ª reimpressão. Rio de Janeiro: Elsevier, 2006.

HALL, R. A framework linking intangible resources and capabilities to sustainable competitive advantage. **Strategic Management Journal**, v. 14, p. 607-618, 1993.

HAMEL, G.; DOZ, Y. L.; PRAHALAD, C. K. Collaborate With Your Competitors and Win. **Harvard Business Review**. v. 72, n. 4, p. 133-139, jan/feb., 1989.

HART, S.; MILSTEIN, M. Creating sustainable value. **Academy of Management Executive**, v. 17, p. 56-67, 2003.

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

HART, S. L. Beyond greening: Strategies for a sustainable world. **Harvard Business Review**, v. 75, p. 66-76, 1997.

HART, S. L. **Capitalism at the crossroads**: the unlimited business opportunities in solving the world's most difficult problems. Upper Saddle River, NJ: Wharton School Publishing, 2005.

HART, S. L. **Capitalism at the crossroads**: aligning business, earth, and humanity. Upper Saddle River, NJ: Wharton School Publishing, 2007.

HART, S. L.; CHRISTENSEN, C. M. The great leap: driving innovation from the base of the pyramid. **Sloan Management Review**, v. 44, p. 51-56, 2002.

HART, S. L.; SHARMA, S. Engaging fringe stakeholders for competitive imagination. **Academy of Management Executive**, v. 18, p. 7-18, 2004.

HART, S. L.; DOWELL, G. A natural-resource-based view of the firm: fifteen years after. **Journal of Management**, v. 37, n. 5, p. 1464-1479, 2011.

HART, S.; SHARMA, S.; HALME, M. Poverty, business strategy, and sustainable development. **Organization & Environment**, v. 29, n. 4, p. 401-415, 2016.

HOLM, D. B.; ERIKSSON, K.; JOHANSON, J. Business Networks and Cooperation in International Business Relationships. **Journal of International Business Studies**, v. 27, n. 5, Global Perspectives on Cooperative Strategies, p. 1033-1053, 1996.

HUSELID, M. A.; JACKSON, S. E.; SCHULER, R. S. Technical and strategic human resource management effectiveness as determinants of firm performance. **Academy of Management Journal**, v. 40, n. 1, p. 171-188, 1997.

IMMELT, J. R.; GOVINDARAJAN, V.; TRIMBLE, C. How GE is disrupting itself. **Harvard Business Review**, v. 87, p. 4-15, 2009.

IPAM. **O que é e como funciona o mercado de carbono**, s/d. Disponível em: <http://ipam.org.br/cartilhas-ipam/o-que-e-e-como-funciona-o-mercado-de-carbono/>. Acesso em 22 de novembro de 2016.

ISEBVMF – **Índice de sustentabilidade empresarial da BM&FBOVESPA**. Disponível em <http://isebvmf.com.br/>. Acesso em 11 de abril de 2017.

IUCN. **World conservation strategy**: living resource conservation for sustainable development. Retrieved from: <https://portals.iucn.org/library/efiles/documents/wcs-004.pdf>. 1980.

JEON, H. J.(J.); DANT, R. P.; BAKER, B. L. A knowledge-based explanation of franchise system resources and performance. **Journal of Marketing Channels**, v. 23, n. 3, p. 97-113, 2016.

KANCHAN, U.; KUMAR, N.; GUPTA, A. Green business – way to achieve globally sustainable competitive advantage. **Journal of Progressive Research in Social Science**, v. 2, n. 2, p. 92-100, 2015.

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. **A estratégia em ação: balanced scorecard**. Traduzido por Luiz Euclides Trindade Frazão Filho. Rio de Janeiro: Elsevier, 1997.

KLASSEN, R. D.; VACHON, S. Collaboration and the evaluation in the supply chain: the impact on plant-level environmental investment. **Production and operations management**, v. 12, n. 3, p. 336-352, 2003.

KLASSEN, R. D.; WHYBARK, D. C. The impact of environmental technologies on manufacturing performance. **Academy of Management Journal**, v. 42, n. 6, p. 599-615, 1999.

KOSCHATE-FISHER, N.; CRAMER, J.; HOYER, W. D. Moderating effects of the relationship between private label share and store loyalty. **Journal of Marketing**, 78, p. 69-82, march 2014.

LADO, A. A.; WILSON, M. C. Human resource systems and sustained competitive advantage: a competency-based perspective. **Academy of Management Review**, v. 19, n. 4, p. 699-727, 1994.

LADO, A. A.; BOYD, N. G.; HANLON, S. C. Competition, Cooperation, and the Search for Economic Rents: a syncretic model. **The Academy of Management Review**, n. 1, p. 110-141, 1997.

LAKATOS, E. M. **Fundamentos de metodologia científica**. 5 ed. São Paulo: Atlas, 2003.

LAWRENCE, P. R.; LORSCH, J. W. Differentiation and integration in complex organizations. **Administrative Science Quarterly**, v. 12, n. 1, p. 1-47, 1967.

LEÃO, D. Relevância da teoria da coopetição para a compreensão da dinâmica dos relacionamentos entre empresas concorrentes. II Encontro de Estudos em Estratégia (3Es) da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração - ANPAD. **Anais...** Rio de Janeiro, junho 2005.

LÉLÉ, S. M. The concept of sustainability. In: CHARLES, A.T.; WHITE, G.N. (eds.). **Natural Resource Modelling and Analysis**. First Interdisciplinary Conference on Natural Resource Modelling and Analysis. Halifax, Canada, sep.29-oct.1, 1988.

LÉLÉ, S. M. Sustainable development: a critical review. **World Development**, v. 19, n. 6, p. 607-621, 1991.

LITZ, R. A. A resourced-based-view of a socially responsible firm: stakeholder interdependence, ethical awareness, and issue responsiveness as strategic assets. **Journal of Business Ethics**, v.15, n.12, p. 1355-1363, 1996.

LOCKETT, A. et al. The development of the resource-based view of the firm: a critical appraisal. **International Journal of Management Reviews**, v. 11, n. 1, p. 9-28, 2009.

LONDON, T.; HART, S. L. Reinventing strategies for emerging markets: Beyond the transnational model. **Journal of International Business Studies**, v. 35, p. 350-370, 2004.

LONDON, T.; HART, S. L. (Eds.). **Next generation business strategies for the base of the pyramid**: New approaches for building mutual value. Upper Saddle River, NJ: Financial Times Press, 2011.

McADAM, S. G. R. The effects of pollution prevention on performance. **International Journal of Operations & Production Management**, v. 36, n. 10, p. 1333 – 1358, 2016.

MACDUFFIE, J. P. Human resource bundles and manufacturing performance: organizational logic and flexible production systems in the world auto industry. **Industrial and Labor Relations Review**, v. 48, n. 2, p. 197-221, January 1995.

MARSHALL, A. **Princípios de Economia**. São Paulo: Abril Cultural, 1982, Os Economistas, Volume I, Livro Quarto, Capítulos VIII, IX, X, XI e XII.

MARCONDES, A. W.; BACARJI, C. D. **ISE – sustentabilidade no mercado de capitais**. São Paulo: Report Editora, 2010.

MARCUS, A. A.; ANDERSON, M. H. A general dynamic capability: Does it propagate business and social competencies in the retail food industry. **Journal of Management Studies**, v. 43, n. 1, p. 19-46, 2006.

MARGOLIS, J. D.; ELFENBEIN, H. A.; WALSH, J. P. **Does it pay to be good?** A meta-analysis and redirection of research on corporate social and financial performance (Working Paper). Boston, MA: Harvard Business School, 2007.

MARREWIJK, M.van. Concepts and definitions of CRS and corporate sustainability: between agency and communion. **Journal of Business Ethics**, v. 44, p. 95-105, 2003.

MARREWIJK, M.van; WERE, M. Multiple levels of corporate sustainability. **Journal of Business Ethics**, v. 44, p. 107-119, 2003.

MAHONEY, J. T.; PANDIAN, J. R. The resource-based view within the conversation of strategic management. **Strategic Management Journal**, v. 13, n. 5, p. 363-380, 1992.

MCEVILY, W.; MARCUS, A. A. Embeddedness and the acquisition of competitive capabilities. **Strategic Management Journal**, v. 26, p. 1033-1055, 2005.

MEBRATU, D. Sustainability and sustainable development: historical and conceptual review. **Environmental Impact Assessment Review**, v. 18, n. 6, p. 493-520, 1998.

MELLO, M. C. A.; NASCIMENTO, L. F. Produção mais limpa: um impulso para a inovação e a obtenção de vantagens competitivas. XXII Encontro Nacional de Engenharia de Produção. **Anais ENEGEP**. Curitiba: ABEPRO, p. 1-8, 23 a 25 de outubro de 2002.

MENGUC, B.; OZANNE, L. K. Challenges of the “green imperative”: a natural resource-based approach to the environment orientation-business performance relationship. **Journal of Business Research**, v. 58, p. 430-438, 2005.

MICHALISIN, M. D.; STINCHFIELD, B. T. Climate change strategies and firm performance: an empirical investigation of the natural-resource-based view of the firm. **Journal of Business Strategies**, v. 27, n. 2, p. 123-149, 2010.

MINTZBERG, H. Crafting strategy. **Harvard Business Review**, p. 66-74, julho-agosto de 1987.

MONTELLA, M. **Economia passo a passo**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2004.

MONZONI, M.; BIDERMAN, R.; BRITO, R. Finanças sustentáveis e o caso do índice de sustentabilidade empresarial da BOVESPA. IX Simpósio de Administração da Produção, Logística e Operações Internacionais. **Anais....** São Paulo: FGV-EAESP, 2006.

MUNCK, L.; BANSI, A. C.; GALLELI, B. Sustentabilidade em contexto organizacional: uma análise comparativa de modelos que propõem trajetórias para sua gestão. **Revista de Ciências da Administração**, v. 18, n. 44, p. 91-110, 2016.

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

MUNCK, L.; MUNCK, M. G. M.; BORIM-DE-SOUZA, R. Sustentabilidade organizacional: a proposição de uma *framework* representativa do agir competente para seu acontecimento. **Gerais: Revista Institucional de Psicologia**, v. 4, n. 2, Edição Especial, p. 147-158, 2011.

NELSON, R. R.; WINTER, S. G. An Evolutionary Theory of Economic Change. In: FOSS, N.J. (org.). **Resources, Firms, and Strategies: A Reader in the Resource-Based Perspective**. Oxford: Oxford University Press, 1997, p. 82-99.

NEWBERT, S.L. Value, rareness, competitive advantage, and performance: a conceptual-level empirical investigation of the resourced-based view of the firm. **Strategic Management Journal**, v. 29, p. 745-768, 2008.

NOBRE, F. S.; RIBEIRO, R. E. Cognição e Sustentabilidade: Estudo de Casos Múltiplos no Índice de Sustentabilidade Empresarial da BM&FBovespa. **RAC – Revista de Administração Contemporânea**, Rio de Janeiro, v. 17, n. 4, art. 6, p. 499-517, Jul./Ago. 2013.

NOBRE, F. S.; HART, S.; LONDON, T.; SCHALTEGGER, S. Designing a Base of the Pyramid Enterprise: An Interactive Simulation Game. Professional Development Workshop (#10239). Conference paper. **The 76th Annual Meeting of the Academy of Management** - August 5-9, 2016 - Anaheim, California. Disponível em: [https://www.researchgate.net/publication/306229092\\_Designing\\_a\\_Base\\_of\\_the\\_Pyramid\\_Enterprise\\_An\\_Interactive\\_Simulation\\_Game](https://www.researchgate.net/publication/306229092_Designing_a_Base_of_the_Pyramid_Enterprise_An_Interactive_Simulation_Game). Acessado em 18 de maio de 2018.

ORLITZKY, M.; SCHMIDT, F. L.; RYNES, S. L. Corporate social and financial performance: A meta-analysis. **Organization Studies**, v. 24, p. 403-441, 2003.

ORSATO, R. J.; GARCIA, A.; MENDES-DA-SILVA, W.; SIMONETTI, R. Sustainability indexes: why join it? A study of the ‘corporate sustainability index (ISE)’ in Brazil. **Journal of Cleaner Production**, v. 96, p. 161-179, 2015.



ORGANIZAÇÃO PARA COOPERAÇÃO E DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO (OCDE). **Relatórios econômicos OCDE: Brasil 2018**. Disponível em: <https://www.oecd.org/eco/surveys/Brazil-2018-OECD-economic-survey-overview-Portuguese.pdf>. Acessado em 21 de maio de 2018.

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

PARKES, C.; BORLAND, H. Strategic HRM: transforming its responsibilities toward ecological sustainability – the greatest global challenge facing organizations. **Thunderbird International Business Review**, v. 54, n. 6, p. 811-824, novembro/dezembro de 2012.

PAVÃO, Y. M. P.; SEHNEM, S.; HOFFMANN, V. E. Análise dos recursos organizacionais que sustentam a vantagem competitiva. **Revista de Administração**, v. 46, n. 3, p. 228-242, 2011.

PEE, L. G.; KANKANHALLI, A. Interactions among factors influencing knowledge management in public-sector organizations: a resource-based view. **Government Information Quarterly**, v. 33, n. 1, p. 188-199, 2015 (online).

PENROSE, E. G. **The theory of the growth of the firm**. Nova Iorque: Wiley, 1959.

PEREIRA, G. M. C.; YEN-TSANG, C.; MANZINI, R. B.; ALMEIDA, N. V. Sustentabilidade socioambiental: um estudo bibliométrico da evolução do conceito na área de gestão de operações. **Produção**, São Paulo, v. 21, n. 4, p. 610-619, out./dez. 2011.

PETERAF, M. A. The cornerstones of competitive advantage: a resource-based view. **Strategic Management Journal**, v. 14, n. 3, p. 179-191, 1993.

PLOYHART, R. E.; MOLITERNO, T. P. Emergence of the human capital resource: a multilevel model. **Academy of Management Review**, v. 36, n. 1, p. 127-150, 2011.

PORTER, M. E. **Vantagem Competitiva: criando e sustentando um desempenho superior**. 17 ed. Rio de Janeiro: Campus, 1989.

\_\_\_\_\_. The Competitive Advantage of Nations. **Harvard Business Review**, v. 72, n. 4, p. 73-93, mar/abr., 1990.

PRADO, L. S.; MERLO, E. M.; CERIBELI, H. B. Responsabilidade social corporativa: um estudo do processo de comunicação dos varejistas brasileiros. **REMark - Revista Brasileira de Marketing**, São Paulo, v. 9, n. 2, p. 23-40, mai./ago. 2010.

PRAHALAD, C. K; HAMEL, G. The Core Competence of the Corporation. **Harvard Business Review**, v. 68, n. 3, p. 79-91, mai/jun., 1990.

PRAHALAD, C. K.; HART S. L. The fortune at the bottom of the pyramid. **Strategy + Business**, v. 26, p. 1-14, 2002.

RAY, G. et al. Capabilities, business process, and competitive advantage: choosing the dependent variable in empirical tests of the resource-based view. **Strategic Management Journal**, v. 25, p. 23-37, 2004.

REED, R.; DEFILLIPI, R. J. Casual ambiguity, barriers to imitation, and sustainable competitive advantage. **Academy of Management Review**, v. 15, n. 1, p. 88-102, 1990.

REZENDE, I. A. C.; NUNES, J. G.; PORTELA, S. S. Um estudo sobre o desempenho financeiro do índice BOVESPA de sustentabilidade empresarial. **Revista de Educação e Pesquisa em Contabilidade**, v. 2, n. 1, art. 4, p. 71-93, jan./abr. 2008.

RIKETTA, M. The causal relation between job attitudes and performance: a meta-analysis of panel studies. **Journal of Applied Psychology**, v. 93, n. 2, p. 472-481, 2008.

RODRIGUEZ, M. A.; RICART, J. E.; SANCHEZ, P. Sustainable development and the sustainability of competitive advantage: a dynamic and sustainable view of the firm. **Creativity and Innovation Management**, v. 11, p. 135-146, 2002.

ROSCOE, S.; COUSINS, P. Incremental and radical eco-innovations: routes for discovery and development. **Anais.... EurOMA Sustainability Conference**, 11-12, Lanchester University, April 2016.

RUSSO, M. V.; FOUTS, P. A. a resource-based perspective on corporate environmental performance and profitability. **Academy of Management Journal**, v. 40, p. 534-559, 1997.

SAÁ-PÉREZ, P. de; GARCÍA-FALCÓN, J. M. A resource-based view of human resource management and organizational capabilities development. **International Journal of Human Resource Management**, v. 13, n. 1, p. 123-140, February 2002.

SAINT-GEORGES, P. Pesquisa e crítica das fontes de documentação nos domínios econômico, social e político. In: ALBARELLO, L. et al. **Práticas e métodos de investigação em ciências sociais**. Lisboa: Gradiva, 2005. p. 15-47.

SARTORI, S.; LATRÔNICO, F.; CAMPOS, L. M. S. Sustentabilidade e desenvolvimento sustentável: uma taxonomia no campo da literatura. **Ambiente & Sociedade**, São Paulo, v.XVII, n. 1, p. 1-22, jan-mar 2014.

SATO, S. A. S.; PEDROZO, E. A. Os Recursos Naturais Amazônicos: de uma competitividade sustentável para uma sustentabilidade competitiva. **Revista de Administração e Negócios da Amazônia**, v. 4, n. 3, p. 270-290, set./dez. 2012.

SEHNEM, S.; PAVÃO, Y. M. P.; ROSSETTO, A. M.; LEONARDI, V. A. Recursos organizacionais em frigoríficos e sua relação com a implantação de estratégias voltadas à sustentabilidade ambiental: o caso do Grupo Marfrig Alimentos S.A. **Revista Brasileira de Gestão de Negócios**. São Paulo, v. 14, n. 43, p. 193-215, 2012.

SEVERINO, A. J. **Metodologia do trabalho científico**. 23 ed. São Paulo: Cortez, 2007.

SHARMA, S. Managerial interpretations and organizational context as predictors of corporate choice of environmental strategy. **Academy of Management Journal**, v. 43, p. 681-697, 2000.

SHI, V. G.; KOH, L.; BALDWIN, J. CUCCHIELLA, F. Natural resource based green supply chain management. **Supply Chain Management: An International Journal**, v. 17, n. 1, p. 54-67, 2012.

SHRIVASTAVA, P. Castrated environment: greening organizational studies. **Organizational Studies**, v. 15, n. 5, p. 705-726, 1994.

SCHUMPETER, J. A. **A Teoria do Desenvolvimento Econômico**. São Paulo: Abril Cultural, 1982, Os Economistas, Capítulos 1 e 2.

SIMANIS, E.; HART, S. L. **The base of the pyramid protocol**: Toward next generation BoP strategy (2nd ed.). New York: Center for Sustainable Global Enterprise, 2008.

SIMANIS, E.; HART, S. L. Innovation from the inside out. **Sloan Management Review**, Summer, p. 77-86, 2009.

SILVA, M.E.; BALBINO, D.P. Criando vantagem competitiva sustentável: a responsabilidade socioambiental empresarial à luz da visão baseada em recursos. **Revista Ibero Americana de Estratégia**, Universidade Nove de Julho São Paulo, v. 12, n. 1, p. 29-53, 2013.

SINGH, K. The Impact of Technological Complexity and Interfirm Cooperation on Business Survival. **The Academy of Management Journal**, v. 40, n. 2, Special Research Forum on Alliances and Networks, p. 339-367, 1997.

SOUSA FILHO, J. M.; BARBIERI, J. C. Estratégia Socioambiental Baseada em Recursos e Ambiguidade Causal: Estabelecendo a Relação Teórico-Empírica. **Anais XXXVIII EnAnpad**. Rio de Janeiro, setembro de 2014.

STARIK, M.; RANDE, G. P. Weaving an integrated web: multilevel and multisystem perspectives of ecologically sustainable organizations. **Academy of Management Review**, v. 20, n. 4, p. 908-935, 1995.

TAJFEL, H.; TURNER, J. C. The social identity theory of intergroup behavior. In: WORCHEL, S.; AUSTIN, W.G. (Ed.). **Psychology of intergroup relations**. 2 ed. Chicago: Nelson-Hall, 1985, p. 7 – 24.

TAJFEL, H. **Human groups and social categories**. Cambridge: Cambridge University Press, 1981.

TAYLOR, F. W. **Princípios da Administração Científica**. 7 ed. São Paulo: Atlas, 1971.

TEECE, D. Technological Change and the Nature of the Firm. In: DOSI, G.; FREEMAN, C.; NELSON, R.; SILVERBERG, G.; SOETE, L. (orgs.). **Technical Change and Economic Theory**. Londres: Pinter Publishers, 1988, Capítulo 12, páginas 256-281.

THOMPSON, J. D. **Organizations in Action**. New Brunswick: Transaction Publishers, 2003.

UNEP. **Resolutions adopted on the reports of the Second Committee**. Disponível em: [http://www.un.org/en/ga/search/view\\_doc.asp?symbol=a/res/2997\(XXVII\)](http://www.un.org/en/ga/search/view_doc.asp?symbol=a/res/2997(XXVII)). 1972. Acessado em 18 de maio de 2018.

UNFCCC. United Nations Framework Convention on Climate Change. **Kyoto Protocol**, 2014a. Disponível em: [http://unfccc.int/kyoto\\_protocol/items/2830.php](http://unfccc.int/kyoto_protocol/items/2830.php). Acessado em 18 de maio de 2018.

UNFCCC. United Nations Framework Convention on Climate Change. **Status of the Doha Amendment**, 2014b. Disponível em: [http://unfccc.int/kyoto\\_protocol/doha\\_amendment/items/7362.php](http://unfccc.int/kyoto_protocol/doha_amendment/items/7362.php). Acessado em 18 de maio de 2018.

ULRICH, D. **Os campeões de recursos humanos**. 7 ed. São Paulo: Futura, 1998.

ULRICH, D.; ALLEN, J.; BROCKBANK, W.; YOUNGER, J.; NYMAN, M. A **transformação do RH**: construindo os recursos humanos de fora para dentro. Traduzido por Heliosa Fontoura. Porto Alegre: Bookman, 2011.

VACHON, S.; KLASSEN, R. D. Green project partnership in the supply chain: The case of the package printing industry. **Journal of Cleaner Production**, v.14, p. 661-671, 2006.

\_\_\_\_\_. Environmental management and manufacturing performance: the role of collaboration in the supply chain. **International Journal of Production Economics**, v.111, p. 299-315, 2008.

VIDAL-SALAZAR, M. D.; CORDÓN-POZO, E.; FERRÓN-VILCHEZ, V. Human resource management and developing proactive environmental strategies: the influence of environmental training and organizational learning. **Human Resource Management**, v. 51, n. 6, p. 905-934, 2012.

WALLS, J. L. et al. Measuring environmental strategy: construct development, reliability, and validity. **Business & Society**, v. 50, n. 1, p. 71-115, 2011.

WERNERFELT, B. A resource-based view of the firm. **Strategic Management Journal**, v. 5, p. 171-180, 1984.

WELFORD, R. Breaking the link between quality and the environment: auditing for sustainability and life cycle assessment. **Business Strategy and the Environment**, v. 2, n. 4, 1993.

WILLIAMS, P. L. **The Emergence of the Theory of the Firm**: From Adam Smith to Alfred Marshall. Londres: Macmillan, 1978.

WILLERDING, I. A. V.; SILVEIRA, A. C. M.; BERCHIN, I. I.; LAPOLLI, E. M.; GUERRA, J. B. S. O. A. Strategic management for sustainable development and the organizational aesthetic perspective. **Revista Eletrônica de Estratégia & Negócios**, v. 9, n. 2, p. 134 – 166, mai./ago. 2016.

WECD (1987). **Our common future**. Nova York: Oxford University Press.

WRIGHT, P. M.; McMAHAN, G. C.; McWILLIAMS, A. Human resource and sustained competitive advantage: a resource-based perspective. **International Journal of Human Resource Management**, v. 5, n. 2, p. 301-326, 1994.

WRIGHT, P. M.; DUNFORD, B. B.; SNELL, S. A. Human resource and the resource based view of the firm. **Journal of Management**, v. 27, p. 701-721, 2001.