

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO ESPÍRITO SANTO
CENTRO DE CIÊNCIAS JURÍDICAS E ECONÔMICAS
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO**

ANDRÉ SARMENTO SPALENZA

**ESTRATÉGIA BASEADA EM RECURSOS PARA O ALCANCE DA
LUCRATIVIDADE E SUSTENTABILIDADE: UM ESTUDO DE CASO**

VITÓRIA

2016

ANDRÉ SARMENTO SPALENZA

**ESTRATÉGIA BASEADA EM RECURSOS PARA O ALCANCE DA
LUCRATIVIDADE E SUSTENTABILIDADE: UM ESTUDO DE CASO**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal do Espírito Santo, como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Administração.

Orientador: Prof. Dr. Annor da Silva Jr.

VITÓRIA

2016

Dados Internacionais de Catalogação-na-publicação (CIP)
(Biblioteca Central da Universidade Federal do Espírito Santo, ES, Brasil)

S734e Spalenza, André Sarmiento, 1988-
Estratégia baseada em recursos para o alcance da
lucratividade e sustentabilidade : um estudo de caso / André
Sarmiento Spalenza. – 2016.
113 f. : il.

Orientador: Annor da Silva Junior.
Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade
Federal do Espírito Santo, Centro de Ciências Jurídicas e
Econômicas.

1. Estratégia. 2. Lucros. 3. Sustentabilidade. 4. Recursos
administrativos. I. Silva Junior, Annor da. II. Universidade Federal
do Espírito Santo. Centro de Ciências Jurídicas e Econômicas. III.
Título.

CDU: 65



UNIVERSIDADE FEDERAL DO ESPÍRITO SANTO

**PPG
ADM**

Programa de
Pós-Graduação
em Administração
UFES
Mestrado e Doutorado

Centro de Ciências Jurídicas e Econômicas
Programa de Pós-Graduação em Administração
Av. Fernando Ferrari, 514 – Campus Universitário
- Goiabeiras
CEP. 290075-910-ES-Brasil-Telefax (27) 3335.7712
E-Mail ppgadm@gmail.com
www.ppgadm.ufes.br

ATA DA 164ª DEFESA DE DISSERTAÇÃO DO MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO

Em 23/03/2016, às 10:30 horas, na sala 810 do Ed 8, foi iniciado o ato da defesa de Dissertação de Mestrado do aluno **André Sarmiento Spalenza**. O Presidente da Banca de Dissertação Professor Doutor Annon da Silva Junior abriu oficialmente a sessão e solicitou aos Professores Doutores Alfredo Rodrigues Leite da Silva e Bruno Felix Von Borell de Araujo (membros), que tomassem assento à mesa. Presentes ainda a sessão os demais convidados. Dando início à defesa, o senhor Presidente passou a palavra ao mestrando que em 50 (cinquenta) minutos apresentou sua Dissertação de Mestrado intitulada: "Estratégia baseada em recursos para o alcance da lucratividade e sustentabilidade: um estudo de caso". A seguir, o senhor Presidente convidou os Professores Doutores Alfredo Rodrigues Leite da Silva e Bruno Felix Von Borell de Araujo para comentarem e arguirem o mestrando a respeito da dissertação em pauta. O senhor Presidente também teceu comentários sobre o trabalho, após o que, a Comissão Examinadora reuniu-se, deliberou e comunicou aos presentes que a Dissertação de Mestrado estava aprovada. A seguir a decisão da Comissão Examinadora, o senhor Presidente alertou que o aprovado somente terá direito ao título de Mestre após entrega da versão final de sua dissertação, em papel e meio digital, à Secretaria do Programa e da homologação do resultado da defesa pelo Colegiado Acadêmico do PPGAdm. Nada mais havendo, foi encerrada a sessão da qual se levra a presente ata, que vai assinada pelos membros da banca examinadora e pelo mestrando.


Professor Dr. Annon da Silva Junior
Universidade Federal do Espírito Santo


Professor Dr. Alfredo Rodrigues Leite da Silva
Universidade Federal do Espírito Santo


Professor Dr. Bruno Felix Von Borell de Araujo
Fundação Instituto Capixaba de Pesquisas em Contabilidade, Economia e Finanças


Mestrando André Sarmiento Spalenza

AGRADECIMENTOS

Ao professor orientador Dr. Annor da Silva Junior pela condução nesta empreitada, em uma importante etapa em minha vida.

Aos professores Dr. Alfredo Rodrigues Leite da Silva e Dr. Bruno Felix que aceitaram compor a minha banca de defesa e enriqueceram meu trabalho.

A organização pesquisada e aos entrevistados desta pesquisa, que aceitaram prontamente a participação, sendo fundamentais para a conclusão deste trabalho, principalmente ao Diogo, que foi o facilitador do meu acesso ao campo.

A Fundação de Amparo a Pesquisa do Espírito Santo (FAPES), pela bolsa de estudos a mim cedida durante o período de realização deste mestrado.

Aos meus familiares, meu pai e minha mãe Carlos e Terezinha, minha irmã Carolina, que me ajudaram e fizeram parte desta fase da minha vida e a Verônica, pelo incentivo a mim oferecido durante o curso.

Aos companheiros de mestrado, que participaram desta conquista e aos parceiros de vida, principalmente ao Nathan, pelo apoio e pelas dicas que recebi durante esse mestrado.

A todos que de alguma forma contribuíram para esta pesquisa e para a minha formação. Vocês fazem parte desta conquista.

Muito obrigado!

“It is only in our decisions that we are
important”

(JEAN-PAUL SARTRE)

RESUMO

Esta dissertação tem como objetivo analisar como as ações gerenciais articulam fatores internos e externos relacionados com a lucratividade e sustentabilidade no contexto de um aterro sanitário. Para tanto se utiliza da ótica da VBR, em que se entende que os recursos internos são a principal fonte geradora da vantagem competitiva e da lucratividade em uma organização. Por sustentabilidade, entende-se que é o tratamento igualitário do crescimento econômico, preservação ambiental e desenvolvimento social. O estudo foi realizado por meio de uma abordagem qualitativa, através de análise de caso único. Os dados foram coletados através do método de triangulação de dados, que neste caso foi composto por: pesquisa documental, entrevistas e observação. A pesquisa documental consiste na averiguação de documentos, tais como o site, licenças, relatórios anuais, dentre outros. A entrevista foi em profundidade e semiestruturada, sendo os entrevistados membros da organização que ocupam cargos de decisão. A observação foi assistemática não participante. Os dados foram tratados através de uma análise de conteúdo. Os principais resultados encontrados foram a implantação de quatro tipos de estratégias, sendo elas: inovação, imagem, diferenciação e diversificação. Estas estratégias articulam elementos internos e externos para a formação das competências essenciais da organização, que conferem a esta vantagem competitiva. A relação positiva entre lucratividade e sustentabilidade não foi encontrada, mas sim a relação entre lucratividade e responsabilidade social corporativa. O trabalho teve como limitação o fato de estudar apenas uma organização, não sendo possível a análise de outras de setores diferentes do de sustentabilidade.

Palavras-chave: Estratégia, visão baseada em recursos, lucratividade, sustentabilidade.

ABSTRACT

This research aims to analyze how the strategy anchored in the Resource Based View (RBV) articulates the internal and external factors for the achievement of profitability and sustainability. From the perspective of RBV, it is understood that internal resources are the main source of competitive advantage and profitability of an organization. For sustainability, it is understood that is the equal treatment of economic growth, environmental preservation and social development. The study was performed by a qualitative approach, in a interpretive bias, through a single case analysis. Data were collected through data triangulation method, which in this case was composed of: documentary research, interviews and observation. The documentary research is the investigation of documents, such as site licenses, annual reports, among others. The interview was in-depth and semi-structured, and the interviewed were members of the organization who occupied decision-making positions. The observation was unsystematic and non-participant. The data were analyzed using content analysis. The main results were the establishment of four types of strategies: innovation, image, differentiation and diversification. These strategies articulate internal and external elements for the formation of the core competencies of the organization, that provides to the organization competitive advantage. The positive relationship between profitability and sustainability was not found, instead was found a relationship between profitability and corporate social responsibility. This research have as limitation the fact of the study only researchs one organization, beeing not possible to analyze other different sectors instead of the sustainability one.

Key-Words: Estrategy, resourse based view, lucrativity, profitability.

LISTA DE TABELAS

TABELA 1: PESQUISA DOCUMENTAL.....	40
TABELA 2: ENTREVISTAS PRELIMINARES.....	41
TABELA 3: ENTREVISTAS.....	43
TABELA 4: CATEGORIAS DE ANÁLISE.....	50

LISTA DE QUADROS

QUADRO 1: RECURSOS E COMPETÊNCIAS.....	22
QUADRO 2: AGENDA DE AQUISIÇÃO DE COMPETÊNCIA ESSENCIAL.....	26
QUADRO 3: O RECURSO OU CAPACIDADE.....	28

LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1: DIMENSÕES DA SUSTENTABILIDADE.....	33
FIGURA 2: ESQUEMA ANALÍTICO DE PESQUISA.....	52

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	11
2. REFERENCIAL TEÓRICO:	18
2.1 ESTRATÉGIA.....	18
2.2 VISÃO BASEADA EM RECURSOS	21
2.2.1 Competência essencial e Vantagem Competitiva na VBR	24
2.2.2 O Modelo VRIO	29
2.2.3 Visão Baseada em Recursos Naturais	31
2.3 SUSTENTABILIDADE E DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL.....	33
2.3.1 Responsabilidade Social Corporativa (RSC)	37
3.1 ESTRATÉGIA DE PESQUISA:.....	40
3.2 ESTRATÉGIA METODOLÓGICA.....	41
3.3 COLETA DE DADOS	43
3.4 ANÁLISE DE DADOS	50
3.5 OPERACIONALIZAÇÃO DA PESQUISA:	53
4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS DADOS	55
4.1 O CONTEXTO DE ATUAÇÃO DA KAPPA.....	56
4.1.1 A Concorrência	59
4.2 A ORGANIZAÇÃO KAPPA	60
4.2.1 Histórico	62
4.2.2 Estratégias Organizacionais	64
4.2.3 Atividades Base	73
4.2.4 Projetos Sociais	74
4.2.5 Competências Essenciais	75
4.2.6 Vantagem Competitiva	80
4.2.7 Resultados Organizacionais	84
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS	87
6. REFERÊNCIAS	93
ANEXOS	101

1. INTRODUÇÃO

O presente trabalho tem como proposta avaliar e investigar como as ações gerenciais articulam fatores internos e externos relacionados com a lucratividade e sustentabilidade no contexto de um aterro sanitário. Para tanto se utiliza da ótica da VBR, em que se entende que os recursos internos são a principal fonte geradora da vantagem competitiva e da lucratividade em uma organização. Ao falar de sustentabilidade, englobam-se os conceitos de desenvolvimento sustentável (DS).

O presente trabalho parte do pressuposto que a organização é um sistema social aberto a qual influencia e é influenciada por variáveis desconhecidas e não controláveis, cujas consequências são probabilísticas e não determinísticas. Os sistemas abertos sofrem constantes adaptações e modificações, não estando em repouso e sim em constante modificação (HITT; IRELAND; HOSKISSON, 2008). Considerar a organização como um sistema social aberto, composta por fatores internos e externos permite ancorar a discussão da estratégia organizacional e da sustentabilidade no contexto desta dissertação.

Este trabalho, entendendo a organização como um sistema social aberto, explora duas temáticas relevantes no campo dos estudos organizacionais: estratégia e sustentabilidade. A estratégia é um campo de conhecimento amplo, controverso e que permite diversas perspectivas conceituais, dimensões e abordagens. Apesar de toda essa diversidade, parece haver no campo o entendimento de que duas perspectivas polarizam as discussões sobre estratégia: a sociológica e a econômica (RUMELT; SCHENDEL; TEECE, 1994). Rumelt, Schendel e Teece (1994) definem a abordagem sociológica como a busca para entender as diversas dimensões da organização, como estrutura e processos, e a perspectiva econômica focando no entendimento da estratégia, como instrumento de maximização da eficiência.

Essa dissertação ancora-se na abordagem econômica para focar em uma das correntes centrais no campo que é a VBR. Para esta teoria, a organização tem como principal objetivo o alcance da vantagem competitiva e do lucro, sendo que as escolhas estratégicas são baseadas na racionalidade e buscam a eficiência, efetividade e lucratividade (BARNEY, 1991). O alcance da vantagem competitiva se dá através das competências essenciais, que são a combinação e aplicação de

elementos internos, utilizados de maneira exclusiva em níveis para além do que as outras organizações realizam. A partir das competências essenciais são traçadas estratégias que buscam a diferenciação, fazendo com que a organização ganhe o pioneirismo no mercado em que atua, este gera a vantagem competitiva e o lucro (BARNEY, 1991; HART, 1995).

A VBR, mesmo considerando o ambiente externo, parte do pressuposto que a vantagem competitiva não é alcançada por meio desse, mas sim através dos elementos internos (PENROSE, 1995; HAMEL; PRAHALAD, 1995). Para a VBR, a vantagem competitiva não vem primordialmente do setor ou do que ele oferece, sendo o ambiente externo utilizado como base para se traçar as estratégias, mas a vantagem competitiva somente é alcançada através de análises e posicionamentos internos que são expandidos para o ambiente externo (BARNEY, 1991; PENROSE, 1995).

Entendendo estratégia pela vertente econômica, com a função de maximizar a eficácia, Hobsbawm (1995) indica que as normas socialmente estipuladas para as organizações até meados dos anos 70, permitiam às organizações exercerem atividades em que a única preocupação era o lucro, porém, a partir da década de 70, a sociedade começa a perceber que as normas até então vigentes não eram mais adequadas, pois estavam acarretando degradação ambiental e social, o que levou ao debate sobre a responsabilidade a sustentabilidade e o DS. As estratégias empresariais utilizadas, que tinha unicamente a preocupação econômica, passaram a perder a credibilidade, por não serem mais socialmente aceitas, o que levou às organizações a buscarem novas estratégias, no intuito de atender as exigências formadas por um novo contexto, o da preocupação com o social e o ambiental (HOBBSAWN, 1995).

Atualmente, no contexto social e organizacional, discute-se a importância da sustentabilidade, em que, ao mesmo tempo em que a organização deva buscar o lucro, essa tem por obrigação garantir o bem estar das gerações atuais e futuras, através de ações de cunho sustentável. Organizações que não buscam a sustentabilidade não possuem suas atividades legitimadas pela sociedade, o que as fazem perder clientes ou até mesmo serem impedidas de atuar em determinado setor (BRONDANI; HENZEL, 2010; ONARAN, 2010; VASCONCELOS; ALVES; PESQUEUX, 2012).

A sustentabilidade busca a utilização responsável dos recursos naturais e sociais, garantindo o bem-estar do planeta e da sociedade, somente ocorrendo a sustentabilidade quando há o equilíbrio entre o econômico, social e ambiental (NORTH, 1993). Elkingston (2004) aponta que os recursos não podem ser utilizados de maneira indiscriminada, principalmente quando se fala de recursos naturais, que são escassos, e pressupõe que a lucratividade das organizações deva ceder espaço para outras dimensões propostas no *triple bottom line - people, planet and profit*, que propõe a equidade social, justiça ambiental e ética, ou seja, as esferas econômica, ambiental e social não devem ser analisadas separadamente e nem devem possuir pesos diferentes, mas sim serem tratadas com equidade.

Aparentemente a conciliação desses dois temas apresenta-se como um desafio que vem sendo discutido por diversos autores nos estudos organizacionais. Pesquisadores empíricos ainda discutem se é possível o alcance da lucratividade juntamente com a sustentabilidade (MCWILLIAMS; SIEGEL, 2011). Friedman (1970) argumenta que não é possível equilibrar estes elementos, ao passo que Husted e Allen (2012) apontam que a estratégia corporativa vai além do nível econômico, e deve equilibrar o lucro com sustentabilidade.

Friedman (1999) aponta como única responsabilidade da empresa o aumento do lucro. Para o autor, as práticas de sustentabilidade geram um impacto negativo nas receitas da empresa, porém, são necessárias para evitar boicotes, perdas de contratos e outros prejuízos. As organizações buscam atender as necessidades dos acionistas, alcançando a lucratividade, investindo em soluções sustentáveis somente quando são legalmente exigidas ou por pressões externas (FRIEDMAN, 1999). Smith, Palazzo e Bhattacharya (2010) apontam as soluções sustentáveis como não sendo objetivos organizacionais, sendo alcançadas somente em segundo plano. Tendo em vista que toda organização tem como objetivo central o alcance da lucratividade (FRIEDMAN, 1999; SMITH; PALAZZO; BHATTACHARYA, 2010), Gruber, Macmillian e Thompson (2013) falam sobre a dificuldade e até mesmo a impossibilidade de se equilibrar os dois elementos: sustentabilidade e lucratividade.

Parte da literatura diz que não é possível ações estratégicas gerarem equidade entre lucro e sustentabilidade, porém a relação positiva entre estes elementos também é encontrada. Hart (1995) aponta que a otimização dos recursos funciona como fonte de economia e vantagem competitiva ao mesmo tempo em que ocorre a

busca pela sustentabilidade. Uma organização economiza quando, por exemplo, diminui a quantidade de produtos químicos, a quantidade de água e a quantidade de insumos utilizados. Esse modo de economia, além de um benefício para a natureza é uma forma de economia na produção (HART, 1995). Outra forma de equilibrar esses dois elementos é a possibilidade de se trabalhar em casa, que, além da economia de recursos gastos, como energia, papel, o meio de transporte utilizado, dentre outros recursos explorados pela organização, também pode funcionar como um estímulo ao aumento da capacidade produtiva, o que alcança economia de recursos, melhoria social para com o funcionário, além de incremento para a lucratividade organizacional (ZEE, 2010).

Bartolomeo, Silva e Fonseca (2014) apontam que atitudes sustentáveis não limitam o alcance do lucro e podem ser realizadas em conjunto com este. Os autores dão o exemplo da empresa Philips S/A, que ao utilizar lâmpadas fluorescentes, ao mesmo tempo em que diminui a quantidade de mercúrio, que é um elemento altamente poluente e prejudicial ao meio ambiente, elas economizam recursos na fabricação. Oferecer situações sustentáveis pode ser um bom negócio para as organizações e indicam um novo potencial para o desenvolvimento organizacional, sendo que organizações que buscam a sustentabilidade alcançam benéficos estratégicos, como: a melhoria da imagem institucional, melhorias das relações de trabalho e economia na produção (HART, 1995; NORTH, 1993).

Outro exemplo de soluções estratégicas que, através de ações sustentáveis alcançaram a lucratividade foi citado por Pires e Fischer (2014), que é o caso da empresa Natura, que tem expandido seus negócios, baseando-se em estratégias sustentáveis. A organização promove inovações ao longo de toda sua cadeia produtiva, utilizando-se de tecnologias não poluentes, investindo em matéria prima de forma sustentável, bem como investindo na capacitação de seus colaboradores e fornecedores, e investe também em projetos sociais. A organização diferenciou-se da concorrência, aumentando seu valor de mercado. As estratégias social e ambientalmente responsáveis da Natura possibilitaram-na de adentrar no mercado internacional, incrementando sua lucratividade, ao mesmo tempo em que proporcionaram benefícios sociais e ambientais.

Outro exemplo de estratégias sustentáveis é citado por Rezende, Nunes e Portela (2008) que trazem um estudo a respeito de Índices de sustentabilidade, tal qual o

ISE (Índice Bovespa de Sustentabilidade Empresarial). O estudo se baseou no que é dito por May (2009), que trata a respeito do equilíbrio entre desenvolvimento, ecoeficiência e responsabilidade social. O índice de sustentabilidade anteriormente citado traz exemplos de organizações que conseguem realizar sua atividade de forma sustentável (REZENDE; NUNES; PORTELA, 2008).

Para Hart (1995) a conciliação entre lucratividade e sustentabilidade pode ser observada em quaisquer tipos de organização, porém, Husted e Allen (2010) destacam os casos de organizações que atuam em área de risco. Para os autores a responsabilidade da organização está diretamente ligada ao setor em que atua, sendo que organizações que estão em setores de risco devem possuir atividades direcionadas para o lado social e ambiental. Isso pode ser justificado por possuírem uma atividade que é inicialmente tida como prejudicial para a sociedade, pois caso suas atividades não forem feitas de forma segura, geram efeitos negativos (HUSTED; ALLEN, 2010). O governo e a sociedade exigem que organizações nesses setores possuam estratégias que visem à sustentabilidade, pois caso não o façam, não são legitimadas, podendo ser negadas a elas licenças para atuação, contratos e parcerias de serviço (MILANEZ; TEIXEIRA, 2003).

Tratando a conciliação entre a lucratividade e a sustentabilidade em setores de risco, Faria (2002) mostra o contexto específico dos aterros sanitários, organizações estas que estão nesse setor, oferecendo riscos para a população e o ambiente, pois se os detritos não forem manuseados corretamente, podem causar inúmeros prejuízos sociais e ambientais (BESEN *et al.*, 2010; FARIA, 2002). Por estarem em um setor de risco, o governo e a sociedade exercem grande controle e exigem soluções estratégicas que busquem a sustentabilidade, que caso não ocorram, estas organizações são impossibilitadas de atuarem (HUSTED; ALLEN, 2010).

Diante de divergentes perspectivas apontadas pela literatura: em que não é possível o alcance da lucratividade e da sustentabilidade (FRIEDMAN, 1999) e que há a possibilidade se se alcançar esses dois elementos (HART, 1995), é observado um contexto específico de um aterro sanitário, em que o alcance desses dois elementos não só é possível, mas necessário, sendo uma exigência para a atividade em questão (BESEN *et al.*, 2010; FARIA, 2002).

Os aterros sanitários cuidam do gerenciamento de resíduos, essa atividade, por ser considerada como de alta periculosidade, fica a cargo da administração municipal, cujas diretrizes são definidas pela Lei Nº 11.445, de 2007, que trata a respeito do saneamento básico, exigindo condições sustentáveis de tratamento dos resíduos, seguindo normas técnicas. A administração pública, por não ser competente para tratar desta atividade, a terceiriza através de contratos de concessão, para organizações privadas (JACOBI; BESEN, 2011).

Tais contratos, como apontam Besen *et al.* (2010) restringem a concorrência, pois uma vez que uma organização consegue este contrato, nenhuma outra consegue atuar no mesmo segmento. Por possuir uma concorrência limitada, as maiores preocupações estratégicas de organizações desse tipo são em manter os padrões exigidos para se exercer a atividade e manter sua legitimidade, perante a contratante e a população. A legitimidade neste caso é alcançada através da execução a rigor das normas técnicas e das atividades que buscam a sustentabilidade (JACOBI; BESEN, 2011).

Defende-se neste trabalho a relevância de investigar como as ações gerenciais articulam os fatores internos e externos para o alcance de dois resultados aparentemente contraditórios: lucro e sustentabilidade. Pautando-se principalmente no que é dito em Hart (1995) e Arend e Lévesque (2010), e levando em consideração as particularidades do contexto estudado, neste trabalho parte-se do pressuposto de que é viável e necessário conciliar lucro e sustentabilidade.

Diante dessas contribuições teóricas e evidências empíricas, propõe-se o seguinte problema de pesquisa: **Como as ações gerenciais articulam fatores internos e externos relacionados com a lucratividade e a sustentabilidade no contexto de um aterro sanitário?** Definiu-se como objetivo geral para a pesquisa, descrever e analisar como as ações gerenciais articulam fatores internos e externos relacionados com a lucratividade e a sustentabilidade no contexto de um aterro sanitário. Norteado pelo objetivo geral, os objetivos específicos são:

- (1) Identificar as principais ações gerenciais da organização;
- (2) Identificar quais fatores internos influenciam as ações gerenciais;
- (3) Identificar como os recursos internos viabilizam a criação de competência essencial;

- (4) Identificar quais fatores externos influenciam as ações gerenciais;
- (5) Identificar como as ações gerenciais se relacionam com a lucratividade;
- (6) Identificar como as ações gerenciais se relacionam com a sustentabilidade;
- (7) Identificar como é equilibrado lucratividade e sustentabilidade.

Para a realização da pesquisa foi utilizada uma abordagem de cunho qualitativo, através de análise de caso único. Os dados foram coletados por meio da triangulação (entrevista semiestruturada, pesquisa documental e observação assistemática) e tratados por meio da análise de conteúdo (BARDIN, 2006). Espera-se que os resultados da pesquisa possam contribuir para com os estudos organizacionais brasileiros ao trazerem um assunto em destaque, que é a sustentabilidade (SENGE, 2009; ZAHARIA et. al., 2010), sendo alcançada através da estratégia, não com prejuízos a lucratividade, mas em consonância com essa.

A dissertação está estruturada em quatro partes, sendo a primeira delas a presente introdução. Na segunda parte, no referencial teórico, foi realizado um levantamento acerca das principais teorias que embasam a pesquisa, que são: a estratégia organizacional; a VBR, a qual foi dividida em tópicos que contemplaram as competências essenciais, a vantagem competitiva, o modelo VRIO e os recursos naturais; a sustentabilidade e o DS. Depois do levantamento teórico, que embasou o estudo, foi descrita a metodologia de pesquisa. Após a metodologia, realizou-se a análise e discussão dos dados, para, por fim, mostrar as considerações finais do autor.

2. REFERENCIAL TEÓRICO:

2.1 ESTRATÉGIA

A estratégia está presente em todos os setores das organizações. Ao longo dos últimos 30 anos, o tema ganhou destaque nos estudos organizacionais, sendo um meio de conexão e um ponto de passagem que faz interagir todos os *stakeholders* (CLEGG; CARTER; KORNERBERG, 2004). Toda organização possui estratégia, porém, a definição deste conceito é complexa e seu uso é, na literatura, abordado em diferentes perspectivas. As definições sobre estratégia são tão numerosas quanto à quantidade de trabalhos que são feitos sobre o tema (JARZABKOWSKI, 2008).

Devido a grande quantidade de trabalhos e definições realizadas acerca da estratégia, os vários conceitos, como visão estratégica, planejamento estratégico, dentre outros, são definidos pelos autores, porém há grande discordância entre eles, não sendo possível chegar a uma conclusão (BRACKER, 1980). Mesmo com a discordância acerca dos principais conceitos, Bethlem (2009) aponta o consenso, em que grande parte da literatura considera estratégia como ações que objetivam o alcance das metas organizacionais, que variam de uma organização para outra, não sendo, portanto, a estratégia tratada como um conceito absoluto que engloba todo o campo, mas sim exclusiva de cada contexto empresarial.

As várias perspectivas evidenciam o pluralismo do campo, porém, Rumelt, Schendel e Teece (1994) apontam para o entendimento de duas perspectivas que polarizam as discussões sobre estratégia: a sociológica e a econômica. A abordagem sociológica busca entender as dimensões da organização como um todo, observando que diversos fatores, não só os econômicos, influenciam as rotinas e processos organizacionais. Esta perspectiva passou a investigar os fatores que vão além de manter ou melhorar a eficácia, estando o lado econômico ligado ao social, e que a busca por objetivos do primeiro é acompanhada pelo segundo, em que as instituições econômicas são socialmente constituídas (GRANOVETTER, 1992).

A perspectiva econômica, como apontam Rumelt, Schendel e Teece (1994), foca no desempenho como variável central a ser explicada. Essa é baseada na teoria

econômica clássica e foca no indivíduo e na ação racional. Para essa perspectiva, as estratégias empresariais são articuladas de forma racional, para chegar ao objetivo de alcançar a vantagem competitiva. Nas abordagens sociológica e econômica, embora tenham focos distintos, o diálogo entre elas constituem oportunidades para o desenvolvimento de modelos relevantes, sendo recomendado que não sejam trabalhadas de forma isolada, mas uma complementando a outra (GUARIDO FILHO; SEIFERT. JR.; KIRSCHBAUM, 2011).

Tendo em vista a abordagem econômica, Hitt, Ireland e Hoskisson (2008) sintetizam a estratégia como meio utilizado para se alcançar a vantagem competitiva, que é definida por Seth e Thomas (1994) como: os retornos alcançados sendo maiores que os investimentos feitos, no curto ou longo prazo. Essa vantagem é conseguida quando uma organização consegue formular e implantar com sucesso um conjunto de ações que exploram elementos internos articulando-os com os externos.

A vantagem competitiva buscada através da estratégia para se obter retornos maiores que os investimentos dependem de uma série de fatores, sendo os principais: como a organização enxerga o ambiente e como se coloca perante a ele (HITT; KEATS; DeMARIE, 1998). O ambiente é apontado por Wit e Meyer (2004) como sendo todo o campo que é abrangido pela atividade da organização, ou que de certa forma interage com ela. Entendendo o campo organizacional, a estratégia, portanto é oriunda de fatores externos e internos, que são percebidos e analisados em cada contexto competitivo (HITT; KEATS; DeMARIE, 1998).

Hitt, Ireland e Hoskisson (2008) apontam o cenário competitivo do séc. XXI como ambientes hipercompetitivos em que fontes tradicionais de vantagem competitiva como economia de escala e grandes verbas publicitárias não surtem mais o mesmo efeito que antes. Para os autores, a mentalidade administrativa tradicional é substituída por uma nova, que valoriza a flexibilidade, velocidade e inovação. A hiperconcorrência ocorre pela dinâmica das manobras estratégicas realizadas pelas organizações, que estão sempre em competição, sendo estas dinâmicas, formas agressivas de alcançar a vantagem competitiva (McNAMARA; VAALER; DEVERS, 2003).

Nesses mercados, a concorrência evolui rapidamente, sendo a estabilidade substituída por instabilidades, em que a vantagem é estabelecida para quem

“chegou primeiro”, porém, como característica da instabilidade, o que primeiro alcança a vantagem, com técnicas e processos inovadores, logo é copiado e suas técnicas aperfeiçoadas pela concorrência, o que faz girar as posições de vantagem competitiva (D’AVENI, 1995). Nesse tipo de cenário, D’Aveni (1995) indica que uma organização utiliza técnicas inovadoras, alcança a vantagem competitiva e fica a frente das concorrentes, porém logo é copiada por elas, tendo suas técnicas aprimoradas, ficando para trás.

Para que a vantagem competitiva seja mantida, Hitt, Ireland e Hoskisson (2008) apontam para a importância da constante mudança e inovação nas estratégias organizacionais. O que também é apontado por Hitt, Ireland e Hoskisson (2008), como meio utilizado para a manutenção da vantagem competitiva, são as barreiras de entrada estabelecidas no mercado, que impedem que as concorrentes copiem técnicas e processos, como exemplo destas, os autores citam as licenças e leis trabalhistas, altos custos, dentre outras exigências legais.

Para a constante inovação organizacional Wit e Meyer (2004) indicam a importância de se perceber e analisar o ambiente externo. O entendimento do ambiente externo se soma ao conhecimento do interno, e baseado na cadeia de valores e nas metas organizacionais é formulada a estratégia empresarial. As condições ambientais afetam as estratégias criando ameaças e oportunidades (WIT; MEYER, 2004).

Como é visto em Hitt, Ireland e Hoskisson (2008) as rápidas mudanças da sociedade fazem com que as organizações necessitem ter uma atenção especial para demandas cada vez mais variadas dos seus consumidores, bem como mudanças geradas pelos fornecedores. Outra influência vinda do ambiente externo, apontada por Hitt, Ireland e Hoskisson (2008) são as leis governamentais e grupos políticos que afetam o setor em que a organização está competindo. As organizações interpretam o ambiente para conhecerem e se posicionarem em relação aos investidores, clientes, concorrentes e outros *stakeholders*, como a comunidade a qual atuam que mesmo tendo os “não clientes” fazendo parte desta, a atividade organizacional está presente ali e afeta e é afetada por essa comunidade (GRANT, 2003).

Entendendo a estratégia como influenciada pelo ambiente externo e oriunda do ambiente interno, Wood (1996) fala sobre a impossibilidade de se possuir uma

estratégia completamente controlada, pois as relações intra e extra organizacionais são probabilísticas e não determinísticas, podendo sofrer alterações sem o prévio conhecimento da organização.

É visto em Zaccarelli e Fischmann (1994) porém, que mesmo havendo incerteza, as organizações traçam estratégias genéricas, que, trabalhando com a probabilidade, visam o alcance da vantagem competitiva. Zaccarelli e Fischmann (1994) apontam para as estratégias genéricas como norteadoras, e não como definitivas no processo de tomada de decisão, mas que, são concebidas a partir de interpretações e previsões de possíveis acontecimentos.

A estratégia organizacional, como apontam Wit e Meyer (2004) é oriunda de interpretações e pressões externas, porém não se restringe a elas, não sendo o ambiente inteiramente determinístico, as organizações também influenciam o ambiente em que atuam. Como apontam Rumelt, Schendel e Teece (1994), o meio externo é interpretado, porém a estratégia organizacional, bem como o alcance da vantagem competitiva, vem da articulação de recursos internos, que é explorado pela lente da VBR.

2.2 VISÃO BASEADA EM RECURSOS

O entendimento da estratégia como racionalmente constituída levou ao surgimento de teorias, sendo a VBR uma delas. A VBR entende o campo como racionalmente interpretado e a vantagem competitiva é gerada a partir dos recursos. A VBR se enquadra na perspectiva econômica por buscar entender a capacidade competitiva e o desempenho financeiro, para tanto, utiliza a combinação entre recursos, capacidades e controle (RUMELT; SCHENDEL; TEECE, 1994).

Sobre o surgimento da VBR, Wernerfelt (1984) fala sobre a visão até então predominante, que era a baseada em produtos e a compara com a baseada em recursos. A VBR leva em consideração o meio (recursos) para se alcançar o fim (produtos/serviços), trazendo uma análise mais profunda do que considerar somente os produtos. Wernerfelt (1984) apontou que tal perspectiva trouxe evidências que propiciam um modelo mais lucrativo, principalmente para organizações que queiram

adentrar em novos mercados, tais evidências são comprovadas no trabalho de Scarpin *et al.* (2014). Influenciado pelos estudos de Wernerfelt (1984), Barney (1991) buscou entender porque organizações de uma mesma indústria, com produtos semelhantes, tinham desempenhos diferentes, mesmo atuando em um mesmo mercado. Barney (1991) propõe então o estudo da VBR, que se baseava em recursos internos, e não somente nos produtos, em uma análise que vai do ambiente interno para o externo.

Segundo Peteraf (1993), uma análise baseada nos recursos deve avaliar as forças e fraquezas organizacionais e em seguida as oportunidades e ameaças ambientais. Barney (1991) analisa como a organização se coloca no mercado, mostrando que os recursos internos podem ser utilizados como força, neutralizando as ameaças externas, impactando e modificando o ambiente. A análise dos ambientes é feita sempre de forma subjetiva, pois fica a cargo de cada gestor, cada qual com um próprio jeito de interpretar a realidade (BARNEY; HESTERLY, 2007; PETERAF, 1993).

Para Penrose (1995) a questão de interpretação guia a formulação da estratégia, no sentido que o gestor utiliza de seus recursos para impactar o ambiente que ele enxerga como sendo o real. Barney (1991) entende a interpretação, bem como a cultura a qual a organização está inserida como um fator primordial para a formulação da estratégia. O recurso, a fim de gerar vantagem competitiva, deve ser interpretado como valioso, aproveitando as oportunidades e evitando as ameaças; deve ser raro, sendo exclusivo da organização, não sendo possuídos pelos competidores atuais ou potenciais; imperfeitamente imitável, em que os concorrentes não conseguem copiar com perfeição; e, por fim, devem ser exclusivos, no sentido de não serem substituídos por nenhum outro recurso da concorrência (BARNEY, 1991).

Barney (1991) fala sobre o alcance da vantagem competitiva, sendo que na VBR, essa vantagem deve ser sempre sustentável. Define-se vantagem competitiva sustentável aquela que consegue permanecer como vantagem por um longo período. Isso ocorre quando uma organização, a partir de recursos internos consegue criar um valor que não foi praticado por nenhum dos competidores e não pode ser copiado por eles (BARNEY, 1991; AMIT; SCHOEMAKER, 1993). A vantagem competitiva sustentável é alcançada através da diferenciação, sendo que

as organizações, mesmo atuando em uma mesma área, podem se diferenciar através da utilização de recursos distintos (BARNEY, 1991; BARNEY; HESTERLY, 2007; AMIT; SCHOEMAKER, 1993).

A diferenciação através dos recursos ocorre quando uma organização utiliza atributos para se sobressair em relação às outras (BARNEY, 1991; PENROSE, 1995). Os atributos, considerados por Barney (1991) como sendo indicadores de heterogeneidade da organização e de seus recursos são: os recursos escassos, únicos e com eficiência superior, de difícil imitação ou substituição. Estes recursos limitam a competição, por isso, quanto mais a organização consegue mantê-los, limitando-os para o uso próprio, maior será a vantagem competitiva alcançada (PETERAF, 1993; BARNEY, 1991). Barney e Hesterly (2007) apontam que os indicadores de heterogeneidade fazem com que seja possível alcançar a vantagem competitiva até mesmo em setores não produtivos, se a organização tiver recursos valiosos, raros, difíceis de copiar e insubstituíveis.

Para Barney e Hesterly (2007) a organização é responsável pelos recursos internos e a eles implantar políticas e controles. À medida que os recursos vão evoluindo as estruturas devem se organizar de acordo, para acompanhar a evolução. Os autores afirmam que a evolução dos processos se dá através de uma observação objetiva dos recursos. Para Barney (2001), a VBR, mesmo entendendo os elementos externos como sendo subjetivos e sujeitos a interpretação dos gestores, considera que os elementos internos devem ser vistos de forma objetiva, através de mecanismos que controlem os feixes de recursos, a fim de basear uma análise, a princípio subjetiva, em dados objetivos. A VBR é considerada, por Wernerfelt (1984), como mecanismo de criação da vantagem competitiva, controlando feixes de recursos, onde a tecnologia é considerada para entender e controlar os ativos, sendo eles tangíveis ou intangíveis.

Barney e Hesterly (2007) definem os recursos tangíveis e intangíveis. Os tangíveis são: os recursos financeiros, considerados a capacidade de gerar recursos internamente, como os empréstimos. Recursos organizacionais, que são os controles internos, bem como a estrutura formal e a capacidade de gerar relatórios internos. Os recursos Físicos, que são os acessos à matéria prima, a localização e o maquinário utilizado. Os recursos tecnológicos, que são os segredos internos, geradores de vantagem competitiva. As patentes e marcas registradas, que

impossibilitam a imitação de determinado produto pela concorrência. As licenças, que permitem que as organizações trabalhem com determinada atividade. Penrose (1995) define os artigos tangíveis, como aqueles que são da fábrica em si, e podem ser facilmente medidos.

Os ativos intangíveis são aqueles que apoiam os tangíveis e fazem com que a organização consiga alcançar e manter a vantagem competitiva, eles não são claramente percebidos pelo público (WERNERFELT, 1984; PENROSE, 1995; BARNEY; HESTERLY, 2007). São eles: os recursos humanos, que é a capacidade dos gerentes e funcionários, bem como suas normas e rotinas. A inovação, que é a capacidade da organização de lançar produtos diferenciados. A reputação, que é como os *stakeholders* percebem aquela organização e a confiança que possuem nelas (BARNEY; HESTERLY, 2007).

Os recursos tangíveis e intangíveis, para gerarem vantagem competitiva, devem ser utilizados como competências essencialmente possuídas pela organização, de forma que as demais organizações não consigam copiar e nem substituir estes recursos, pois, caso isso ocorra, essa competência não será mais exclusiva e não gerará diferenciação e vantagem competitiva (WERNERFELT, 1984; PENROSE, 1995; BARNEY, 1991; BARNEY; HESTERLY, 2007).

O desafio enfrentado pelas organizações é o de como utilizar os recursos e desenvolver as competências, como apontam Hamel e Prahalad (1995):

QUADRO 1: RECURSOS E COMPETÊNCIAS

Tecnologia	Aprendizado coletivo	Compartilhamento
1. Pessoas	Equipes	Organização
2. Tácita/explicita	Tácito/explicito	Explícito/tácito
3. Excelência	Expertise da equipe	Capacidade organizacional
4. Conhecimento científico competências	Compreender as aplicações específicas	Desenvolver
5. Criatividade e imaginação empresas e de competir	Projetos/capacidades especiais	Nova forma de construir e

Adaptado de Hamel; Prahalad (1995).

2.2.1 Competência essencial e Vantagem Competitiva na VBR

Hamel e Prahalad (1995) afirmam que a organização deve ser vista como além de seu produto final, mas também através de suas competências, que são aprendidas

pela organização de forma coletiva, através do desenvolvimento das atividades e da integração de múltiplas tecnologias. Os autores definem competências essenciais como a integração de habilidades e tecnologias que contribuem para o alcance da vantagem competitiva, oferecendo alguma vantagem para o cliente, que não é oferecida por nenhuma outra organização.

Segundo Fleury & Fleury (2004), as competências essenciais são somente aquelas que geram diferenciação. Para os autores, toda organização possui diversas competências em diferentes áreas, mas que não são consideradas essenciais por não gerarem vantagem competitiva, somente as competências que geram diferenciação perante as concorrentes são consideradas essenciais. Barney (1997) define competências essenciais como um emaranhado de recursos e capacidades, geridas a fim de integrar os negócios da organização, em que a finalidade é a vantagem competitiva. Para o autor, os recursos internos da organização devem ser utilizados através da experiência e know-how dos gestores. Savory (2006) atenta que para obter a vantagem competitiva, os gestores devem estar estrategicamente alinhados, a fim de entender e manejar os recursos e habilidades, utilizando-os como competências essenciais.

A fim de relacionar as capacidades e recursos, Barney (1991) faz uma análise sobre a cadeia de valores da organização. O modelo visto em Barney (1991) primeiro identifica os produtos e serviços. Cada produto ou serviço possui fases com valores financeiros, físicos e organizacionais, ficando a critério de cada organização focar em determinado aspecto da cadeia de valor do produto (BARNEY, 1997). Hamel e Prahalad (1995) falam sobre a importância de se fazer testes, nas fases de identificação dos recursos, para perceber as competências essenciais da organização.

Também utilizando a VBR, Hamel e Prahalad (1995) abordam a gestão estratégica e as competências essenciais na mesma linha que Barney (1991), porém dando uma ênfase à importância de haver uma agregação efetiva das “competências essenciais” por todos os colaboradores em uma organização, pois caso isso não seja feito, os recursos e competências não podem ser consideradas essenciais. Hamel e Prahalad (1995), bem como Gohr *et al.* (2011) acrescentam que os recursos e atividades, percebidos como aqueles que geram vantagem competitiva,

somente serão efetivamente vantajosos se compartilhados, primeiramente pelos gestores da organização, e depois para toda ela.

As competências essenciais e os recursos devem ser compartilhados e percebidos a nível micro organizacional, através da análise da cadeia de valor, que é diferente em cada organização (BARNEY, 1997). Por isso, como é explicado por Barney (1997) é possível, através da análise micro, saber onde a organização possui vantagem, desvantagem ou estabilidade competitiva. A vantagem competitiva é observada através do processo e da cadeia de valor que formam o produto final, e não através do produto em si (HAMEL; PRAHALAD, 1995).

Como apontam Hamel e Prahalad (1995), a maior dificuldade não é saber qual é a competência essencial em si, mas sim, saber o que contribui para que o recurso essencial seja de fato importante e o que contribui para a obtenção desse recurso (HAMEL; PRAHALAD, 1995; BARNEY, 1991; BARNEY, 1997). Para Hamel e Prahalad (1995) não basta apenas a identificação, mas um profundo estudo a respeito de qual é a importância daquele recurso para a organização. Para Barney (1997), as competências essenciais geram vantagem competitiva quando uma organização atinge a diversificação através de recursos que geram força e competência distintiva de forma sustentável, sendo que estas forças e competências devem ser identificadas e classificadas.

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

A vantagem competitiva gerada pelas competências essenciais, porém, tem prazo de validade, que ocorre quando o mercado imita o comportamento de uma organização que é tida como referência. É necessário então, rever as competências

essenciais para criar novas vantagens competitivas (HAMEL; PRAHALAD, 1995; BARNEY; KETCHEN; WRIGHT, 2011). As organizações, vendo que uma estratégia está funcionando, tendem a copia-la, o que foi apontado por D'aveni (1994) como mecanismo utilizado no campo organizacional para evitar que uma organização se sobressaia e domine o mercado.

As organizações, a fim de evitar serem copiadas, posicionam suas competências essenciais criando barreiras de entrada, o que Barney (1991) define como manutenção da vantagem competitiva. Barney (1991) aponta que se os recursos forem utilizados de forma diferenciada por determinada organização, criam uma barreira natural, na forma de patentes, reputação ou economias de escala, que são difíceis de serem quebradas pela concorrência, só sendo capazes de quebrar essa barreira quando adquirirem esse recurso ou conseguirem substituí-lo, o que ocorre de forma lenta ou através de altos custos (BARNEY, 1991). O monopólio da organização que possui o recurso exclusivo é mantido até que a concorrente consiga imitar ou criar um produto substituto, fazendo com que a organização detentora do recurso atue sem concorrência (BARNEY, 1991; MITNICK, 1980). As organizações tentam criar barreiras para manter sua competência essencial, porém, como apontam Hamel e Prahalad (1995), estas, em algum momento são copiadas pelo mercado.

Hamel e Prahalad (1995), tendo em vista o prazo de validade das competências essenciais, falam sobre a criação de uma "agenda de aquisição de competência essencial", que ajuda a organização a distinguir entre competências existentes e novas competências. Para os autores, a criação de uma nova competência essencial é um processo longo e demorado, por isso requer consistência da organização e visão a longo prazo, no sentido de criar um processo de modificação estratégica consistente, levando em consideração recursos e previsões futuras, conforme vemos no quadro a seguir.

QUADRO 2: AGENDA DE AQUISIÇÃO DE COMPETÊNCIA ESSENCIAL



Fonte: Hamel e Prahalad (1995).

As competências organizacionais devem ser posicionadas através da decisão de cada organização, sendo elas quem define a geração ou não de vantagem competitiva, independente do setor de atuação (PETERAF, 1993; PENROSE, 1995). Grant (1991) aponta que a utilização de competências essenciais é o principal gerador de vantagem competitiva e não a lucratividade do setor em si. Como argumenta o autor, em setores de maior lucratividade, maior é a concorrência, e vice versa, portanto, a lucratividade não está diretamente ligada ao setor, mas sim ao posicionamento dos recursos. Segundo Grant (1991) a relação entre lucratividade do setor e lucratividade da organização nunca foi empiricamente comprovada, o que é mostrado também na pesquisa de Scarpin *et al.* (2014), em que foi comprovado, através de um levantamento estatístico, que havia diferenças significativas entre a lucratividade de organizações em um mesmo setor, que exerciam atividades e possuíam estruturas semelhantes, bem como organizações em setores considerados não lucrativos, algumas vezes possuíam lucros maiores do que organizações inseridas em setores considerados lucrativos.

Grant (1991) não considera a lucratividade do setor como fator decisivo para a lucratividade organizacional, porém, não diz que esta relação não possa existir, o que também é dito em Hamel e Prahalad (1995), em que um setor lucrativo por si só não é garantia de lucratividade, porém, o setor pode influenciar as atividades de uma organização, não sendo elemento único, porém exercendo, por vezes, influencia na lucratividade.

A observância da utilização de elementos internos como fonte de vantagem competitiva é comprovada empiricamente no trabalho de Scarpin *et al.* (2014), onde é mostrado que, organizações atuando em setores não muito lucrativos, ou em crise, conseguem manter um índice de lucro alto quando possuem um elemento interno de diferenciação. Tal diferenciação, como aponta Grant (1991) ocorre quando a organização, ao invés de se preocupar com os lucros adquiridos através de monopólios do mercado, se preocupa em possuir custos dos recursos essenciais mais baixos que as concorrentes. Para observar as vantagens adquiridas pelas competências internas, Barney e Hesterly (2007) propõe um modelo, a VRIO, que é baseado nas competências essenciais e como elas podem ser fonte de vantagem competitiva.

2.2.2 O Modelo VRIO

Tendo em vista as competências essenciais e como uma organização, independente do setor em que atua, alcança a vantagem competitiva, Barney (1991) apontou que os recursos essenciais da organização deveriam ser: valiosos, raros, inimitáveis e insubstituíveis. O mesmo autor, porém, anos depois, aprimorou esses indicadores, criando o modelo VRIO (BARNEY; HESTERLY, 2007). Em Barney e Hesterly (2007) vemos que o atributo “substituibilidade” é trocado por “organizacional”, que quer dizer: o recurso somente é considerado competência essencial se a organização tem a estrutura e está preparada para lidar com um recurso que possui valor, é raro e inimitável (BARNEY; HESTERLY, 2007).

O VRIO busca identificar as forças e fraquezas de uma organização. Esse modelo considera os recursos da organização e busca explicar a vantagem competitiva e o aumento da lucratividade levando em conta a cadeia de valor e a utilização de ativos

internos (GOHR *et al.*, 2011). No VRIO, os recursos da organização devem ser vistos na forma de força ou fraqueza, em que as forças geram vantagem competitiva e as fraquezas, sanadas, levam a organização a um patamar de igualdade com as demais concorrentes, evitando que esta saia do mercado (BARNEY; HESTERLY, 2007; GOHR *et al.*, 2011). Para tanto, a VRIO auxilia a organização na identificação de seus atributos, como fortes ou fracos (BARNEY; HESTERLY, 2007).

O modelo VRIO vem como uma forma prática de aplicação da VBR (BARNEY; HESTERLY, 2007). Relacionando o recurso utilizado com a VRIO e a possibilidade de se utiliza-lo como fonte de vantagem competitiva, Barney e Hesterly (2007) criam o seguinte quadro:

QUADRO 3: O RECURSO OU CAPACIDADE

O recurso ou capacidade...				
Possui valor?	É raro?	É caro imitá-lo?	É explorado pela organização?	Força ou fraqueza
Não	-	-	Não	Fraqueza
Sim	Não	-	-	Força
Sim	Sim	Não	-	Força e competência distintiva
Sim	Sim	Sim	Sim	Força e competência distintiva sustentável

Fonte: adaptado de Barney e Hesterly (2007)

Como é visto no quadro de Barney e Hesterly (2007), o recurso deve ser valioso, raro, inimitável e explorado pela organização. Se o recurso não é valioso, de nada adianta as outras propriedades. Se o recurso possuir valor, porém não for raro, a utilização deste recurso não gerará diferenciação, pois as concorrentes também o possuirão, mas caso a organização não possuísse esse recurso, ela estaria fora do mercado, pois não acompanharia as concorrentes. Se o recurso possui valor, é raro, porém de fácil imitação, a vantagem gerada durará apenas um tempo até que as concorrentes consigam imitar este produto. A verdadeira diferenciação somente é gerada quando o produto possui todas as características descritas acima combinadas simultaneamente e é explorado pela organização (AMIT; SCHOEMAKER, 1993; BARNEY; HESTERLY, 2007).

Os recursos utilizados como competências essenciais, desde que possuam as características acima, podem ser de qualquer espécie (BARNEY; HESTERLY, 2007). A organização alcança a vantagem competitiva através de elementos internos, porém, como aponta Penrose (1995), o ambiente externo indica possíveis

modos de utilização dos recursos. Barney e Hesterly (2007) indicam que a aplicação do modelo VRIO deve constar na: identificação do que é demandado pelo ambiente externo; identificação dos recursos que oferecem vantagem competitiva; como a organização sustenta essa vantagem competitiva e a capacidade interna da organização em utilizar estes recursos.

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

2.2.3 Visão Baseada em Recursos Naturais

Em uma análise crítica sobre o que tinha sido escrito sobre a VBR até o começo da década de 90, Hart (1995) questiona o fato de essa teoria somente considerar os recursos internos e externos da organização. O mesmo autor contribui para os estudos sobre VBR, adicionando um debate sobre recursos naturais, que foi reconhecido pelo próprio Barney anos depois (BARNEY; KETCHEN; WRIGHT, 2011). A discussão sobre recursos naturais e sustentabilidade geraram as primeiras argumentações a respeito da ligação entre VBR e sustentabilidade (FIALHO *et al.*, 2008).

Hart (1995) fala sobre a capacidade da organização em competir, gerando o lucro, porém considerando o impacto ambiental, que caso não observado, gera prejuízos financeiros em longo prazo. A vantagem competitiva viria do controle que a organização tem sobre os seus recursos, agindo de maneira consciente em relação ao meio ambiente e a escassez de recursos naturais (HART, 1995).

Hart (1995) visualiza a relação entre estratégias competitivas e gestão ambiental. Para o autor as organizações devem traçar um caminho baseado na criação de tecnologias sustentáveis junto à comunidade na qual atuam. A utilização dos recursos internos de forma sustentável gera economia para a organização e um

benefício para a natureza e sociedade. Os recursos devem ser utilizados de maneira econômica, evitando o desperdício (FIALHO *et al.*, 2008). Estes recursos utilizados pelas organizações, ao mesmo tempo em que contribuem para a sociedade, cortam custos, e assim aumenta a lucratividade (HART, 1995; FIALHO *et al.*, 2008).

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

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

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

Fombrun, Gardberg e Barnett (2000), bem como Silva e Balbino (2013) apontam como sendo possível uma organização utilizar os elementos naturais, agregando um

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

2.3 SUSTENTABILIDADE E DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL

Durante a década de 40 até os anos 1960, o mundo experimentou grande desenvolvimento econômico, o que foi chamado de “a era do ouro do séc. XX” (HOBBSAWM, 1995). Na década de 70, porém, a sociedade começou a perceber que este grande desenvolvimento econômico teve um preço, degradação ambiental e social, as quais afetaram principalmente os países periféricos (HOBBSAWM, 1995), o que levou, em 1972, a realização da conferência das Nações Unidas sobre o meio ambiente humano, em Estocolmo, discutindo o que seria o DS.

Esta conferência marcou época, pois foram aprovados princípios que orientam as ações na área social e ambiental. Dentre os princípios aprovados, destacam-se: valorizar o homem, que está inserido em um ambiente, transformando-o e a utilização do meio ambiente de forma consciente, para promover o bem social, a geração de riquezas e o desenvolvimento de tecnologias e ciência (IBAMA, 2009). O termo DS, porém, somente foi popularizado após a conferência da “Comissão de desenvolvimento econômico”, em 1986, sendo o conceito de DS sinalizando que o homem deve se preocupar com os recursos naturais e sociais, cuidando deles para garantir o bem estar das gerações atuais e futuras (WCDE, 1987).

Em 1992, no Rio de Janeiro, houve outra conferência, através da ONU, que formou o “Relatório Bruntland”, a fim de auxiliar os países para a promoção do DS, que garante acesso a água, energia, alimentos e a preservação da biodiversidade e o

desenvolvimento de tecnologias de energia limpa, desenvolvimento e crescimento urbano ordenado, dentre outros (ONU, 2009). Tanto a conferência de Estocolmo em 1972 como a do Rio em 1992 serviram para o aprofundamento do conceito sobre o que é o DS.

Após os anos 2000, com o aumento da globalização, junto com o DS populariza-se o termo sustentabilidade, que trata a respeito da concorrência entre as organizações, em um cenário em que as organizações buscam a adaptação no ambiente global, o diferencial competitivo e ao mesmo tempo o dever de ter uma postura ética e responsável. A sustentabilidade vem como um modo de agir para se alcançar o DS (BRONDANI; HENZEL, 2010).

Em um contexto globalizado, Sachs (2004) afirma que o sistema capitalista é o sistema que mais produz riquezas, porém, ao mesmo tempo em que gera grande desenvolvimento econômico é o que mais gera desigualdade e prejuízos ambientais. A respeito da desigualdade social gerada e dos prejuízos ambientais, Hale, Held e Young (2013) falam sobre o alcance do DS através de atitudes sustentáveis, e apontam a proximidade que o tema sustentabilidade deve ter com a economia, onde estes devem andar juntos, a fim de garantir o desenvolvimento humano sem prejudicar as gerações futuras, com desigualdades sociais e prejuízos ambientais.

Para Bartolomeo, Silva e Fonseca (2014) a ideia de DS vem como uma forma de proteção à natureza e uma alerta ao risco de se utilizar de maneira irresponsável os recursos naturais. Nos debates acerca do DS, principalmente nos anos 70, os autores apontam que se gerou uma polêmica, pois muitos tratavam o DS como algo fanático ambientalista, colocando o meio ambiente acima, até mesmo do homem. Buarque (2008) aponta que a ideia de DS, dos anos 70 e 80 davam valor aos recursos naturais, limitando o desenvolvimento econômico, pois, como alguns recursos naturais são finitos, o desenvolvimento econômico não poderia seguir em frente sem desrespeitar a natureza, ele deveria ser, de certa forma, brechado.

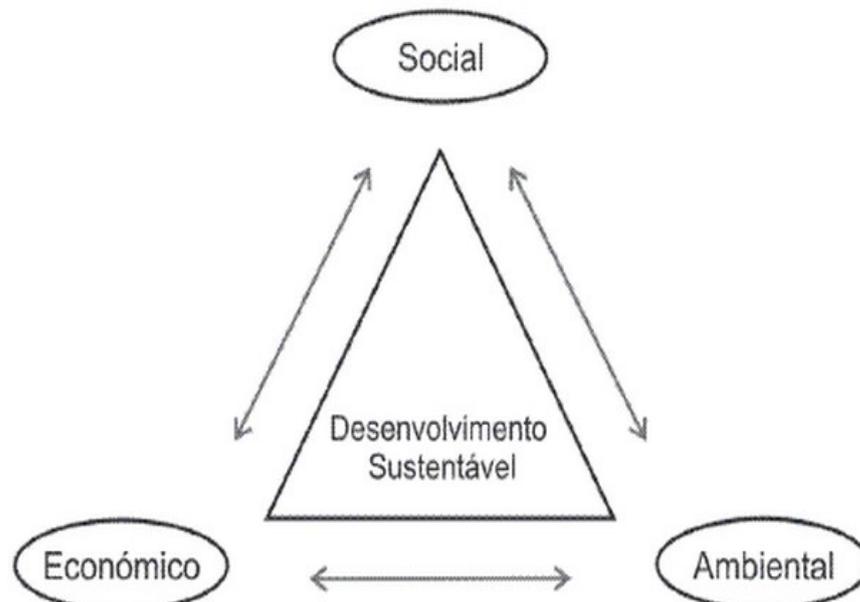
Anos depois, na década de 90, o discurso acerca do DS ganha um novo tom, não de limitar o desenvolvimento econômico, mas sim de juntar a economia com o DS, através da sustentabilidade (HAMEL; PRAHALAD, 1995). North (1993) aponta que a proteção da natureza não está acima do homem, mas sim junto com ele para auxiliá-lo na preservação da espécie. Pelo fato de ajudar a preservação da qualidade de

vida do homem, a sustentabilidade deve juntar o lado social e ambiental e andar junto com a do desenvolvimento econômico, auxiliando as decisões e influenciando a geração de riquezas de forma que o crescimento ocorra de maneira responsável, garantindo a qualidade e o bem-estar das gerações futuras (NORTH, 1993; BARTOLOMEO; SILVA; FONSECA, 2014).

Hamel e Prahalad (1995) apontam a sustentabilidade como responsabilidade, principalmente do setor privado, que deve possuir negócios que respeitem o planeta e seus habitantes, o que inclui as gerações futuras. Os autores apontam que as novas estratégias de negócios sustentáveis devem ser criativas e inovadoras a fim de gerar lucro e ao mesmo tempo oferecer contribuições para o meio ambiente e para a sociedade.

Para Lago e Pádua (1984) o crescimento, por si só, não garante o desenvolvimento, que deve estar atrelado à responsabilidade, uma vez que o crescimento irresponsável afeta a sociedade em diversas formas, bem como afeta as gerações futuras. O crescimento, para que ocorra de forma sustentável, não deve acarretar níveis muito altos de desigualdade, desemprego e pobreza, bem como danos ao meio ambiente (SACHS, 2004). Elkington (2004) fala sobre importância de haver a conscientização do homem, ao tratar o progresso social, o crescimento econômico e a preservação ambiental, que devem ser atreladas a idéia de DS, que segundo o autor, deve estar no centro, como é mostrado no modelo a seguir:

FIGURA 1: DIMENSÕES DA SUSTENTABILIDADE



Fonte: Pereira (2009)

A figura representa o tripé da sustentabilidade, proposto por John Elkington (ELKINGTON, 2004), onde há a aliaça entre três perspectivas: desenvolvimento econômico, justiça social e preservação ambiental. Segundo Kraemer (2003) a sustentabilidade exige mudanças drásticas no posicionamento das organizações que não desenvolvem as áreas social e ambiental na mesma proporção que a econômica. Cirelli e Kassai (2010) apontam que mesmo tendo havido grande desenvolvimento em relação às outras perspectivas, senão a econômica, o tripé sustentável ainda está longe de se tornar real.

Cirelli e Kassai (2010) apontam que a partir da conferencia RIO 92, tem-se criado leis específicas, na busca pela sustentabilidade, mas que ainda necessitam de aprimoramento. Estando o tripé da sustentabilidade longe de se tornar real, e a intenção dos governos, que a partir da conferência RIO 92 buscam alternativas cada vez mais sustentáveis, Bartolomeu, Silva e Fonseca (2014) falam sobre soluções inovadoras, em organizações, influenciando cada vez mais a legislação, sendo uma organização que realiza algo inovador no sentido sustentável, acaba influenciando legislações específicas, que passam a exigir das demais organizações soluções neste mesmo nível.

As soluções sustentáveis são exigidas pela legislação, mas vão além desta, sendo também uma exigência do mercado, em que organizações sustentáveis têm um ganho em imagem e têm o seu valor comercial ampliado (HART, 1995). Um exemplo da valorização da sustentabilidade pelo mercado é o índice ISE (BOVESPA, 2015), criado para atestar ações sustentáveis em organizações, sendo que as organizações listadas neste índice têm suas ações valorizadas na bolsa de valores (REZENDE; NUNES; PORTELA, 2008).

O ISE leva em consideração: avaliações e discussões que são realizadas pela organização a respeito do tema sustentabilidade; a presença das mulheres no conselho de administração; a presença de políticas a respeito de mudanças climáticas e impactos ambientais; a presença de critérios e indicadores referentes a desempenho social e ambiental e a política e gestão de riscos ambientais e sociais (BOVESPA, 2015).

As organizações são cada vez mais exigidas, pela legislação e pelo mercado, a realizarem atividades que busquem a sustentabilidade (CIRELLI; KASSAI, 2010),

sendo ainda maiores as exigências quando se fala das organizações que atuam em área de risco (HUSTED; ALLEN, 2010), como o caso dos aterros sanitários. A sustentabilidade, porém, somente ocorre quando se é alcançado o equilíbrio pleno entre sociedade, meio ambiente e lucro (Elkingston, 2004). Ações que visam o lado social e o ambiental, se não alcançam o equilíbrio não podem ser consideradas sustentáveis, mas sim socialmente responsáveis (MOON, 2007).

A respeito destas ações, que são benéficas para a sociedade, porém não geram equilíbrio pleno entre meio ambiente, sociedade e lucro, ganha destaque na literatura a discussão sobre Responsabilidade Social Corporativa (RSC), tema este que será abordado no próximo tópico, por possuir conceitos que se aproximam da sustentabilidade, porém, estes, não podendo ser considerados temas afins.

2.3.1 Responsabilidade Social Corporativa (RSC)

Para Fischer e Reuber (2007), a RSC são os valores e padrões aceitos em uma sociedade, ela legitima as atividades da organização com padrões aceitos socialmente. O agir socialmente responsável, anterior à década de 50 era considerado como função do governo, porém, com o crescente aumento da influência do setor privado, a RSC passa a ser responsabilidade das grandes organizações, que têm suas atividades legitimadas somente se forem socialmente responsáveis (BOWEN, 1953). A RSC, para Fischer e Reuber (2007), abrange as atividades da organização em si, mas também o que não é propriamente o negócio da organização, como atividades filantrópicas por exemplo.

Carrol e Bulcholtz (2000) colocam a RSC em quatro níveis: econômico, legal, ético e discricionário. A responsabilidade econômica é o que diz respeito à sobrevivência da organização, em que ela só pode se comprometer para com o mercado e para com a sociedade se tiver condições de sobrevivência garantidas. A responsabilidade legal refere-se à obediência da legislação vigente, e a responsabilidade de seguir as leis estabelecidas para a relação entre a organização e seus *stakeholders*, diretos ou indiretos. A responsabilidade ética não é uma exigência em si, mas é esperado que a organização aja de forma ética, em consonância com a moral social da sociedade em que atua. O último nível, o discricionário, é aquele que a organização,

de maneira espontânea, se comprometa com problemas sociais, sem que receba com isso (CARROL; BULCHHOLTZ, 2000).

A partir dos anos 2000 passou-se a visualizar, no mercado global, grandes organizações possuindo muito poder nos âmbitos das políticas públicas e dos sistemas de regulação, principalmente no que tange a responsabilidade ambiental (FARIA; SOUERBRONN, 2008; FLAMMER, 2013), como controle da poluição, e otimização do uso dos recursos naturais, assunto esse, que, junto com a RSC, ganha grande destaque (FLAMMER, 2013). Foram criados incentivos do governo para organizações socialmente e ambientalmente sustentáveis, além de normas e certificados, muitas vezes patrocinados pelas próprias corporações (FARIA; SOUERBRONN, 2008).

Carrol e Bulchholtz (2000) apontam que um dilema comumente enfrentado por muitos empresários é quando tenta-se articular os níveis legal, ético e discricionário ao econômico, pois muitos dirigentes tem dificuldade em investir em soluções sustentáveis, nos três níveis indicados, sem comprometer o nível econômico, como apontam também Barbieri e Silva (2011). Carrol e Bulchholtz (2000) colocam, porém, que nesta fase de tensão, se a companhia souber explorar bem as competências da organização é possível um grande amadurecimento estratégico e criação de soluções inovadoras, onde se é possível juntar os três níveis da RSC ao econômico, de forma positiva.

As ações organizacionais que levam à RSC, como visto em Carrol (1999), são vistas como atos benéficos para a sociedade, porém, são principalmente estratégicas, levando à legitimidade organizacional (Carrol, 1999). Moon (2007) aponta ainda, para a importância de não se confundir sustentabilidade e RSC, em que esta é realizada em função da organização, como legitimadora organizacional, e aquela age em função da sociedade, sendo fundamental para o bem estar social e a garantia de preservação das gerações futuras.

O presente quadro teórico explorou os conceitos de estratégia, principalmente pela lente da VBR e a sustentabilidade, relacionando diferentes conceitos, com dados e referências nacionais e internacionais. O trabalho não é conclusivo, mas principalmente descritivo, buscando estabelecer uma relação entre a estratégia e o alcance da lucratividade e da sustentabilidade em um contexto específico de um aterro sanitário. A seguir será detalhado o método entendido como apropriado para

se estudar os fatores internos e externos influenciadores das estratégias organizacionais na organização.

3. MÉTODO:

Neste capítulo será descrito o método utilizado na pesquisa, o que estabeleceu o pensamento e a prática utilizada para a análise do fenômeno pesquisado. Serão apresentados o conjunto de técnicas e concepções teóricas que sustentam o presente estudo. Para tanto o capítulo divide-se nos seguintes tópicos: estratégia de pesquisa, estratégia metodológica, coleta de dados, análise de dados, operacionalização da pesquisa e organização, conforme será visto a seguir.

3.1 ESTRATÉGIA DE PESQUISA:

A rápida mudança social e as diferentes perspectivas de cada indivíduo fazem com que o pesquisador tenha um desafio cada vez maior para captar a essência de seus entrevistados e suas percepções. As metodologias tradicionais, representadas pela pesquisa quantitativa, acabam restringindo o objeto estudado, que não transmite, em uma riqueza de detalhes, suas opiniões por inteiro, limitando a pesquisa. Dessa forma, ganha destaque a pesquisa de cunho qualitativo, que permite ao pesquisador captar em maiores detalhes aspectos como valores, crenças e percepções (FLICK, 2005a).

Bogdan e Biklen (1994) descrevem a pesquisa qualitativa como possuidora de algumas características básicas, sendo estas:

- A fonte de dados vindos do ambiente natural, em que o comportamento humano é influenciado pelo contexto, devendo o pesquisador deslocar-se para o contexto no qual o entrevistado está inserido para conseguir abordar com maior abrangência as situações vividas;
- Nenhum dado é trivial, devendo o pesquisador estar atento aos detalhes que podem ser relevantes em algum momento da pesquisa;
- Os processos são tão importantes quanto o resultado e o produto, assim o observador deve estar atento às atividades, procedimentos e interações diárias;
- A intenção do estudo qualitativo não tem como objetivo confirmar ou concluir algo em absoluto.

Por trabalhar com dados subjetivos, como valores, opiniões, crenças, dentre outros, opta-se por uma abordagem de pesquisa de cunho qualitativo, que segundo Bogdan e Biklen (1994) é o tipo ideal de abordagem para se trabalhar temas complexos, que não tem variáveis estritamente estipuladas. Richardson (2007) aponta o estudo qualitativo como método comumente utilizado para se entender processos dinâmicos e quando não há muitas informações antes de começar o estudo, o que permite a descoberta de novas situações, além daquelas esperadas pelo pesquisador. A abordagem qualitativa possibilitou maior interação entre investigador e investigado (RICHARDSON, 2007), viabilizando a assimilação de aspectos que o pesquisador não esperava encontrar. Utilizou-se desta abordagem para investigar a estratégia empresarial ancorada na VBR que articula os fatores internos e externos para alcançar simultaneamente a lucratividade e sustentabilidade.

Com o intuito de atender aos objetivos geral e específico, o trabalho, através de uma abordagem qualitativa, investigou o ponto de vista de cada pesquisado, respondendo as questões previamente estipuladas e investigando as percepções do acerca do contexto vivido.

3.2 ESTRATÉGIA METODOLÓGICA

A dissertação realizada possuiu uma abordagem descritiva de análise. Esse tipo se caracteriza por fazer uma classificação e interpretação de determinado fato. A análise descritiva pode ser feita na forma de uma pesquisa de campo, de opinião, histórica, estudo de caso, dentre outros (BOGDAN; BIKLEN, 1994). Esta pesquisa descreveu as situações que ocorrem, expondo as características do caso e explicando as relações encontradas. A abordagem permitiu o entendimento de práticas com base nas descobertas.

A análise descritiva foi feita na forma de estudo de caso, que, segundo Richardson (2007) consiste na coleta e análise de informações sobre indivíduos ou casos estudados. O autor ainda aponta que esse é um dos métodos mais utilizados pelos pesquisadores na abordagem qualitativa pela eficiência de explicar um fenômeno social, através de análises holísticas e significativas. O estudo de caso é realizado em uma ou em diferentes unidades, consistindo assim em um estudo aprofundado

sobre os objetos e processos, o que permite a realização de uma exploração detalhada.

O resultado observado não pode ser generalizado, de forma absoluta, para outras organizações, que possuem especificidades em relação ao *locus* de aplicação da pesquisa (BOGDAN; BIKLEN, 1994). Yin (2005), porém, indica que, mesmo não sendo possível a generalização absoluta, no estudo de caso é possível estabelecer domínio e testar a coerência entre o caso estudado e casos anteriormente analisados. Tal relação de domínio e coerência é obtida através de análises do autor, que relaciona sua pesquisa, com resultados de outros estudos semelhantes.

Segundo Yin (2005) e também Bogdan e Biklen (1994), o estudo de caso pode ser de caso único ou de multicaseos. A presente dissertação optou pela realização de um estudo de caso único. Tal decisão foi tomada levando em consideração que Yin (2005) justifica a escolha de um único caso quando a situação estudada é peculiar e exclusiva de determinado objeto. A opção também foi feita, pois, como apontam Bogdan e Biklen (1994), o estudo de um único caso permite a observação e levantamento de um número maior de detalhes, o que não ocorre em um estudo multicaseo.

O estudo de caso único é indicado quando se possui uma situação crítica, de um caso que não é muito comum entre as organizações, não sendo possível uma análise de comparação. Optou-se por observar e descrever um único caso, pois a organização escolhida é uma das poucas no Espírito Santo que atua na área, possuindo processo único para o manuseio integrado dos resíduos, estando apta para exercer a atividade em questão, sendo ainda, a única no estado autorizada a comercializar cotas de carbono e a realizar o tratamento dos efluentes chorume e suco industrial. Por efluentes, segundo definiu a própria organização, são os resíduos provenientes das indústrias, dos esgotos e das redes pluviais na forma de líquidos.

Como a organização possui processos exclusivos no mercado, bem como possui poucos concorrentes estabelecidos, o estudo de caso único, como aponta Yin (2005), possibilitou observar em maiores detalhes os fatores estratégicos da organização para que essa consiga o diferencial competitivo que a faz ser exclusiva. No presente estudo, a fim de garantir o anonimato da organização, optou-se pela

utilização de um nome fictício, chamando-a de “Kappa”. Da mesma forma, suas principais concorrentes também foram nomeadas com letras gregas, sendo: Alfa, Beta e Gama.

3.3 COLETA DE DADOS

A fim de tornar os dados extraídos comparáveis para análise, foi seguida a orientação de Bauer e Aarts (2008), em que os autores indicaram a descrição dos materiais utilizados; relatórios constantes sobre a modalidade da aplicação gradual das técnicas de coleta; definir os extratos trabalhados e os que forem acrescentados no decorrer da coleta. As fontes de dados utilizadas foram documentos, entrevistas e observação.

Os documentos utilizados na pesquisa foram identificados por meio de códigos, que são apresentados a seguir na tabela 1:

TABELA 1: PESQUISA DOCUMENTAL

	FONTE
PD 01	Site
PD 02	Licenças
PD 03	Relatórios
PD 04	Manuais

Fonte: Dados da pesquisa.

Os dados extraídos de documentos foram utilizados em dois momentos. Primeiramente como dados de apoio, no caso do PD 01, que forneceu informações relevantes para a formulação do guia de entrevistas. Em um segundo momento, no caso dos PD 02, PD 03 e PD 04, os dados documentais foram também utilizados como dados principais, sendo tratados como fontes de informação juntamente com as entrevistas e observações.

Segundo Glazier e Powell (2011), dados documentais funcionam como apoio para se formular questões norteadoras a serem utilizadas na entrevista. A pesquisa documental permitiu que o autor conhecesse melhor o objeto de estudo e formulasse um guia de entrevista (GLAZIER; POWEL, 2011). O presente trabalho utilizou do PD 01 para auxiliar na formulação do guia de perguntas e aspectos a serem investigados.

Para a formulação do guia de entrevistas, além da pesquisa documental, foram realizadas duas entrevistas preliminares com membros da organização, as quais permitiram um maior conhecimento acerca do objeto de estudo, o que facilitou a confecção do tópico guia das entrevistas.

As entrevistas preliminares utilizadas na pesquisa foram identificadas por meio de códigos, que são apresentados a seguir na tabela 2:

TABELA 2: ENTREVISTAS PRELIMINARES

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

Fonte: Dados da pesquisa

As EP contemplaram os seguintes aspectos:

- *A organização* - Natureza jurídica e composição societária, missão, visão e estratégia corporativa, histórico e seus momentos mais marcantes, condições econômicas, a organização hoje e seu posicionamento no setor.
- *Meio ambiente* - Localização geográfica, contexto político, condições econômicas, contexto das relações industriais.
- *Mercado* - Maiores fornecedores e clientes, envolvimento com clientes, participação no mercado, retorno sobre o capital – lucro real, consequências para os empregados, crescimento dos empregos e oportunidades de carreira, consequências para a estrutura organizacional e *layout*.
- *Produtos/Serviços* - Tipos, principais atividades, produtos licenciados ou desenvolvidos pela organização, produção de acordo com o padrão internacional.
- *Tecnologia* - Características, mudanças na tecnologia, gastos com Research and Development (R & D), número de engenheiros, pessoal de nível superior e trabalhadores técnicos em R & D, modernidade na produção.

A técnica de entrevista foi empregada, pois, como aponta Gaskel (2008), ela permite a compreensão do mundo e da vida do entrevistado. Para guiar o entrevistador, foi utilizado de um tópico guia, que é apontado por Gaskell (2008) como sendo fundamental para que não sejam feitas perguntas inadequadas e o objetivo do trabalho seja alcançado.

O tópico guia foi a preparação para a entrevista, com a formulação de questões com base na literatura, nos documentos da organização pesquisados previamente e nas EP. Gaskell (2008) indica que o tópico guia não deve ser muito extenso, funcionando como um lembrete das questões a serem abordadas. O tópico é utilizado a fim de

controlar o tempo de entrevista, contendo questões chaves para evitar devaneios por parte do entrevistado e eventual desconforto para pesquisador e pesquisado.

Gaskel (2008) define o tópico guia como um lembrete para o entrevistador, sendo que este deve segui-lo sem estar preso a ele. Conforme a entrevista procede, deve-se usar da criatividade para entender os pontos que melhor contribuem para a discussão e dar ênfase a esses. Ao longo da entrevista é possível que surjam novas perguntas e que outras não sejam utilizadas.

A entrevista depende da habilidade do pesquisador em perceber o melhor meio para se alcançar o fim, o qual é responder aos objetivos do trabalho (GASKELL, 2008). O tópico guia desta pesquisa, seguindo as orientações de Gaskell (2008) foi flexível, sendo que durante a aplicação deste, novas perguntas surgiram, o que contribuiu para que o trabalho ficasse mais completo.

A finalidade da entrevista qualitativa é observar o conteúdo das opiniões. A fim de que esse seja alcançado com qualidade, Gaskell (2008) aponta para a importância da liberdade no processo, permitindo que o entrevistado, ao sentir-se a vontade, explore conteúdos de seu consciente. Ao contrário da entrevista quantitativa, que se preocupa com os números, “contando” a opinião, a qualitativa se preocupa com o conteúdo relativo a diferentes perspectivas sobre um mesmo assunto (GASKELL, 2008).

Gaskell (2008) aponta que as pessoas possuem pontos de vista diferentes, porém, há um número limitado desses. O pesquisador deve estar atento ao momento em que explorar uma quantidade de pontos suficientes para se chegar a um resultado conclusivo, o que acontece quando começa a haver repetição no conteúdo das falas de entrevistados distintos.

A seleção dos entrevistados, segundo Gaskell (2008) deve compreender um número considerável de pessoas em um mesmo seguimento, garantindo que uma quantidade relevante de pontos de vista sejam englobados. Os entrevistados são identificados por características em comum, percebidas como contributivas para o alcance do que se deseja pesquisar.

Ao longo do processo, novos entrevistados podem surgir à medida que for identificada a necessidade, o que ocorre quando as pessoas anteriormente selecionadas não conseguirem englobar todos os possíveis pontos de vista para

determinado assunto de forma integral (GASKELL, 2008). Seguindo a recomendação de Gaskell (2008), a escolha do número de entrevistados seguiu o critério da suficiência, sendo feita na medida em que esses foram julgados suficientes para se chegar a um resultado, havendo uma quantidade satisfatória de pontos de vista englobados, o que garantiu a credibilidade para o estudo.

Dos entrevistados, dois eram pertencentes a cargos estratégicos e cinco a cargos gerenciais. As entrevistas utilizadas na pesquisa foram identificadas por meio de códigos, que são apresentados a seguir na tabela 3:

TABELA 3: ENTREVISTAS

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

Fonte: Dados da pesquisa.

Os entrevistados são membros da organização que ocupam cargos de gestão. Sua escolha foi por conveniência e baseada na intencionalidade. Como aponta Gaskell (2008), esse método de escolha considera a acessibilidade que o pesquisador possui e o interesse do pesquisado. No presente estudo foram identificados os gestores que influenciam a estratégia organizacional e as entrevistas ocorreram na medida em que esses tiverem disponibilidade de responder. Os gestores respondentes foram indicados pelos próprios membros da organização apontados.

O tipo de entrevista utilizada foi a individual ou também chamada de profundidade, a qual foi escolhida com base no que diz Gaskell (2008) ao afirmar que aquele é um processo comumente utilizado em pesquisas acadêmicas, ao passo em que pesquisas comerciais têm por costume utilizar entrevistas grupais; é empregado também quando se deseja explorar a fundo aspectos da vida de um indivíduo. A entrevista em profundidade é a técnica que, segundo Richardson (2007), permite uma estreita relação entre entrevistador e entrevistado.

Richardson (2007) classifica as entrevistas em profundidade como sendo: não estruturada, na qual o pesquisador não possui um guia para se orientar em relação

aos tópicos que deve abordar, não utilizando de uma ordem clara nas perguntas, o pesquisador segue o informante; semiestruturada, em que se tem uma ordem de perguntas, a qual garante que tudo o que se propõe será abordado, porém o entrevistador fica livre para fazer eventuais intervenções ou deixar o entrevistado responder algo que não estava no roteiro, quando for considerado importante para a pesquisa; estruturada, em que se tem uma ordem clara de perguntas, que foram previamente definidas e devem ser estritamente respondidas.

Para o presente trabalho, optou-se pela entrevista semiestruturada, a qual, segundo Bogdan e Biklen (1994), é um tipo de procedimento que permite ao entrevistador captar a perspectiva do entrevistado com maior liberdade, possibilitado por questões abertas, que dão liberdade para respostas amplas, ao mesmo tempo em que se utilizam de um guia com os principais pontos.

Para a entrevista, foi utilizado um roteiro com questões abertas, conforme sugerem Bogdan e Biklen (1994). As respostas foram gravadas, com a autorização dos respondentes, e transcritas literalmente, para análise. A entrevista foi planejada para ter a duração de 30 a 60 minutos aproximadamente, como indica Gaskell (2008). A média de duração das entrevistas foi de 30 minutos.

Em um primeiro momento da entrevista, deixou-se claro para o entrevistado quais eram os objetivos e pretensões do estudo, ou seja, o entendimento acerca dos fatores estratégicos da organização e como eles levam a vantagem competitiva, a sustentabilidade e a lucratividade. Em seguida, após esclarecimentos de possíveis dúvidas por parte do entrevistado, começou a entrevista propriamente dita, onde foi incentivado o aprofundamento e detalhamento das respostas, ficando o entrevistado o mais livre possível, sendo, porém, tomado o cuidado de não se distanciar do que fora proposto.

Durante a realização das entrevistas foi verificado o que é ensinado por Bardin (2006), como: nada seja omitido; se tudo o que se perguntou foi respondido, e se não foi por alguma razão, que seja garantido que o entrevistador esgotou a comunicação na tentativa de alcançar a resposta; se a amostra representa o universo em questão; se os dados foram obtidos de forma homogênea, não havendo diferença das técnicas utilizadas em diferentes entrevistados. As entrevistas foram realizadas, transcritas e por fim analisadas.

No presente estudo, a aplicação das EP, bem como a análise do site, forneceram informações relevantes para a confecção do tópico guia e um conhecimento prévio sobre a organização e suas atividades, o que possibilitou maior fluidez nas entrevistas, pois nesta fase o entrevistador já conhecia a organização. A suficiência no presente trabalho foi encontrada após a realização de sete entrevistas, em que os dados, somados com o que foi encontrado em análise documental e observacional, começaram a se repetir. As entrevistas foram realizadas com os dois membros de cargo estratégico, e com cinco, dos nove gerentes totais da organização.

A não realização das outras quatro entrevistas com os demais gerentes se deu pela falta de disponibilidade desses durante o período de coleta de dados, o que não comprometeu o resultado do estudo pelo fato de os gerentes de nível tático não possuírem funções estratégicas na organização, sendo os principais estrategistas, os ocupantes da diretoria e superintendência. Tal fato foi constatado na repetição das falas dos gerentes, ocorrendo a suficiência após a realização das cinco entrevistas.

A análise observacional foi realizada, pois, como aponta Yin (2005), a importância desse procedimento se dá, porque, através dele, o pesquisador vai ao campo e passa a ter contato com o cotidiano das atividades da organização. A análise observacional busca um contato mais próximo com o ambiente estudado, percebendo os aspectos do dia a dia que foram descritos nas entrevistas, e até mesmo outros elementos que não foram descritos, porém passíveis de serem observados.

A observação foi feita de forma assistemática, como descrevem Lakatos e Marconi (2004), que ocorre quando o pesquisador não utiliza técnicas específicas e nem questionários diretos, mas sim observando, de forma assistemática, o comportamento ocorrido nas organizações.

A observação assistemática, conforme visto em Yin (2005), pode ser participante ou não participante, sendo, participante quando o pesquisador influencia o campo, passando a atuar nele, junto com os pesquisados. Não participante é quando o pesquisador não interfere no campo pesquisado, estando ali somente como observador, nesse tipo de observação o pesquisador deve atentar para aos fatos

ocorridos, porém sem interferir neles. O presente trabalho optou por realizar uma observação assistemática não participante (OA), pois, conforme indica Yin (2005), isso permite um distanciamento entre pesquisador e objeto, permitindo maior impessoalidade nas análises.

Os principais elementos observados foram: O espaço físico, os processos e como esses eram realizados, levando em consideração os funcionários, como esses realizavam as tarefas e suas impressões e comentários acerca dessas (YIN, 2005).

A OA, no presente estudo, ocorreu na forma de visitas agendadas à organização, em que o pesquisador, junto ao encarregado de operações, conheceu e visualizou os processos e estabelecimentos da organização. O pesquisador teve acesso aos espaços físicos que possuem atividades em funcionamento, a todas as células de disposição de resíduos, teve acesso também as estações de tratamento de sucos, resíduos e efluentes, e pôde visualizar a realização de cada processo. O pesquisador teve acesso vetado somente na célula que trata o lixo orgânico, pelo risco oferecido.

Em cada célula e estação, foi possível conversar com os engenheiros, funcionários e com o encarregado de operações que acompanhou as visitas. As visitas ocorreram, em momentos distintos, porém, nos mesmos dias das entrevistas, durante o período de uma semana. Outra forma de observação utilizada foram conversas não formalizadas com funcionários e encarregados, após o término das entrevistas e também fora do período de visitação, ocorridas por meio eletrônico (e-mail e redes sociais) e encontros informais.

No presente estudo foi utilizada a técnica de triangulação de dados, que segundo Flick (2005b), é a combinação de elementos extraídos de diferentes fontes em um mesmo estudo. Utilizou-se a forma *within-method* de triangulação, que é apontado por Denzin (2003) como técnicas diferentes sendo utilizadas em um mesmo método, no qual os resultados são tratados em conjunto e de forma complementar. Essa técnica coloca em confronto os dados extraídos, o que faz ser possível utilizar de virtudes e dirimir as limitações de cada fonte (DENZIN, 2003).

A triangulação de dados através do *within-method* possibilitou a visualização de elementos contraditórios, que representam invalidez, bem como o complemento de

informações, o que não seria possível serem constatadas se utilizada somente uma fonte ou se as fontes fossem tratadas de forma isolada.

A utilização do *within-method* (DENZIN, 2003) permitiu identificar também a suficiência dos dados obtidos através das entrevistas, em que, na análise conjunta de dados obtidos através da observação, documentos e entrevistas foi verificada a suficiência e repetição das informações, o que segundo Gaskell (2008) indica suficiência de dados.

Os dados foram coletados e analisados em fases distintas, porém, se encontraram em determinado momento. O pesquisador foi ao campo, coletou informações, realizou as primeiras análises, de caráter prévio, para, por fim, voltar ao campo, coletar mais dados e realizar a análise de forma mais completa. As análises ocorreram como é indicado a seguir.

3.4 ANÁLISE DE DADOS

A análise dos dados descreveu e interpretou as informações coletadas no campo e traçou um paralelo entre elas e a teoria proposta no referencial teórico. Deste modo, o trabalho permitiu estabelecer percepções para responder o problema de pesquisa apresentado anteriormente. Gil (2010) argumenta que o estudo de caso possui uma grande variação de enfoques que podem ser adotados para a análise dos dados coletados. Para o presente trabalho optou-se por uma análise de conteúdo, pois como argumenta Bardin (2006), este tipo de análise permite ir além do que é aparente e compreender a linguagem oculta. A importância de compreender a linguagem oculta é apontada por Vigotsky (2000) ao dizer que, para o entendimento do que é dito por alguém, é necessário ir além das palavras e entender a motivação, o real conteúdo e significado do que é dito.

A análise de conteúdo é descrita por Bardin (2006, p. 42) como:

Um conjunto de técnicas de análise das comunicações visando obter, por procedimentos, sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens, indicadores (quantitativos ou não) que permitam a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção/recepção (variáveis inferidas) destas mensagens.

A análise de conteúdo busca obter a interpretação do conteúdo das mensagens. Nesta análise se descreve o sentido do que o entrevistado fala. O entrevistador vai além do que o entrevistado diz, e procura na sua fala, elementos que não estão explícitos (BARDIN, 2006). A análise de conteúdo, descrita por Bardin (2006), é dividida em três partes: pré-análise, exploração e interpretação.

Bardin (2006) indica que na pré-análise ocorre a transcrição das entrevistas e uma leitura sobre tudo o que se coletou no campo, a fim de se organizar o material e definir o que e como será utilizado. Bardin (2006) indica que neste momento ocorrerá a formulação de hipóteses que levam em consideração a teoria conhecida e as características da organização. As hipóteses são explicações sobre os fenômenos, porém, são apenas norteadoras da pesquisa, uma vez que, ao começar efetivamente a análise, novas hipóteses e questões podem surgir (BOGDAN; BIKLEN, 1994). Depois de formuladas as hipóteses, devem ser confeccionados índices com os itens que se repetem e são comparáveis, o que é chamado de categorização (BARDIN, 2006).

Na fase de exploração, como indica Bardin (2006), é realizada a decodificação dos dados, que até então estão na forma bruta. Nesta fase, o conteúdo é organizado em unidades de análise, que pode ser por tema, palavra chave, dentre outros. O conteúdo a ser dividido deve levar em consideração o contexto e as hipóteses pré-formuladas (BOGDAN; BIKLEN, 1994). A categorização dos dados, através de um esquema, permite ao pesquisador recolher o maior número de informações, sendo que para ser considerada eficiente, deve possuir algumas características como: um mesmo elemento não pode aparecer de forma repetida em mais de uma categoria; as divisões realizadas devem estar em consonância com as hipóteses e objetivos da pesquisa (BARDIN, 2006).

As fases descritas por Bardin (2006) possibilitam a interpretação dos dados, que vem de forma bruta e precisam ser compreendidos, em profundidade, pelo pesquisador (TRIVIÑOS, 1987). Triviños (1987) fala ainda, que todas as etapas são carregadas por vários símbolos, sendo a capacidade interpretativa do pesquisador necessária para o entendimento do conteúdo, que não é somente o manifestado verbalmente durante a entrevista, mas o latente, que está oculto na fala dos entrevistados.

A análise dos dados foi feita através de categorias, estabelecidas de forma mista, conforme indicou Bardin (2006), em que foram estabelecidas categorias iniciais, que não eram de caráter fixo, baseadas na literatura pesquisada. Após a realização das EP, foram adicionadas novas categorias, com base no que foi identificado na fala dos entrevistados e que não tinham sido anteriormente consideradas.

A fim de responder o problema de pesquisa e atender os objetivos geral e específicos da dissertação, as categorias estabelecidas inicialmente foram: vantagem competitiva e competências essenciais. Neste tópico consideram-se as atividades internas que são o foco da organização, responsáveis pelo alcance da vantagem competitiva. Os fatores externos são abordados no sentido de identificar a influencia destes para a organização, e como ela utiliza seus elementos internos perante esses fatores.

As categorias estabelecidas após a realização das EP foram: atividades sociais e resultados organizacionais. As atividades sociais foram identificadas pelo fato de a organização não se limitar a realizar somente atividades base, de cunho lucrativo, mas sim englobar em sua cadeia outros serviços, não lucrativos. Os resultados organizacionais foram considerados como o que é alcançado pela organização, levando em consideração toda a sua cadeia de serviços, tanto as atividades lucrativas como as não lucrativas.

Cada categoria aborda aspectos considerados relevantes para o desenvolvimento da pesquisa, levando em consideração o referencial teórico levantado, como é visto a seguir:

TABELA 4: CATEGORIAS DE ANÁLISE

CATEGORIAS	
I - VANTAGEM COMPETITIVA	
Vantagem Competitiva	HITT; IRENALD; HOSKISSON, 2008. HITT; KEATS; DeMARIE, 1998. HART, 1995. BARNEY, 1991. RUMELT; SCHENDEL; TEECE 1994. D' AVENI, 1995.
II - COMPETENCIAS ESSENCIAIS	
Competências essenciais	BARNEY, 1991. BARNEY; HESTERLY, 2007. HAMEL, PRAHALAD, 1995.
Custos e licenças	MILANEZ; TEIXEIRA, 2003. HUSTED; ALLEN, 2010.
Fatores internos	BARNEY, 1991. BARNEY; HESTERLY, 2007.
Fatores externos	D' AVENI, 1995. HITT; IRENALD; HOSKISSON, 2008. GRANT, 2003.
III - ATIVIDADES SOCIAIS	
Sustentabilidade	BRONDANI; HENZEL, 2010. VASCONCELOS; ALVES; PESQUEUX, 2012.
IV - RESULTADOS ORGANIZACIONAIS	
Lucratividade	ZEE, 2010. FARIA, 2002. BESEN <i>et al.</i> , 2010. HART, 1995.
Sustentabilidade	BRONDANI; HENZEL, 2010. VASCONCELOS; ALVES; PESQUEUX, 2012. BESEN <i>et al.</i> , 2010.

Fonte: Próprio autor.

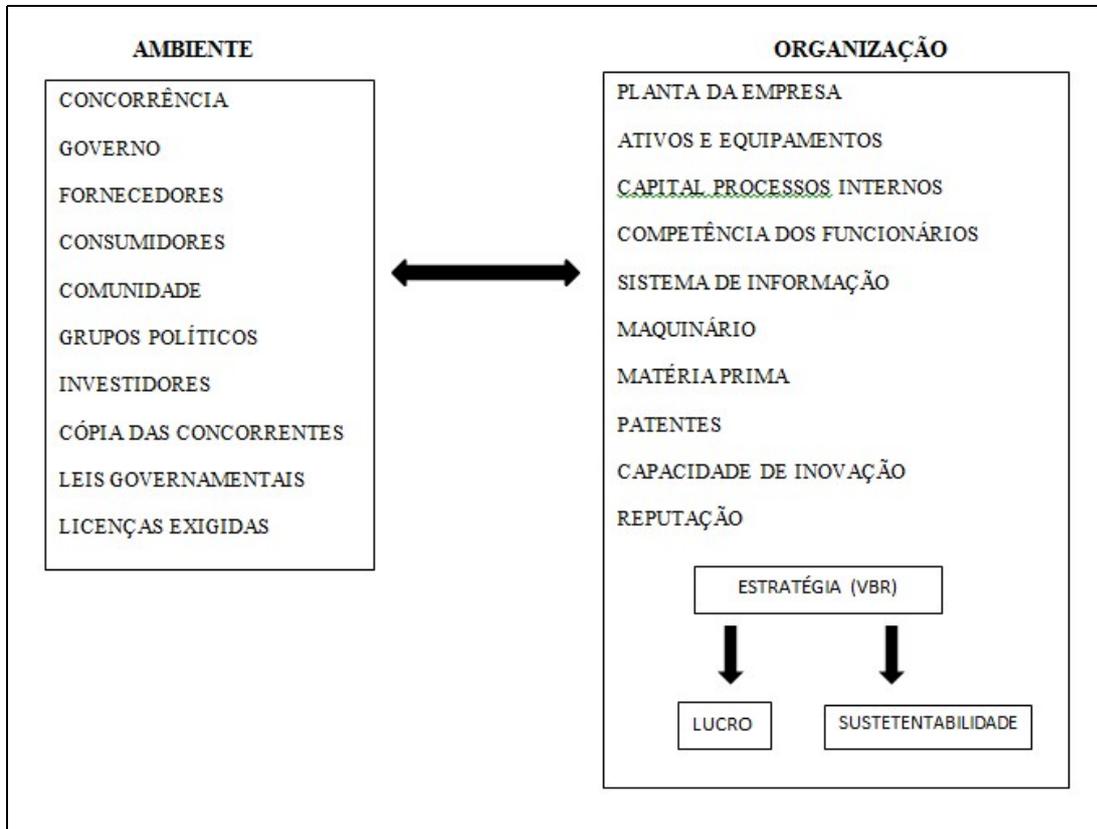
A categorização dos dados extraídos das entrevistas, conforme indica Bardin (2006) pode ser através do conteúdo ou das palavras semelhantes nas falas. Optou-se por realizar-se conforme o conteúdo, em que, mesmo não utilizando as mesmas palavras, se o conteúdo das falas que se assemelhavam, eram postos em uma mesma categoria.

3.5 OPERACIONALIZAÇÃO DA PESQUISA:

A presente dissertação articulou as técnicas de pesquisa documental, entrevista e análise observacional, para em seguida ser realizada uma análise de conteúdo baseada em Bardin (2006). Esta articulação teve o intuito de descrever e analisar como a estratégia empresarial ancorada na VBR articula fatores internos e externos

para alcançar simultaneamente lucratividade e sustentabilidade, como é representado no esquema:

FIGURA 2: ESQUEMA ANALÍTICO DE PESQUISA



Fonte: Próprio autor

Para realizar o estudo, entendeu-se a organização como pertencente a um ambiente aberto, com o qual realiza trocas, influenciando e sendo influenciada (WIT; MEYER, 2004). Neste trabalho, considerou-se que a estratégia é vinda dos recursos internos, porém, entende-se a influência dos fatores externos na organização.

Para observar os fatores externos, baseou-se em D'aveni (1995) que indica que, em um cenário hipercompetitivo, ao perceber que algum produto, serviço ou técnica está dando certo em determinada organização, as concorrentes buscam a imitação e o aprimoramento desses. A tendência de cópia ocorre no sentido de se buscar a legitimidade através de elementos legítimos, ou seja, através de produtos, técnicas e serviços que já estão sendo realizados e aceitos pelo mercado.

No setor observado as características de ambientes hipercompetitivos, mesmo presentes, encontram empecilhos causados pelas barreiras do mercado, na forma de leis governamentais, licenças exigidas e altos custos (HITT; IRELAND;

HOSKISSON, 2008). Outro fator externo observado foram os *stakeholders* e sua influência na organização. Os principais *stakeholders* encontrados na literatura são: concorrência, comunidade e investidores (GRANT, 2003); governo, fornecedores, consumidores e grupos políticos (HITT; IRELAND; HOSKISSON, 2008).

Os fatores internos observados foram aqueles definidos na literatura pesquisada, sendo os físicos: planta da organização, ativos e equipamentos (BARNEY, 1991), maquinários, matéria-prima (BARNEY; HESTERLY, 2007); os organizacionais: capital, processos internos, sistema de informação (BARNEY, 1991), patentes, capacidade de inovação, reputação (BARNEY; HESTERLY, 2007) e os humanos: competência dos funcionários. Estes foram os principais fatores, internos e externos, encontrados na literatura, porém, o trabalho não se limitou a eles, sendo, ao longo da pesquisa, percebidos novos elementos relevantes, como a integração de processos e a imagem corporativa.

4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS DADOS

A organização Kappa localiza-se no Município de Cariacica/ES e é especializada em multitecnologias para o gerenciamento integrado de resíduos. Sua central de tratamento - área de mais de 2 milhões de m² - está preparada e licenciada para receber resíduos Classes I e II A, B de Municípios, indústrias, portos, aeroportos, de estabelecimentos de serviços de saúde, dentre outros (PD 01).

A organização foi escolhida como objeto de estudo por desenvolver soluções de qualidade ambiental nos serviços desenvolvidos e pelo tratamento adequado do biogás produzido nas células do aterro sanitário, os quais permitiram que a organização atendesse ao Protocolo de Kyoto, habilitando-se ao processo de comercialização de Crédito de Carbono em 2005, sendo o terceiro projeto aprovado pelo Governo Brasileiro - Ministério da Ciência e Tecnologia. A organização iniciou suas atividades em 18 de agosto de 1995 e foi certificada em 2006, pela ISO 9001 para os serviços de Tratamento e Destinação Final de Resíduos, consolidando o padrão de qualidade alcançado pela organização e sua atuação no mercado (PD 01, EP 01).

A seguir é apresentado os principais achados do estudo realizado na organização Kappa. Optou-se por dividir a análise em dois tópicos principais, sendo: o contexto de atuação, que engloba também uma análise sobre a concorrência, e o tópico sobre a organização Kappa, que engloba o histórico da organização, principais estratégias, atividades base, projetos sociais, competências essenciais, vantagem competitiva e resultados organizacionais.

4.1 O CONTEXTO DE ATUAÇÃO DA KAPPA

A organização estudada está inserida no setor de sustentabilidade, sendo seu foco de atuação a gestão de resíduos de forma ambiental e socialmente responsável. A organização atua junto com clientes públicos e privados oferecendo a eles soluções para os resíduos oriundos de suas atividades.

A organização foi idealizada no início dos anos 1990, em um contexto no qual os resíduos sólidos, no Estado do Espírito Santo, não recebiam a devida atenção, havendo uma grande quantidade de lixões onde não eram realizadas operações em que os resíduos fossem tratados a fim de diminuir os prejuízos causados a natureza e a sociedade, sendo o lixo coletado despejado em córregos, canais de rios e em mangues. Nessa época 50,8% das cidades da Grande Vitória, depositavam seus resíduos em lixões (IBGE, 2014), onde populações marginalizadas, até mesmo crianças, buscavam extrair dali seu sustento, em condições degradantes.

Após a Conferência Rio 1992, a gestão de resíduos sólidos foi um tema que passou a ser tratado juntamente com a sustentabilidade, em que esta atividade, somente deveria ser feita, através de processos que levassem em conta a natureza e a sociedade, em equilíbrio com o lucro organizacional (ONU, 2009). Governos e Municípios passaram a ter maiores responsabilidades no assunto de gestão sustentável dos resíduos, sendo responsáveis por criarem mecanismos de coleta seletiva, reaproveitamento do lixo, reciclagem, dentre outros, para diminuir o impacto negativo que a disposição de resíduos gera para a natureza e sociedade (JACOBI; BESEN, 2011).

A Lei Nº 11.445, de 05 de janeiro de 2007, define, de maneira específica, as diferentes formas de coleta e tratamento dos resíduos, e responsabilizam os Municípios por essas atividades (JACOBI; BESEN, 2006). Os Municípios, porém, não são competentes para realizarem a atividade por si só, e a terceirizam, conforme previsão possibilitada na lei (JACOBI; BESEN, 2011). Porém, como indicam Jacobi e Besen (2011) a terceirização torna as prefeituras responsáveis pela fiscalização da atividade e as responsabiliza pela contratação da terceirizada.

Para que a atividade de gerenciamento de resíduos seja executada, a organização contratada deve seguir rigorosamente aos processos exigidos em lei, bem como ser uma organização legitimada pela sociedade e pelo Município, sendo o não cumprimento das diretrizes estabelecidas, responsável pelo fim do contrato de serviço.

São diretrizes estabelecidas pela Lei Nº 11.445, de 05 de janeiro de 2007, fiscalizadas pelas prefeituras: “a prevenção, precaução, redução, reutilização e reciclagem, metas de redução de disposição final de resíduos em aterros sanitários e a disposição final ambientalmente adequada dos rejeitos em aterros sanitários” (JACOBI; BESEN, 2011, p. 137). No que tange a sustentabilidade, Jacobi e Besen (2011) ressaltam que a legislação exige da organização que esta incentive e ofereça benefícios às organizações de catadores e crie centrais de estocagem e comercialização de produtos reciclados.

No Estado do Espírito Santo, a Política Estadual de Resíduos Sólidos (Lei Nº 9.264, 2009) confere aos Municípios a promoção de ações de saneamento básico, que são estabelecidas através de leis orgânicas. No caso específico de Cariacica/ES, onde se insere a organização estudada, a legislação do âmbito municipal é estabelecida através da Lei orgânica n. 5.283 de 17 de novembro de 2014, que permite a uma organização, na forma de licitação, realizar os serviços de coleta, transporte e disposição final.

Assim como aos Municípios são exigidos a correta disposição de resíduos, às organizações privadas também são, não podendo essas despejarem seus detritos em córregos ou lixões a céu aberto, mas realizarem a destinação final de resíduos em locais em que não serão prejudiciais ao meio ambiente e a sociedade (ESPIRITO SANTO, 2009). Além da legislação que se aplica, as organizações

privadas são socialmente responsabilizadas e cobradas a possuírem atividades que busquem a sustentabilidade, obtendo, por meio dessas atitudes, legitimidade social, o que contribui para a aceitação e valorização da marca. No setor privado, portanto, a destinação responsável dos resíduos vai além de seguir a legislação, ocorre como contribuinte para a imagem organizacional (HAMEL; PRAHALAD, 1995).

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

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

No mercado em que se insere a Kappa, o tratamento dos diversos tipos de resíduos só é possível de se realizar através das licenças ambientais conseguidas no IEMA (Instituto Estadual de Meio Ambiente), órgão responsável pelo licenciamento e fiscalização de empreendimentos que realizam atividades potencialmente poluidoras. Para o licenciamento de qualquer operação que envolve gerenciamento de resíduos, são vários processos, que envolvem grande custo.

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

Devido às dificuldades de entrar no setor e as grandes exigências em relação à estrutura e às licenças, quando o gerenciamento responsável de resíduos passou a ser uma exigência no Estado do Espírito Santo, poucas organizações nesta área

estavam aptas a atuarem, fato esse que tem se modificado ao passar dos anos, com a entrada de organizações que veem no setor uma oportunidade.

A seguir é traçado, com base nas EP, um breve histórico a respeito da relação entre a Kappa e as principais concorrentes, desde a sua fundação, no ano de 1995 até os dias atuais.

4.1.1 A Concorrência

As atividades da organização se iniciaram 1995, após a conferência RIO 92, em que o tema sustentabilidade ganhou destaque no Brasil, e foi percebido, pela organização, que atividades as quais envolvem o DS podem ser lucrativas. As licenças eram uma grande barreira de entrada no setor, pois exigiam que as organizações atuantes na área possuíssem grande estrutura e especificidades em suas instalações para a realização dos processos na forma exigida. Devido a essa barreira de entrada, a concorrência, nessa época, era restrita, sendo a organização quase que exclusiva no mercado (EP 01).

Após o ano de 2006, mais aterros começaram a surgir, porém não ofereceram riscos à organização, pois os aterros estavam distantes da Kappa e atendiam, principalmente, clientes em sua proximidade. Devido à distância entre os aterros, cada um atendendo sua região, a concorrência acabava por ser pequena (EP 02).

Além da posição geográfica, outro fator que restringiu a concorrência por algum tempo foi a conquista de contratos de exclusividade em algumas atividades, conseguidos através de licitações. Um exemplo de contrato de exclusividade é a coleta de resíduos no Município de Cariacica/ES, que passou a ser feita, de forma exclusiva, pela organização. (EP 01).

Por volta do ano de 2012, houve um aumento de organizações que realizam a mesma atividade fim que a organização estudada. Os concorrentes são outros aterros presentes no Estado, sendo os principais: Alfa, que trata exclusivamente lixo domiciliar; a Beta, especialista em resíduos industriais; Gama, também especialista em resíduos domiciliares, dentre outros aterros menores. A organização em questão

se destaca da concorrência por ser um complexo industrial, não se limitando ao tratamento de um só tipo de resíduo, como a maioria das concorrentes (EP 01).

A maior concorrente direta da organização é a Beta, que também realiza o tratamento de fluidos de perfuração, atividade esta que ganha bastante destaque no atual contexto. Esta organização é considerada a única concorrente direta, estando inclusive, localizada próxima a organização estudada (EP 01).

A concorrência se dá de fato, quando se trata de clientes privados. Nos clientes particulares, além da disputa com outras organizações, o volume de serviço também varia, de acordo com a produção dos clientes, que podem ser maiores ou menores de acordo com o momento vivido, o que não ocorre com a prestação de serviço para as prefeituras. O atual contexto político/econômico, de crise, fez com que a produção diminuísse para grandes clientes da Kappa, e, por conseguinte, houve perdas em volume de serviço para a organização (EP 01).

A concorrência, no presente momento, aumentou significativamente em relação aos anos anteriores, e segundo previsões da organização tendem a aumentar ainda mais nos anos seguintes, levando a organização a buscar a diferenciação no mercado, a fim de continuar suas atividades de forma lucrativa. As barreiras de entrada, muito fortes no início, não tem mais o mesmo efeito no presente momento (EP 02).

4.2 A ORGANIZAÇÃO KAPPA

A organização se descreve, tendo como negócio principal prover soluções sustentáveis no gerenciamento dos resíduos oriundos das células do aterro sanitário e tem como missão garantir a excelência do serviço, preservando o meio ambiente e garantindo o bem estar dos acionistas, colaboradores, sociedade, gerações futuras e todas as demais partes interessadas. A organização tem como visão: ser reconhecida como referência nacional no gerenciamento sustentável de resíduos, respeitada por clientes, fornecedores e colaboradores (EP 01).

Os valores organizacionais são, segundo a PD 01:

- Inovação - desenvolver a competitividade da organização, através da capacitação dos profissionais e busca de novas tecnologias
- Satisfação do cliente - superar as expectativas dos clientes com serviços de qualidade superior.
- Valorização do colaborador como ser humano - qualificar continuamente os colaboradores, respeitando-os, reconhecendo seu trabalho, zelando pela sua segurança e bem-estar.
- Preservação da aplicabilidade dos direitos humanos e do trabalho - difundir continuamente os princípios dos direitos humanos e do trabalho.
- Responsabilidade socioambiental - desenvolver processos que preservem o meio ambiente e proporcione melhor qualidade de vida à população, garantindo a sustentabilidade.
- Comprometimento - motivar os colaboradores a cumprirem a missão, praticando seus valores.
- Compromisso com a qualidade - atender a normas e padrões, gerando credibilidade e parcerias duradouras.
- Pioneirismo - apresentar ações inovadoras no segmento que atua, assegurando seu pioneirismo.
- Foco no resultado - cumprir as metas e atingir os objetivos estratégicos estabelecidos.

A organização descreve que tem como princípios organizacionais (PD 01):

- “Respeito a diversidade humana e cultural não permitindo qualquer tipo de discriminação, trabalho degradante, trabalho escravo ou infantil”.
- “Não promover ou apoiar a discriminação à contratação, remuneração, acesso a treinamento, promoção, encerramento de contrato ou aposentadoria”.
- “Não permitir, não promover ou apoiar qualquer tipo de constrangimento à pessoa, seja ele de natureza moral ou sexual”.

- “Não incentivar, apoiar ou permitir qualquer tipo de ato de desrespeito ao ser humano, xingamento, constrangimento, especialmente de cargos de chefia para seus subordinados”.
- “Espera que os funcionários contribuam para o DS e para a redução da desigualdade social.”

A organização tem diversos prêmios e certificações na área em que atua. Possui o certificado ISO 9001 de 2006, que atesta a qualidade dos serviços. Possui o Prêmio ecologia, concedido pelo Governo do Estado do Espírito Santo em parceria com a Secretaria de Estado do Meio Ambiente e Recursos Hídricos, no qual ficou em 1º lugar nos anos de 2004, 2005, 2006, 2008, 2010 e 2012 e em terceiro lugar no ano de 2003. Além de ter recebido prêmios importantes, como o prêmio findes 2013, na categoria responsabilidade social, com o projeto “ciranda do saber”; e também, no mesmo ano, o prêmio FETRASPORTE/ES (Federação de Transporte do Estado do Espírito Santo), de qualidade do ar e eficiência energética, dentre outros prêmios recebidos (PD 03).

Para garantir a excelência que possui no mercado, atestada pelos prêmios e certificações recebidas, a Kappa possui estratégias organizacionais, transcritas em atividades, propiciadas por fatores internos e externos que lhe conferem a vantagem competitiva perante as concorrentes.

A seguir é descrito o histórico da organização, desde sua fundação até os dias atuais. Após descrito o histórico, serão explicitadas as principais estratégias organizacionais encontradas, bem como as principais atividades exercidas. O entendimento das estratégias e das atividades possibilitou a identificação das competências essenciais, que serão descritas e relacionadas à vantagem competitiva alcançada.

4.2.1 Histórico

Levando em consideração a aparente necessidade de se tratar corretamente do lixo e a lacuna encontrada no Estado, que no início dos anos 90 enfrentava uma deficiência nesta área, o aterro sanitário em questão foi idealizado, preparando-se

para receber resíduos domiciliares, comerciais, portuários, inertes, de serviços de saúde e resíduos industriais. O aterro foi implantado pelos filhos dos idealizadores, no ano de 1995, sendo esses os que de fato atuam na organização, enquanto que os idealizadores do projeto em si exercem função de investidores e “conselheiros” (EP 01).

A organização começou como um pequeno empreendimento, recebendo resíduos de poucos bairros e foi crescendo. Ela se destacava das concorrentes sendo a primeira organização privada de gerenciamento de resíduos a atuar no Espírito Santo (PD 01).

A organização foi crescendo e ampliando sua participação no mercado. Em meados dos anos 2000, passou a trabalhar em parceria com 22 Municípios, sendo os principais: Cariacica, Vitória e Serra. Os contratos conseguidos junto aos Municípios, em diversas atividades, como coleta, tratamento e disposição final de resíduos, propiciaram grande crescimento. A organização era capaz de receber 2.000 toneladas/dia de resíduo urbano oriundo dos Municípios. Nesta época, a organização ampliou seu escopo de atividades, passando a atender também organizações privadas, que passaram a contribuir de forma significativa para a lucratividade. Clientes estes, que aumentaram significativamente e passaram a ser o foco do negócio. Dentre os clientes privados destacam-se: Vale, Coca-Cola Company, Cesan, ArcelorMittal, Vale, Samarco, Walmart, dentre outros (PD 01).

Nessa fase, a organização, aproveitando-se da baixa concorrência e de sua posição no mercado, ampliou o quadro de pessoal e passou a investir em diversas melhorias em seus próprios processos e em benefícios para a sociedade, o que a levou a ganhar diversos prêmios de reconhecimento de órgãos como o IEMA e FETRASPORTE (PD 03). À vista da posição da organização no mercado, essa conquistou também o direito de vender cotas de carbono, sendo o terceiro projeto aprovado em nível nacional (PD 01).

Além da atividade fim, que era realizada de forma sustentável, a organização implementou diversos programas sociais, como: o Programa de Responsabilidade Social e Ressocialização da Secretária Estadual de Justiça - SEJUS, através de convenio firmado, absorvendo mão de obras de infratores em regime semi-aberto do Sistema Penitenciário Capixaba. Realizou também diversos programas de

reciclagem e reaproveitamento de matéria, como: reciclagem do óleo de fritura usado, reciclagem de eletroeletrônicos, beneficiamento de pneus, reciclagem de madeira para confecção de móveis, assim como uma ecoindústria graduada, a de Artefato de Fibra de Coco. Iniciou também atividades direcionadas à sociedade, como o projeto ciranda do saber, levando livros e cultura à comunidade Nova Rosa da Penha, de onde é oriunda maior parte da sua mão de obra, além de ajudar na construção de praças, espaços de lazer, dentre outras necessidades nesta mesma comunidade (PD 03).

A organização, conforme visto anteriormente, utiliza de meios para manter-se a frente da concorrência e alcançar o diferencial competitivo. Tais meios são chamados por Seth e Thomas (1994) de estratégias organizacionais, as quais fazem interagir todos os *stakeholders* para que os retornos alcançados sejam maiores que os custos implantados.

A fim de alcançar a vantagem competitiva, a organização pesquisada utiliza de estratégias, sendo que as principais identificadas foram: inovação, diferenciação, imagem e diversificação. Tais estratégias geram ou geraram em algum momento vantagem para a organização. As estratégias utilizadas, porém, foram viabilizadas por uma outra estratégia identificada, a de centralização do processo de decisão, que mesmo visto como negativa, a ser explorada mais a frente, foi o meio encontrado pela organização de executar as estratégias principais.

4.2.2 Estratégias Organizacionais

Inovação

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

Zaccarelli e Fischmann (1994) definem a estratégia de inovação como aquela em que a organização lança no mercado serviços/ produtos novos, o que pode gerar a extinção de um produto já existente. A atividade pioneira, o aterro sanitário lançado em 1995, no Município de Cariacica/ES, fez com que a organização fosse a única no Município preparada para o tratamento integrado de resíduos sólidos, o que a concedeu o direito, o qual é mantido até hoje, de realizar os serviços de aterragem dos resíduos sólidos do Município. Antes do lançamento do aterro em questão, os resíduos eram despejados em lixões a céu aberto, o que parou de acontecer, levando a extinção gradativa dos mesmos.

Quando outras organizações passaram a realizar atividades que antes eram de exclusividade da organização pesquisada, essa lança um novo serviço, o tratamento de efluentes, que não é realizado por nenhuma outra organização no Espírito Santo.

Existe uma dificuldade de se estabelecer negócios desse tipo aqui no estado, pela legislação, que tem uma série de exigências, pelo capital inicial, que é grande, e pelo grande investimento no geral, mas mesmo com essas barreiras, hoje já têm um monte de organizações no mercado, o que não tinha antigamente, e a tendência é aumentar esse número [...] Como a concorrência cresce, temos que nos atualizar, para estar sempre com algo novo (E 05).

O pioneirismo da organização, que se dava pelo fato da Kappa ser a única a realizar a atividade de aterragem, logo foi alcançado por outras organizações, que vendo no setor uma oportunidade de negócio, passaram a realizar a mesma atividade, de forma semelhante, o que fez com que a organização buscasse um outro serviço para se manter pioneira.

Hitt, Ireland e Hoskisson (2008) indicam que cada organização analisa o ambiente externo, vendo como as demais estão se colocando no mercado e que soluções estão oferecendo. Quando é identificada uma técnica, processo ou serviço, que é recebido com êxito pelo mercado, logo ocorre a tendência natural de cópia, em que, para não ficar obsoleta, as organizações copiam o que está sendo realizado por determinada organização e está sendo recebido de forma positiva pelo mercado.

A fim de prolongar a data de validade de um produto/serviço, as organizações se aproveitam das barreiras de entrada, que impedem as concorrentes de se estabelecerem no setor em questão, porém, estas barreiras funcionam apenas por um determinado período de tempo (BARNEY, 1991). No caso de um aterro sanitário,

a grande barreira foi a legislação, que exige licenças e certificações específicas, adquiridas somente quando a companhia realiza atividades com um determinado padrão regulamentado (FARIA, 2002). No caso estudado, as licenças exigidas foram uma barreira que dificultou a entrada de concorrentes por um período de tempo. Porém, hoje já não funciona como antes, tendo a concorrência conseguido rompê-la, sendo capaz de realizar os processos de aterragem da mesma forma que a organização estudada.

A entrada de novos concorrentes, porém, não ocorre de forma abrupta. Ao perceber os novos entrantes, a organização pioneira busca melhorias em seu serviço a fim de oferecê-lo de forma diferenciada, bem como tenta se aproveitar de possíveis barreiras de entrada, como governos, leis, grupos políticos, dentre outros (HITT; IRELAND; HOSKISSON, 2008). Tal fato foi constatado na Kappa, que utilizou da estratégia de diferenciação, a fim de realizar constantes melhorias em seus serviços, bem como buscou apoio da legislação local para manter as vantagens advindas de seu pioneirismo.

Diferenciação

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

Como descrito em Zaccarelli e Fischmann (1994), a Kappa utiliza da diferenciação de seus serviços para se manter a frente da concorrência. Conforme visto, após a fundação da organização, esta lança um produto inovador, o aterro sanitário, porém, ao passo que a concorrência passa a copiar as técnicas, essa inova, não lançando um novo serviço, mas melhorando na realização do serviço que já era prestado. A diferenciação dos serviços funcionavam como barreira de entrada e como melhoria da imagem institucional perante os clientes.

A barreira de entrada criada pela inovação se reflete na legislação aplicada. A legislação, no setor de sustentabilidade, influencia as organizações, porém também é influenciada por elas (BARTOLOMEO; SILVA; FONSECA, 2014).

A presente organização influencia a legislação, ao realizar soluções inovadoras, o que é explicado por Bartolomeo, Silva e Fonseca (2014) e Cirelli e Kassai (2010), que indicam que a legislação pode ser influenciada quando uma organização consegue realizar algo que seja sustentável, pois é levado em consideração que se uma organização consegue realizar tal solução, as demais assim devem fazer, para contribuir por uma sociedade mais sustentável. Por se tratar de um mercado novo e não estabelecido por completo, ações sustentáveis inovadoras, que não são exigidas por lei, mas se realizadas, por existir uma tendência dos governos e sociedades na busca de alcançar o DS, influenciam a legislação, vindo a fazer parte dela (CIRELLI; KASSAI, 2010).

Ao iniciar suas atividades, conforme descrito no histórico da organização, essa atuava no mercado capixaba com técnicas inovadoras, garantindo a preservação ambiental e benefício social que até então não se percebia e não se era exigido por lei, sendo o lixo despejado em lixões a céu aberto e depois em aterros sanitários que degradavam o meio ambiente de alguma forma. Tal fato fez com que a legislação local passasse a exigir que as demais organizações atuassem da mesma forma, conforme disposição da Lei Estadual Nº 9.264/2009 do Município de Cariacica/ES, que estabelece diretrizes de tratamento e disposição de resíduos sólidos, em que, com o passar do tempo, e com a possibilidade de se tratar resíduos, de forma menos prejudicial ao meio ambiente, a legislação passa a exigir que seja feito.

Após a fundação, com a implantação de uma atividade altamente lucrativa, a Kappa investiu em diferenciação, direcionando suas principais ações gerenciais no sentido de manter o serviço oferecido como diferencial competitivo no mercado. com constantes análises do mercado, bem como investimentos em processos internos, criando serviços que a distinguem das concorrentes, impactando o mercado.

A diferenciação constante da organização contribui na criação de barreiras de entrada, evitando que muitas concorrentes se estabeleçam no mercado, porém, as organizações acabam por criar meios e se estabelecer, quebrando essas barreiras. A diferenciação, entretanto, é utilizada também para a manutenção da vantagem

competitiva frente a estas outras organizações estabelecidas, como uma vantagem oferecida aos clientes na questão de imagem.

Imagem

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

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

A possibilidade de agregar quando se fala da imagem dos clientes, exige que a organização possua uma imagem legitimada no mercado, como realizadora de soluções responsáveis. Tal fato é descrito por Bartolomeo, Silva e Fonseca (2014), ao disporem que uma organização inserida em setor de risco deve estar em permanente alerta com suas atividades, pois caso não estejam e a atividade realizada for considerada nociva para a sociedade e meio ambiente, aquela terá grandes perdas referente a sua imagem pública e de mercado.

O que torna a Kappa apta a contribuir para a melhoria de imagem dos clientes é a sua própria imagem, que funciona como forma de estratégia organizacional. Ao ser reconhecida pela sociedade e pelo mercado, a organização capta mais clientes, em função de sua boa imagem corporativa. Tal legitimidade é atestada através dos prêmios de excelência e reconhecimento pelos serviços prestados. Além do

reconhecimento pela atividade base, atividades de cunho social e ambiental, que não são lucrativas, também influenciam na melhoria da imagem organizacional.

A organização possui atividades sociais, que ocorrem no sentido de melhorar a imagem corporativa e legitimar a organização, conforme indicam Brondani e Henzel (2010), em que uma organização necessita realizar atividades que são benéficas a sociedade a fim de obter uma boa imagem empresarial. Zee (2010) aponta que atividades que levam em consideração o lado social e ambiental, mesmo não sendo lucrativas de forma direta, podem incrementar a receita ao trazer ganhos a imagem, que são maiores do que os ganhos financeiros diretos.

Os ganhos em imagem oriundos de atividades sociais são uma forma de exercício da RSC da organização, em que, como apontado por Faria e Souerbronn (2008), ao realizar atividades que não são o foco principal da organização, como as atividades sociais, a organização faz com que a sociedade a legitime, por ser ela uma organização que leva em consideração os cidadãos.

Tal contribuição percebida pela sociedade reflete na escolha dos clientes pela organização, pois, sendo ela legitimada socialmente, ao contratar a organização para realizar determinado serviço, a sociedade enxerga também a contratante como organização socialmente responsável, por se preocupar em manter relações comerciais somente com organizações benéficas para a sociedade.

A RSC realizada pela organização, percebida através dos serviços voluntários, reflete nos ganhos em imagem, porém a Kappa considera esses ganhos somente como complemento dos ganhos oriundos da atividade principal a qual atesta a capacidade da organização de viabilizar o alcance da sustentabilidade e melhoria de imagem dos clientes.

Acredita-se que os projetos sociais são importantes para a melhoria da imagem organizacional, porém, em menor grau do que a atividade fim da organização, que se acredita se a maior responsável por gerar reais benefícios ambientais e sociais.

[...] O maior benefício que a gente acredita que presta não são as atividades sociais, mas é retirar o resíduo, que poderia ser lançado no mar, em terrenos baldios [...]. A marca retira esses resíduos da sociedade e presta um serviço sustentável, para o meio ambiente e para a sociedade, isso acredito que seja nossa contribuição [...] Pensamos no lucro, mas o lucro só vem se fizermos tudo direitinho, de forma sustentável. As atividades

sociais são importantes, mas não adiantaria nada fazer atividade social se fizermos o tratamento dos resíduos de forma errada [...] (E 07).

A organização entende as atividades sociais e outras atividades não lucrativas como complementares, porém, através da AO identificou-se que essas atividades têm uma real importância, juntamente com a atividade principal, no quesito estabelecimento de imagem e captação de clientes, sendo inclusive uma estratégia da organização, mesmo que não percebida como tal. Tais atividades fazem parte de uma estratégia de diversificação, explorada a seguir.

Diversificação

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

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

Os lucros decorrentes das atividades da organização vêm na forma do trabalho direto para com o cliente, seja ele público ou privado, o que foi concordado por todos, em que, mesmo com o custo sendo bastante alto, o lucro também é. Não são todas as atividades que são lucrativas, porém, o fato de uma atividade não gerar lucratividade não significa que ela deixará de ser feita, se for importante estrategicamente.

Um exemplo citado, de atividade que não gera lucro foi o tratamento de biogás, que exige maquinários modernos e não possui tanta procura, porém, se tratando de uma

organização que presta diversos serviços, a atividade em questão é equilibrada por outras que geram lucro muito maior que o custo, suprimindo o que gera prejuízos financeiros. Tal atividade é importante para a organização, por fazer parte da cadeia de produtos oferecidos, agregando no quesito imagem.

Das atividades não consideradas principais, são consideradas como geradoras de lucro para a organização: a coleta, o aluguel do espaço para outras organizações e a venda de elementos que não são utilizados. Essas atividades, mesmo não sendo as principais da organização, são lucrativas, como indica E 05:

O aluguel do espaço para outras organizações e a venda de elementos que não são utilizados, como exemplo água de reuso, que seria descartada, é vendida para quem necessita, é algo que não aumentaria nosso custo, e gera receita positiva, não muito, não impacta significativamente nosso lucro, mas gera.

A realização de atividades não lucrativas faz com que a organização se destaque das concorrentes, atendendo cada cliente em todas as suas necessidades, não precisando eles de procurarem uma organização para cada tipo de serviço, sendo encontrado na própria organização pesquisada todas as atividades relacionadas ao gerenciamento de resíduos. Tais atividades, em conjunto com as atividades sociais, agregam à organização a imagem de que possui no mercado atuação em diversas áreas do setor de sustentabilidade, não restrita a uma área específica.

Essas foram as principais estratégias organizacionais encontradas. As estratégias, porém, como apontam Clegg, Carter e Kornerberg (2004), para serem eficientes, precisam fazer interagir todos os *stakeholders* da organização. O meio encontrado pela organização de implantar as estratégias citadas foi a centralização do processo de decisão, que será descrito a seguir.

Centralização do processo de decisão

Foi percebida uma grande centralização a respeito das decisões estratégicas. A tomada de decisão e a definição das estratégias organizacionais ocorrem somente nos níveis da diretoria em conjunto com os conselheiros da organização, sendo a função da gerência a de aplicação das aludidas estratégias.

As novas ideias de cunho estratégico são levadas pelos proprietários e pela alta gestão, como ocorreu no atual momento, com o processo de tratamento de efluentes, em que, inspirados em tendências internacionais, a alta gestão trouxe a ideia desse novo serviço, porém, precisou de mão de obra qualificada para implantá-la.

Barney (1997) fala que as principais ideias estratégicas vêm da alta gestão e são compartilhadas pelo resto da organização, que as coloca em prática. Tal fato foi encontrado na Kappa, onde as ideias oriundas dos proprietários e alta gestão são compartilhadas com os gerentes de nível tático, engenheiros e demais funcionários que as implantam. A centralização do processo de decisão é um diferencial competitivo quando a estratégia, mesmo que não seja concebida por toda a organização, é entendida e assimilada por ela, o que foi observado no caso do serviço de tratamento de efluentes, em que engenheiros renomados e gerentes propiciaram a ideia vinda dos diretores.

Hammel e Prahalad (1995), porém, consideram que a formulação e implantação das estratégias organizacionais devem se tornar rotina, não restritas a pessoas, mas sim a funções, sendo que, quando um determinado indivíduo deixa o cargo, a organização continua a funcionar da mesma forma, sendo a estratégia compartilhada para outras pessoas que futuramente ocuparão determinado cargo de decisão.

Neste ponto, a centralização na organização pesquisada é entendida como um ponto negativo, pois restringe o processo de tomada de decisões estratégicas enquanto a equipe atual, formada pela família empresaria, está na organização, pois dela advêm todas as ideias. Não foi observada a presença de uma equipe específica forte, responsável por trazer inovações, o que prejudica a legitimidade da organização após o afastamento dos gestores. Conforme indicam Hamel e Prahalad (1995), o diferencial competitivo advém de uma estratégia incorporada na cadeia de valor de uma organização, do nível macro ao micro. Tal fato não ocorre na organização pesquisada, estando a estratégia organizacional somente na cabeça dos proprietários.

A centralização do processo de decisão, que confere maior poder e liberdade para a família empresaria é identificada como um ponto negativo para a perenidade da

organização (HAMEL; PRAHALAD, 1995). Enquanto a família empresaria permanece atuante este foi o meio encontrado para se conseguir a implantação das estratégias organizacionais. O que não é um aspecto negativo no presente momento pode vir a se tornar no futuro, quando a família não estiver mais no comando. O ponto negativo ocorre no sentido de não haver uma preocupação em treinar e desenvolver novos estrategistas a fim de continuar as ideias e princípios da organização.

A centralização do processo de decisão foi o meio encontrado que possibilita a implantação de estratégias, que são traduzidas na forma de atividades, aqui divididas em: atividades base e sociais, conforme indicadas nas EP e nas PD 01 e PD 04.

4.2.3 Atividades Base

- Coleta e transporte de resíduos: Coleta e transporte de resíduos orgânicos, industriais, de serviços de saúde, comerciais, recicláveis, atividades petrolíferas, entre outros. Para tanto utiliza equipamentos próprios, que são caminhões equipados com compactadores, basculantes, veículos fechados para remoção de resíduos hospitalares, caçambas, caixas compactadoras, dentre outros. Todos os veículos são licenciados pelo IEMA e certificados pelo INMETRO (Instituto Nacional de Metrologia, Qualidade e Tecnologia). Toda a frota automotiva é movida a diesel, e emite uma quantidade mínima de CO², estabelecidas pelo CONAMA (Conselho Nacional do Meio Ambiente). A quantidade mínima de emissão de CO² não é expressamente uma exigência da legislação, mas confere à organização excelência na prestação de serviços ambientais.

- Disposição final de resíduos em células: Para o gerenciamento dos resíduos, a organização possui células específicas para cada tipo, com especificações regulamentadas pelo IEMA. Cada célula atende um tipo de resíduo. Os tipos são; não perigosos, de origem doméstica e industrial, sendo os industriais oriundos de construções, obras, reparos, e outros ligados à construção civil. Os perigosos, que são oriundos de indústrias, como lâmpadas e restos de soluções industriais. Os hospitalares, oriundos de serviços de saúde.

- Tratamento de resíduos: Para alguns resíduos, a organização realiza o tratamento final, considerando a viabilidade técnica, financeira, operacional e legislação aplicável. Através de maquinários específicos e processos físicos e químicos, a organização devolve a natureza dos resíduos. Sendo os principais, o biogás, fluidos de perfuração, fossas, lodo e chorume.

4.2.4 Projetos Sociais

Além das atividades principais, outras atividades são realizadas, de forma não lucrativa. As principais são:

- Educação ambiental: A organização mantém programas de educação ambiental, estabelecidas pela Instrução Normativa nº 003/2009 superveniente à Lei Municipal Nº 9.265/2009, que, junto aos funcionários e comunidade local, visa despertar a consciência crítica e a mudança do comportamento ambiental, embasadas em três pilares, que são: informar, sensibilizar e incentivar.

- Parque de Econegócios: Espaço físico dentro da organização que é cedido para pequenas organizações do ramo, a fim de que estas realizem suas atividades. Os principais empreendimentos são organizações que realizam reciclagem de papel, coleta e beneficiamento de óleo de fritura e o tratamento de cascas de coco, dentre outros profissionais independentes, como marceneiros e artesãos que trabalham com materiais reciclados, pintores, dentre outros.

- Espaço canal aberto: Espaço destinado para uma maior comunicação com a sociedade, em que essa envia dúvidas as quais são respondidas pelos profissionais da organização.

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

- Programa de responsabilidade social e ressocialização: Em Convênio com a Secretaria Estadual de Justiça do ES – SEJUS, a organização possui grande parte

de seus funcionários egressos do sistema carcerário do ES, os quais atuam nas áreas bases da organização, como manuseadores dos aterros e resíduos.

As atividades base e os projetos sociais fazem parte da estratégia da organização para o alcance da vantagem competitiva. As atividades base conferem lucro para a organização pelo serviço prestado, enquanto as sociais viabilizam a estratégia de imagem, o que proporciona aumento da lucratividade em longo prazo. As atividades organizacionais formam as competências essenciais e estas contribuem para a geração da vantagem competitiva.

4.2.5 Competências Essenciais

Barney (1991) aponta que as atividades as quais a organização exerce de forma diferenciada são as competências essenciais, possuindo as seguintes características: são exclusivas, raras no mercado e de difícil imitação pelos concorrentes que a organização explora (BARNEY; HESTERLY, 2007). Através das competências essenciais a organização alcança a vantagem competitiva e a lucratividade.

A respeito das competências essenciais, ao serem questionados sobre atividades que são exclusivas, raras no mercado e de difícil imitação pelos concorrentes que a organização explora, não houve consenso entre os entrevistados. Alguns responderam que a competência essencial era o tratamento de efluentes (chorume, sucos industriais e fluidos de perfuração), por ser uma técnica exclusiva, rara, de difícil imitação, porém gera dúvidas quanto à exploração, que ainda não é entendida como ocorrendo de forma plena. Outros responderam que era a técnica de disposição final em célula, que mesmo sendo uma técnica não exclusiva, difundida pelo mercado e não sendo de difícil imitação, esta é a maior fonte de lucratividade, sendo a atividade mais explorada pela organização, por possuir concorrência relativamente baixa.

Tal fato ocorreu, pois a organização passa por um momento de mudança na competência essencial que não é percebida, de forma plena, pelos gerentes de nível tático, porém, através de observações e conversas informais, bem com as respostas do nível estratégico, percebe-se que esses e os membros da família, que mesmo

não ocupando cargos estratégicos e nem gerenciais, percebem essa mudança de competência essencial, sendo que a atividade de aterragem, que no presente momento é a competência, está sendo substituída pelo tratamento de efluentes.

No presente momento a organização tem, na técnica de aterragem, sua competência essencial. Essa atividade, quando implantada pela organização em 1995 possuía as características descritas por Barney e Hesterly (2007): exclusiva, rara, de difícil imitação e explorada organizacionalmente. Atualmente é a atividade mais lucrativa da organização. Para esta atividade, desde sua implementação, foram feitas diversas modificações e melhorias, a fim de diversificá-la e manter a organização a frente da concorrência, o que ocorreu, por 20 anos, até o presente momento.

Como aponta Hamel e Prahalad (1995) a competência essencial possui prazo de validade, quando a concorrência cria mecanismos de cópia e consegue oferecer o mesmo serviço, o que leva a organização a pensar sobre novas estratégias. Na organização pesquisada, percebe-se que o prazo de validade do serviço prestado está chegando, pois é observado no mercado o surgimento de diversas organizações que estão realizando a técnica de aterragem da mesma forma que a organização em questão. A estratégia de diferenciação utilizada para manter o diferencial competitivo já não surte mais efeito, já que estas organizações aumentam de número a cada ano.

Hamel e Prahalad (1995) apontam que a mudança da competência essencial é um processo lento, e que pode levar anos, como o que a organização está fazendo. Desde 2012, quando foi percebido que a concorrência se ampliava, realizando a técnica de aterragem da mesma forma que ela, passa-se a investigar o mercado e se investir em outras soluções. A companhia buscou informações no mercado, sobre o que poderia ser desenvolvido, e criou um processo de tratamento de efluentes (chorume e suco industrial), e desenvolve esta técnica, para em um futuro próximo, ser utilizada como competência essencial.

A competência essencial da organização passa por um momento de transição, em que a técnica de aterragem, vista como maior diferencial competitivo dá lugar ao tratamento de efluentes, que vêm como competência essencial em um futuro próximo. A técnica de aterro utilizada foi incorporada em 1995 em um contexto de pouca concorrência, em que as técnicas eram novidade no Estado do Espírito Santo,

sendo a legislação, ainda, branda, no que dizia respeito a soluções ambientais. A organização, no começo, possuía poucos clientes, que contratavam seus serviços por uma questão de imagem. Com o passar do tempo, a questão ambiental ganhou destaque no estado, e mais do que imagem, passou a ser tratada como obrigação estabelecida por leis específicas, como a Lei Estadual Nº 9.264/2009, fazendo com que a organização, já estabelecida, tivesse alto retorno, ao passo em que a concorrência ainda estava se estabelecendo no mercado.

O aterro, hoje, é a maior fonte de renda da organização (OA; PD 03), sendo que este, por muito tempo, foi realizado com métodos exclusivos daquela, o que a destacava das demais concorrentes do mercado. Com o passar do tempo, as técnicas de aterragem foram sendo incorporadas pelas concorrentes, havendo também novos entrantes no mercado, que viam ali uma forte atração, devido aos grandes lucros gerados. Atualmente o lucro ainda é alto, porém, dados da organização indicam a entrada cada vez maior de concorrentes, os quais impactariam negativamente a lucratividade em um futuro próximo.

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

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

Essas técnicas ainda não geram lucro, pois estão em fase de aprimoramento e lançamento no mercado, porém estima-se que em pouco tempo serão a maior fonte de lucratividade. Tendo em vista a lucratividade futura, a organização passa a explorar um novo serviço para utiliza-lo na forma de competência essencial.

A exploração da competência essencial, conforme indica Barney (1991) é feita através de análises externas e posicionamento de recursos, que são físicos, organizacionais e humanos. Os recursos físicos indicados pela literatura são: planta da organização, ativos e equipamentos (BARNEY, 1991), maquinários, matéria-prima (BARNEY; HESTERLY, 2007), os organizacionais: capital, processos internos, sistema de informação (BARNEY, 1991), patentes, capacidade de inovação,

reputação (BARNEY; HESTERLY, 2007) e os humanos: competência dos funcionários.

Os entrevistados consideram os custos em equipamentos e estudos como sendo bastante altos, porém, o que não é um empecilho para a realização das atividades, pois a organização possui recursos para isso. As licenças são todas ligadas ao IEMA e ao INMETRO, não sendo difíceis de conseguir se a organização possuir equipamentos e equipe técnica adequada, bem como um bom relacionamento com o órgão, o que ocorre, tendo em vista que a organização atua no mercado a mais de 20 anos.

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

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

O elemento humano essencial, no caso estudado, é visto principalmente na figura da alta gestão e dos gerentes. A alta gestão possui capacidade empreendedora, percebida quando essa traz ideias inovadoras. Tais ideias, porém, só são possíveis de se realizar, pela competência técnica dos gerentes. A gerência possui uma função essencial, atuando na parte tática, porém, tal função por si só é vista como diferencial competitivo após a alta gestão levar à organização técnicas diferenciadas que permitem a criação da competência essencial da organização. Barney (1997) aponta que os gestores devem utilizar de seu conhecimento e *Know-how* para transmitir e incentivar as gerências e demais funcionários a realizarem o processo, o que ocorre na organização, sendo o recurso humano considerado importante,

porém, ao mesmo tempo um desafio, por isso a organização considera que deva desenvolver as competências de seus funcionários, conformes vemos:

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

Foi citado por um dos entrevistados que: “[...] poucas vezes a organização recorreu a funcionários externos para a implantação de determinado processo” (E 05).

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

No caso da organização, quando se fala de recursos físicos (BARNEY; HESTERLY, 2007; BARNEY, 1991), a planta, os ativos e equipamentos são essenciais, pois só é possível a realização da atual atividade com um espaço amplo e maquinário específico. Sobre os recursos organizacionais (BARNEY, 1991), o capital e o tamanho da organização são essenciais, pois propiciam os investimentos da organização em equipamentos para realizar os processos. Sobre os recursos humanos (BARNEY; HESTERLY, 2007), eles são essenciais, pois permitem à organização desenvolver processos internos e propiciam a inovação.

A respeito dos fatores externos, o principal elemento identificado, o qual influencia a ação é a necessidade do mercado no tratamento de resíduos, que ainda hoje não possuem sua destinação de forma 100% sustentável, mas que caminham para isso. A ação vai em busca de realizar um tratamento de resíduos da forma mais sustentável que se conseguir e entende-se que isso é uma necessidade do mercado, mesmo que não expressa de forma explícita no atual momento, mas mesmo assim, refletindo uma tendência a ser seguida na condução das ações organizacionais. Tal necessidade do mercado é descrita em Hart (1995) quando fala sobre a VBR naturais, em que o mercado que envolve sustentabilidade tem ganhado destaque nos estudos sobre estratégia, sendo a utilização responsável dos recursos naturais uma fonte geradora de vantagem competitiva.

O mercado de sustentabilidade em que está inserida a organização levou à criação do aterro sanitário. Quando essa técnica se torna domínio público, amplamente realizada, se vê a necessidade da criação de uma nova atividade. Entende-se, então, que o mercado tem grande influência na organização, que utiliza de seus elementos internos para oferecer uma resposta de forma diferenciada, o que é descrito em Barney (1991) na medida em que os recursos internos são utilizados na forma de competências essenciais as quais suprem demandas do mercado de modo diferenciado, ou seja, não realizado por outras organizações.

O setor onde a organização atua possui grande controle por parte da legislação e exige padrões específicos para a realização da atividade. Assim sendo, Faria (2002) aponta o governo e a legislação como grandes influenciadores do negócio. No caso específico da organização, percebe-se que a legislação e o governo são influências externas, porém, ao se tratar de uma organização já estabelecida no mercado, aqueles não são decisivos para que esta alcance o diferencial competitivo, mas sim, funcionam como pré-requisito para que ela atue, sendo o mercado, então, considerado como principal fator externo que influencia o desenvolvimento da competência essencial.

As competências essenciais, na VBR, são entendidas como os elementos organizacionais utilizados para o alcance da vantagem competitiva (RUMELT; SCHENDEL; TEECE, 1994), descrita no próximo tópico.

4.2.6 Vantagem Competitiva

A vantagem competitiva, na visão de Hitt, Ireland e Hoskisson (2008) é alcançada através da estratégia, quando uma organização consegue colocar no mercado soluções que trazem lucratividade e que essa lucratividade é mantida por certo período de tempo. A vantagem competitiva, para Hitt, Keats e DeMarie (1998), é alcançada através da articulação dos elementos internos, para atender aos elementos externos, de forma diferenciada em um mercado.

Na organização em questão, a vantagem competitiva é alcançada através da articulação de elementos internos, que formam os serviços prestados. Esses

serviços são articulados estrategicamente a fim de alcançar a vantagem competitiva. Os serviços prestados são articulados formando as competências essenciais e sofrem constantes mudanças a fim de atender as demandas do mercado e posicionar a organização de forma estratégica.

As principais estratégias observadas foram: a de inovação, quando a organização lança novos serviços no mercado; diferenciação, ao realizar uma atividade de forma que a concorrência não faz; diversificação, quando a organização oferece o tratamento integrado de resíduos, abrangendo todas as fases, desde a coleta até a disposição final e imagem, a qual propicia à organização a obtenção de clientes, sejam eles públicos ou privados.

As estratégias são articuladas a fim de conferir à organização vantagem competitiva no mercado (HITT; IRELAND; HOSKISSON, 2008). O presente estudo encontrou duas principais vantagens alcançadas através das estratégias, sendo elas a legitimidade e o pioneirismo. Essas vantagens conferem a organização o diferencial competitivo.

A legitimidade é proporcionada pelas estratégias de imagem e diversificação, que proporcionam à organização um nome forte no mercado, conferindo a ela *status* para captar clientes, sejam eles públicos ou privados. O pioneirismo, por sua vez, é alcançado através da diferenciação e inovação, que proporcionam à organização o *status* de oferecer a seus clientes serviços exclusivos, que não são encontrados em outras organizações no mercado.

A fim de manter a vantagem competitiva alcançada, as estratégias organizacionais sofrem constantes mudanças, conforme visto no caso estudado, em que, na fundação da organização se utilizava da inovação para o alcance da vantagem competitiva, e após um tempo, foi utilizada a estratégia de diferenciação e diversificação. A imagem é utilizada em todo o processo, agindo como estratégia de suporte para as demais. A mudança estratégica foi identificada em dois momentos: após o início das atividades organizacionais, com técnicas diferenciadas para o aterro sanitário, e no presente momento, em que a organização inicia novo serviço, o tratamento de efluentes, o que garante à organização a manutenção de sua vantagem competitiva.

Tal fato ocorre, pois, o diferencial competitivo não é perene, sendo constantemente afetado quando outras organizações passam a copiar o que é feito pela organização

pioneira, e que, para manter a vantagem competitiva, é necessário constante modificação estratégica, de atividades que são diferenciais (D'AVENI, 1995; BARNEY, 1991; BARNEY; KETCHEN; WRIGHT, 2011).

A renovação do diferencial competitivo, para Wit e Meyer (2004,) vem através de análises externas, somando-se ao conhecimento dos elementos internos, que propiciarão a mudança organizacional, em que as estratégias organizacionais, na busca pelo diferencial competitivo, são moldadas pelas ameaças e oportunidades. Na organização estudada, são observadas tendências e possíveis GAPs no mercado, que, após observados, é feita uma análise de viabilidade interna a fim de verificar se a organização possui recursos para desenvolver um novo serviço.

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

No caso de organizações que possuem atividades sustentáveis, Hart (1995) faz um adendo, atribuindo a vantagem competitiva como vinda de além da atividade fim, mas também através de benefícios governamentais. Para o autor, os governos veem a sustentabilidade como um fim a ser alcançado, investindo, então, nesses tipos de organização com incentivos significativamente impactantes, os quais geram aumento da lucratividade e vantagem competitiva

A vantagem competitiva da organização, porém, é identificada principalmente no exercício da atividade fim, o que inclui atividades sociais, não sendo relevantes os benefícios do governo. Os benefícios governamentais são desconhecidos pelos entrevistados, os quais afirmam que a organização não os recebe. O único a reconhecer os benefícios governamentais foi o E 07:

[...] Nós recebemos alguns benefícios, mas nada que realmente afete nossa lucratividade, nosso lucro vem dos clientes em si, não de benefícios [...] realizamos atividades sociais por que acreditamos nelas e elas são boas para a imagem institucional também (risos), este é o maior benefício (a imagem).

O mesmo entrevistado indicou que a organização recebe benefícios, como abatimento de impostos, mas somente quando realiza atividades não relacionadas ao negócio principal, mas sim às ações paralelas, como projetos sociais e ambientais junto à comunidade. O diretor, porém, indicou que esses benefícios não são significativos a ponto de impactar o lucro da organização, que é decorrente da atividade em si. “Os lucros da organização vêm das atividades, que são bastante lucrativas, e não dos benefícios que o governo dá pra gente” (E 07).

Os benefícios governamentais relativos a atividades sustentáveis, citados por Hart (1995), ocorrem na organização, mas não são relevantes, por ter esta organização, como atividade base a sustentabilidade, em que a atividade sustentável é, em si, lucrativa. Os projetos sociais, que não geram receita, são responsáveis por benefícios, o que indica que tais benefícios ocorrem somente quando a atividade não gera lucro, não sendo esse o caso da organização estudada, cuja atividade de sustentabilidade é a própria fonte de lucro, e não uma fonte extra.

A organização pesquisada é influenciada por pressões externas, principalmente de clientes, sejam públicos ou privados, que exigem soluções cada vez mais sustentáveis. Aquela, porém, também influencia o meio em que atua, ao realizar soluções não exigidas pela lei, passa a influenciar novas resoluções municipais e também faz com que a concorrência passe a realizar serviços parecidos, a fim de não ser retirada do mercado. Tais influências são descritas em Rumelt, Schendel e Teece (1994) quando os autores apontam que as organizações vivem em dualidade com o ambiente, influenciando e sendo constantemente influenciadas por esse.

Em síntese, a vantagem competitiva organizacional é buscada através das estratégias, sendo que as de inovação e diferenciação levam ao pioneirismo e as de imagem e diversificação levam à legitimidade. Para alcançar a vantagem competitiva, a organização tem como principais ações gerenciais realizar constantes análises do mercado e articular seus fatores internos a fim de oferecer serviços diferenciados. Tais serviços formam as competências essenciais, que colocam a Kappa na frente das concorrentes, trazendo resultados, que são relativos a lucratividade, benefício social e ambiental. Tais resultados são explorados no próximo tópico.

4.2.7 Resultados Organizacionais

Ao serem questionados sobre a lucratividade da organização, os entrevistados percebem que, apesar dos altos custos a organização é bastante lucrativa. Os custos, por serem altos, restringem a concorrência, fazendo com que as poucas organizações do setor consigam entrar (BESEN et al., 2010). No caso da organização estudada, a lucratividade se intensifica, pois, além de estar em um setor altamente lucrativo, realiza atividades de forma exclusiva e diferenciada.

Ao tratar sobre lucratividade, natureza e sociedade, os respondentes consideram que a organização trata por igual todos esses elementos, pois entendem que o negócio da organização só consegue ser lucrativo se atender a natureza e a sociedade. É entendido pela organização que essa trata de forma responsável a natureza e a sociedade, pois seu lucro vem desses elementos.

Pensamos sempre no lucro, como todas as organizações, mas levamos em consideração a natureza e a sociedade sim [...] nossa atividade é lucrativa sim, mas só temos lucro se formos sustentáveis, o que também é exigido pela lei, e não é um lucro que passamos por cima de qualquer coisa para obter, temos como principio considerar a natureza e as pessoas para sermos lucrativos [...] muitas empresas burlam a lei e são falsamente sustentáveis, a gente não, mesmo porque uma hora ou outra elas vão pagar o preço por fazer isso (E 07).

As atividades que vão além do escopo principal, que são realizadas de forma voluntária e sem lucro não são vistas como sustentáveis, mas sim, apenas como um complemento que a organização pode fazer. Essas atividades ocorrem e são percebidas pelos membros da organização como benéficas, mas também enxergadas como algo que é feito a mais, sendo que a sustentabilidade é vista, pelos entrevistados, como alcançada na realização responsável das atividades fins.

A organização pesquisada está inserida no setor de sustentabilidade, que no Brasil é algo novo e intensamente regulamentado. Iniciado após a conferência RIO, 1992 (ONU, 2009), as organizações de qualquer tipo são exigidas a realizarem ações sustentáveis, e isso faz com que se destaquem organizações que atuam em área de risco, como a de gerenciamento de resíduos, que, visando a realização de uma atividade de forma sustentável, tem exigências altas, o que leva a um alto custo em

maquinários e licenças para funcionamento (FARIA, 2002).

A organização pesquisada atua viabilizando a sustentabilidade de seus clientes. A fim de viabilizar a sustentabilidade para outras organizações, a organização em questão é exigida pelos governos e sociedade a realizar sua atividade também de forma sustentável. A realização de atividades de forma sustentável implica em altos investimentos em imagem, maquinários, recursos humanos, dentre outros. Estes custos, bem como a dificuldade de obter licenças formam uma grande barreira de entrada no setor (BESEN *et. al*, 2010).

As barreiras de entrada do setor de manuseio de resíduos, como apontado por Besen *et al.* (2010) são no sentido de garantir a atividade de forma sustentável, somente podendo atuar no setor, organizações que possuem ações sustentáveis, sendo que organizações que não investem em sustentabilidade não conseguem captar clientes, que por lei necessitam contratar organizações ditas sustentáveis para a realização das atividades demandadas.

Através da fala dos entrevistados é percebido que eles consideram a organização como sustentável, o que também foi identificado na observação dos processos e em conversas informais. Foi mostrado ao pesquisador que ao realizar constantes análises de riscos, se preocupar com a realização de processos de forma segura, bem como se preocupar com a utilização de tecnologias limpas, a organização está preocupada com a preservação da natureza e com a sociedade. Esta realiza ainda atividades que nem mesmo são exigidas pela legislação, como por exemplo os carros movidos a Diesel. A preocupação com os funcionários, oriundos, em sua maioria do bairro vizinho da organização, Nova Rosa da Penha, ao realizar projetos sociais e melhorias urbanas no bairro, também são fatores que fazem com que os entrevistados vejam a organização como sustentável.

A organização estudada entende que possui ações sustentáveis, pois sua atividade fim é realizada, do mesmo modo como visto nos casos anteriores (HART, 1995. BARTOLOMEO; SILVA; FONSECA, 2014; PIRES; FISHER, 2014; REZENDE; NUNES; PORTELA, 2008), levando-se em consideração a natureza e a sociedade para o alcance do lucro. A organização pesquisada possui ainda, além das constantes avaliações de riscos e melhorias nos processos, a preocupação de lançar no mercado serviços cada vez mais sustentáveis, com o mínimo de prejuízo

para o meio ambiente e sociedade, bem como o aproveitamento de resíduos até então inutilizáveis, como o chorume e sucos industriais.

A organização possui ações que beneficiam a natureza e a sociedade, que foram constatadas pelo pesquisador, porém, a sustentabilidade plena, tal qual é conceituada por Elkingston (2004) não é alcançada, pois para que seja, é necessário, segundo o autor, o equilíbrio perfeito entre: natureza, sociedade e lucratividade, o que não ocorre. Tal equilíbrio não é alcançado, pois a função da organização é prover a sustentabilidade para outros, sendo isso um negócio lucrativo. Ações de cunho sustentável são realizadas, porém, tais ações veem o lucro como elemento principal, sendo a natureza e a sociedade utilizadas de forma estratégica para a legitimação deste.

O tripé da sustentabilidade (ELKINGSTON, 2004) exige que os três elementos (lucro, natureza e sociedade) sejam tratados com equidade. O que ocorre no caso estudado é a valorização da natureza e da sociedade e a consideração de sua importância, o que não significa a equidade entre aqueles três elementos. O tratamento igualitário de tais elementos não é possível de se alcançar enquanto benefícios sociais e ambientais forem utilizados para o alcance do lucro.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente trabalho teve como objetivo geral descrever e analisar como as ações gerenciais articulam fatores internos e externos relacionados com a lucratividade e a sustentabilidade no contexto de um aterro sanitário. Como objetivos específicos foram definidos: Identificar as principais ações gerenciais da organização; identificar quais fatores internos influenciam as ações gerenciais; identificar como os recursos internos viabilizam a criação de competência essencial; identificar quais fatores externos influenciam as ações gerenciais; identificar como as ações gerenciais se relacionam com a lucratividade; identificar como as ações gerenciais se relacionam com a sustentabilidade; identificar como são equilibrados lucratividade e sustentabilidade.

Na constante busca pelo diferencial competitivo e pela lucratividade, a organização busca informações no mercado, observa o ambiente em que está inserida e tenta se destacar. A organização teve sua fundação oferecendo um serviço inédito, de forma pioneira, e quando percebe a entrada de novos concorrentes, os quais passam a realizar a mesma atividade que ela, busca a estratégia de diferenciação, realizando melhorias nos serviços já existentes. Utiliza também das barreiras de entrada do setor, como licenças e altos custos, para evitar os novos entrantes. Com o passar do tempo, porém, esses novos entrantes acabam por romper as barreiras de entrada e a se estabelecer no mercado, o que leva a organização a investir novamente em um novo serviço.

As estratégias de inovação e diferenciação ocorrem em fases separadas na organização, porém, para que sejam possíveis, são realizadas as estratégias de diversificação e imagem. A estratégia de centralização ocorre como consequência, sendo um meio encontrado pelos gestores de ter controle dos processos e conseguir a implantação dos mesmos, de forma a atingir o lucro. Tal estratégia, porém, é identificada com efeitos negativos no futuro, quando a família empresaria não estiver mais no controle.

As estratégias utilizadas conferem a organização vantagem competitiva, sendo esta alcançada pelas estratégias de diferenciação e inovação levando ao pioneirismo e a diversificação e imagem levando a legitimidade. As análises do mercado e os

investimentos constantes em processos exclusivos e diferenciados, que não são desenvolvidos por outras organizações, foram identificados como sendo as principais ações gerenciais da organização, norteando as estratégias que buscam a vantagem competitiva.

As ações gerenciais ocorrem no intuito de se manter o status de uma organização pioneira e legitimada no mercado. Externamente as ações são influenciadas, principalmente, pelo mercado e, internamente, pela alta gestão, que traz soluções a serem implantadas.

As ações gerenciais são realizadas criando a competência essencial, quando, ao trazer um serviço até então inédito e implantá-lo, sendo este serviço aceito pelo mercado, este é valioso, exclusivo, raro, de difícil imitação e explorado organizacionalmente. A competência essencial é modificada conforme aponta Barney (1991), como foi verificado na atual fase da organização, em que a competência essencial inicialmente estabelecida, o aterro sanitário, está sendo gradativamente substituída pelo tratamento de efluentes.

Ao falar sobre as competências essenciais, observou-se que elas são viabilizadas, internamente por: maquinários; capacidade empreendedora dos donos, juntamente com a equipe técnica especializada, a qual viabiliza os projetos trazidos pela alta gestão, bem como, pelo tamanho da organização, que dispõe de estrutura e recursos financeiros para realizar altos investimentos.

As ações se relacionam com a lucratividade, pois tendo em vista o diferencial competitivo alcançado, esta organização se destaca no mercado, trazendo soluções inovadoras, que podem ser oferecidas a um alto custo para o mercado, que está disposto a custear.

Em relação à influência dos fatores internos e externos, bem como as ações gerenciais, a criação da competência essencial e a relação desta com a lucratividade, o presente trabalho encontrou o que é proposto pela literatura pesquisada, identificando os fatores externos (D'AVENI, 1995; HITT; IRELAND; HOSKISSON, 2008; GRANT, 2003) e internos (BARNEY; HESTERLY, 2007; BARNEY, 1991). Encontrou também o que foi conceituado por Barney (1991) quando este falou sobre o alcance do diferencial competitivo através das

competências essenciais, bem como a modificação dessas (HAMEL; PRAHALAD, 1995).

Ao realizar um paralelo entre a estratégia e a sustentabilidade, percebe-se que o tema é bastante discutido internamente, havendo uma real preocupação em relação a ele e acreditando-se que há a realização de uma atividade sustentável, pelo fato de a organização trazer benefícios para o meio ambiente e para a natureza.

A sustentabilidade é buscada através da realização de sua atividade fim, levando em consideração o que exige a legislação e muitas vezes indo além dessa. Porém, o conceito de sustentabilidade, definido por Elkingston (2004), amplamente discutido na conferência RIO 92 (1992) e adotado pela ONU é o equilíbrio perfeito entre lucro, natureza e sociedade, o que não é encontrado.

O equilíbrio não ocorre, pois a função fim da organização é a busca do diferencial competitivo e da lucratividade. As ações gerenciais são realizadas no intuito da criação das competências essenciais e da constante modificação para a manutenção da vantagem competitiva. As estratégias organizacionais acompanham o mercado, são influenciadas por esse e o influenciam, sempre na busca pela lucratividade.

As ações organizacionais buscam o diferencial competitivo, o que não significa que não valorizem o meio ambiente e a sociedade. O presente trabalho pôde constatar que a organização tem grande preocupação em realizar seus processos de forma responsável, realizando constantes análises de risco, e trazendo tecnologias limpas, que beneficiam o meio ambiente. Há também a geração de benefícios sociais, com projetos para os bairros vizinhos, bem como a promoção da educação ambiental, com constantes discussões a respeito do assunto.

Ações que buscam o benefício social e ambiental são promovidas, porém a sustentabilidade é impossibilitada pelo fato de a lucratividade ter maior peso do que os outros fatores. A natureza e a sociedade funcionam como suporte para a lucratividade, legitimando seu alcance, no sentido de a organização ser vista como lucrativa, porém, essa lucratividade é legitimada pelo fato de serem promovidas ações socialmente e ambientalmente responsáveis.

A sustentabilidade organizacional, no caso estudado, não é vista como objetivo fim, como é conceituado por Elkingston (2004), que aponta para a sustentabilidade como

ações ambientais e socialmente responsáveis como objetivo fim da organização, mas sim, é vista como meio para se alcançar a lucratividade. A sustentabilidade promovida pela organização é necessária para que ela obtenha legitimidade no mercado, a fim de atender aos clientes. A sustentabilidade interna funciona como pré-requisito para que a organização consiga realizar sua atividade fim, que é a viabilização da sustentabilidade de outras organizações.

Tratando-se de uma organização no setor de sustentabilidade, essa tem a sua lucratividade vinda do exercício de ações ambientais e sociais na tentativa de atender aos clientes, que por si só, não conseguem ser sustentáveis. Tal fato, por não funcionar de forma equilibrada com o lucro, sendo, inclusive, um meio para seu alcance, faz com que não haja o equilíbrio entre lucratividade, sociedade e meio ambiente.

Levando em consideração que a organização exerce atividades de cunho social e ambiental, com atividades não poluentes e se preocupando com o bem estar da sociedade em que atua, mas não alcança o equilíbrio com a lucratividade, encontra-se, ao invés da sustentabilidade, a RSC, que é definida por Carrol (1999) como ações responsáveis, que valorizam o meio ambiente e sociedade, porém, diferentemente da sustentabilidade, o lucro é elemento de destaque.

A RSC é definida na literatura como viabilizadora da estratégia, legitimando a organização perante os clientes, que veem na organização uma boa chance de negócios por possuir atitudes responsáveis. Os clientes veem boas chances de negócios pois a organização possui legitimidade social por valorizar a população de onde atua (CARROL, 1999; VASCONCELOS; ALVES; PESQUEUX, 2012; FARIA; SOUERBRONN, 2008). Tal fato é observado na organização estudada, pois, sendo esta uma organização legítima no mercado, por possuir técnicas responsáveis, ela capta clientes, que visam a realização de processos sustentáveis a fim de possuírem boa imagem perante seus próprios clientes.

Através da análise do caso juntamente com a literatura, é visto que o alcance da sustentabilidade plena não é possível de ser alcançado pela organização, pois ao tratar da sustentabilidade de outra organização, na forma de organização terceirizada, essa tem a lucratividade como ponto que se destaca em relação aos benefícios sociais e ambientais, sendo esses, viabilizadores do lucro, e não

concomitantes a ele.

Indo para além das organizações do setor de sustentabilidade, é visto que a vantagem competitiva e a lucratividade são a função de existir de qualquer organização com fins lucrativos (SETH; THOMAS, 1994. HITT; IRELAND; HOSKISSON, 2008. HITT; KEATS; DeMARIE, 1998. BARNEY, 1991. HART; 1995. RUMELT; SCHENDEL; TEECE, 1994). Dessa forma, sendo o lucro o principal objetivo de uma organização, coloca-se em dúvida a possibilidade de haver equilíbrio pleno entre os três elementos apontados por Elkingston (2004).

O conceito de sustentabilidade é complexo e por diversas vezes difuso (CIEGIS; PAPASTAVROU; ZEMITIS, 2000), o que o leva a ser entendido, na área da estratégia, não como definida por Elkingston (2004), mas sim como noções de ações sustentáveis. Em uma sociedade capitalista, em que a vantagem competitiva e o lucro são razões de ser das organizações, coloca-se em dúvida a possibilidade de se equilibrar natureza e sociedade. Friedman (1999), ao falar sobre as organizações inseridas no sistema capitalista, vê a impossibilidade deste alcance, pois todas as organizações inseridas neste contexto, podem sim buscar o benefício social e ambiental, porém sua função de existir é a vantagem competitiva e o lucro.

A relação entre lucro, preservação ambiental e justiça social é apontada por HART (1995) quando indica que a exploração da natureza e sociedade de forma consciente como geradora de vantagem competitiva através da visão baseada em recursos naturais. Bartolomeo, Silva e Fonseca (2014), ao falar da Philips, Pires e Fisher (2014) em seu estudo de caso sobre a Natura e Resende, Nunes e Portela (2008), em seu estudo sobre as empresas do ISE, se referem a organizações sustentáveis, pois essas, para chegarem a um objetivo fim, o lucro, realizam atividades levando em consideração a natureza e a sociedade. Não é explicitado, porém, em nenhum dos casos anteriormente citados, que é o equilíbrio pleno entre lucro, natureza e sociedade.

Levando em consideração o conceito de sustentabilidade proposto por Elkingston (2004), o presente trabalho não encontra as ações gerenciais articulando fatores internos e externos relacionados com o equilíbrio entre lucratividade e a sustentabilidade no contexto de um aterro sanitário. O que é encontrado é a relação das ações gerenciais com ações sustentáveis, que são propostas em Hart (1995) e

em North (1993), quando traçam um paralelo entre sustentabilidade e estratégia. O lucro é o objetivo final da organização, porém não é buscado de forma indiscriminada, pois leva em consideração os elementos naturais e sociais.

A respeito do paralelo traçado entre sustentabilidade e estratégia (NORTH, 1993; HART, 1995) e o não equilíbrio entre os três elementos propostos por Elkington (2004), coloca-se também em dúvida se é possível o alcance da sustentabilidade em uma organização com fins lucrativos. Propõe-se novos estudos, que analisem a sustentabilidade em organizações de outros setores, e não do sustentável em si, sendo esta uma limitação deste trabalho, que não analisa a sustentabilidade nos clientes da organização, por exemplo, os quais não estão no setor de sustentabilidade, terceirizando tal responsabilidade.

Cabe então a reflexão sobre o real sentido de se discutir sobre sustentabilidade em uma organização com fins lucrativos, se ela de fato ocorre e se é possível, no atual sistema, o qual aponta como principal função organizacional o alcance da vantagem competitiva e do lucro, haver o equilíbrio pleno entre natureza, sociedade e lucro.

6. REFERÊNCIAS

- AREND, R. J.; LÉVESQUE, M. Is the resource-based view a practical organizational theory? **Organization Science**, [s.l.] v. 21, n. 4, p. 913-930, 2010.
- AMIT, R. SCHOEMAKER, P. Strategic Assets and Organizational Rent. **Strategic Management Journal**, [s.l.] v. 14, p. 33-46, 1993.
- BARBIERI, J.C. SILVA, D. Desenvolvimento Sustentável e Educação Ambiental: Uma trajetória comum com muitos desafios. **Revista de Administração Mackenzie**. V. 12. N. 3, 2011.
- BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70. 2006.
- BARNEY, J. Firm resources and sustained competitive advantage. **Journal of Management**. [s.l.] v. 7, n.1, p. 99-120, 1991.
- _____. **Gaining and sustaining competitive advantage**. 3rd ed. Adisson-Wesley, 1997.
- BARNEY, J.; HESTERLY, W. **Administração estratégica e vantagem competitiva**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.
- BARNEY, J.; KETCHEN, D.; WRIGHT, M. The future of resource-based theory: revitalization or decline? **Journal of Management**, [s.l.]v. 37, n. 5, p. 1299-1315, 2011.
- BARTOLOMEO, S.; SILVA, E.; FONSECA, C. Sustentabilidade na organização contemporânea brasileira: Uma análise literária sob o planejamento estratégico. **Revista Científica Hermes**. [s.l.] n. 11, p. 169-189, 2014.
- BAUER, M.; AARTS, B. A construção do corpus: um princípio para a coleta de dados qualitativos. In: BAUER, M.; GASKELL, G. **Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som: um manual prático**. 7ª ed. Petrópolis: Editora Vozes, 2008.
- BESSEN, R. et al. Resíduos sólidos: vulnerabilidades e perspectivas. In: SALDIVA P. et al. **Meio ambiente e saúde: o desafio das metrópoles**. São Paulo: Ex Libris, 2010.
- BETHLEM, A. **Estratégia Empresarial**. São Paulo: Editora Atlas, 2009.
- BOGDAN, R.; BIKLEN, S. - Características da investigação qualitativa. In: **Investigação qualitativa em educação: uma introdução à teoria e aos métodos**. Porto, Porto Editora, 1994. p.47-51.
- BOVESPA. Mercado: Ações - Índices - **Índice de Sustentabilidade Empresarial - ISE**. 2015. Disponível em: < <http://www.bovespa.com.br>>. Acesso em: ago. 2015.
- BOWEN, H. **Social responsibilities of the businessman**. New York: Harper & Row, 1953.

BRASIL, **Lei de Saneamento básico**. Lei nº 11.445 de 05 de Janeiro de 2007.

Disponível em:

<http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2007-2010/2007/lei/l11445.htm> Acesso em 11 jun. 2015.

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

BUARQUE, S. **Construindo o desenvolvimento local sustentável**. 4a. Ed. Rio de Janeiro: Garamond, 2008.

CARIACICA. **Dispõe sobre a nova estrutura organizacional da prefeitura do Município de Cariacica e dá outras providências**. Lei Nº 5.283 de novembro de 2014. Disponível em:

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

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

CARROL, A.; BUCHHOLTZ, A. **Business & Society, Ethics and Stakeholder Management**, South-Western Publishing, Cinn., Ohio. 2000.

CIEGIS, R.; PAPASTAVROU, A.; ZEMITIS, A. Additive splitting methods for elliptic-parabolic problems. **Annali dell'Università di Ferrara**, v. 46, n. 1, p. 291-306, 2000.

CIRELLI, G.; KASSAI, J. Análise da percepção sobre sustentabilidade por parte de *stakeholders* de uma instituição financeira: um estudo de caso. **Anais do 10º Congresso USP de Controladoria e Contabilidade**. Retrieved. Julho/ 2010.

BRACKER, G. The historical development of the strategic management concept. **Academy of management Review**, v.5, nº 2, 1980.

D'AVENI, R. Coping with hypercompetition: utilizing the new 7S's framework. **Academy of Management executive**, 9 (3), p. 46. 1995.

DENZIN, N. **The discipline and practice of qualitative research**. Dans NK Denzin, & YS Lincoln (Éds), *The landscape of qualitative research: theories and issues* (2 e éd., pp. 1-45). 2003.

ELKINGSTON, J. Enter the Triple Bottom Line. In: HENRIQUES, A.; RICHARDSON, J. **The Triple Bottom Line: Does it All Add Up?** Assessing the Sustainability of Business and CSR (pp. 1-16). London. Earthscan Publications. 2004.

ESTY, D.; WINSTON, A. **O verde que vale ouro**. Tradução de Shirley Braz. Rio de Janeiro. Elsevier editor Ltda, 2009.

ESPIRITO SANTO. **Política Estadual de resíduos sólidos**. Lei Nº 9.264 de julho de 2009. Disponível em: <www.al.es.gov.br/antigo_portal_ales/images/leis/html/LO9264.html>. Acesso em 11 jun. 2015.

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

FARIA, F. Índice da Qualidade de Aterros de Resíduos Urbanos - IQA. **Dissertação de M.S.**, COPPE/UFRJ, Rio de Janeiro, RJ, Brasil. 2002.

FARIA, A.; SOUERBRONN, F. A responsabilidade social é uma questão de estratégia? Uma abordagem crítica. **Revista de Administração Pública – RAP**. Rio de Janeiro. Jan/ fev. 2008.

FIALHO, F.; MONTIBELLER FILHO, G.; MACEDO, M.; MITIDIARI, T. **Gestão da sustentabilidade na era do conhecimento**: o desenvolvimento sustentável e a nova realidade da sociedade pós-industrial. Florianópolis: Visual Books, 2008.

FISCHER, E. REUBER, R. The good, the bad and the unfamiliar: The challenges of reputation facing new firms. **Entrepreneurship Theory & Practice**, [s.l.] 31, 53–75. 2007.

FLAMMER, C. Corporate Social Responsibility and Shareholder Reaction: The Environmental . Awareness of Investors. **Academy of Management Journal**. [s.l.] vol. 56 no. 3 758-781 2013.

FLEURY, A.; FLEURY, M. T. L. Alinhando Estratégia e Competências. **Revista de Administração de Empresas**, v.44, n.1, p. 44-57, 2004.

FLICK, U. **Métodos Qualitativos na Investigação Científica**, 2.^a ed., Ed. Monitor. (2005a).

_____. Triangulation in Qualitative Research, In: Flick, U.; KARDORFF, E.; STEINKE, I (eds.). **A Companion to Qualitative Research**, Sage, pp. 178-183. (2005b).

FOMBRUN, C.; GARDBERG, N.; GARNETT, M. Opportunity Platforms and Safety Nets: Corporate Citizenship and Reputational Risk. **Business and Society Review**, v. 105, n. 1, p. 85-106, 2000.

FRIEDMAN, M. 'The social responsibility of business is to increase its profits'. **New York Times Magazine**, v. 13, 1970.

FRIEDMAN, M. Consumer Boycotts – effecting change trough the marketplace and the media. New York: Routledge.Klein, J. G., Smith, N. C. E., John, A.(2004) Why we boycott: consumer motivations for boicott participation. **Journal of Marketing**, 68, 92-109. 1999.

GASKELL, G. Entrevistas individuais e focais. In: BAUER, M; GASKELL, G. **Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som: um manual prático**. 7ª ed. Petrópolis: Editora Vozes, 2008.

GLAZIER, J. POWELL, R. **Qualitative research in information management**. Englewood: Libraries Unlimited. 2011.

GIL, A. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

GOHR, C.; SANTOS, L.; BURIN, C.; MARQUES, M. ARAI, R. Recursos Estratégicos e Vantagem Competitiva: Aplicação do Modelo VRIO em uma Organização do setor sucroalcooleiro. **Revista Gestão Organizacional, Mato Grosso Do Sul**, v. 4, n. 1, p.121-122, jul. 2011.

GRANOVETTER, M. Economic institutions as social constructions: a framework for analysis. **Acta Sociologica**, v. 35, n. 1, p. 3-11, 1992.

GRANT, R. The resource – based theory of competitive advantage: Implications for strategy formulation. **California Management Review**, v. 33, n. 3, p. 114-135, Spring, 1991.

_____. Strategic Planning in a turbulent environment: Evidence from the oil major. **Strategic Management Journal**. 24. P. 481-517. 2003.

GRUBER, M.; MACMILLAN, C.; THOMPSON, D. Escaping the prior knowledge corridor: What shapes the number and variety of market opportunities identified before market entry of technology startups? **Organization Science**. v. 24, n. 1, 2013.

GUARIDO FILHO, E.; SEIFERT JR., R.; KIRSCHBAUM, C. Estratégia sob o olhar sociológico: reflexões para uma agenda de pesquisa. In: ENCONTRO DA ANPAD (ENANPAD), 35., 2011, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: Anpad, 2011.

HALE, T.; HELD, D.; YOUNG, K. Gridlock, why global cooperation is failing when we need it the most. **Polity Press**, Cambridge, UK: 2013.

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

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

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

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

HOBSBAWN, E. **A era dos extremos: o breve século XX**. 1941-1991. São Paulo: Companhia das Letras. 1995.

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

HUSTED, B. ALLEN, D. KOCK, N. Value creation through social strategy, **Business & Society**, Vol. 49, N° 2, p. 201-215. 2012.

IBAMA. Instituto Brasileiro do Meio Ambiente e dos Recursos Naturais Renováveis. **História**. Disponível em <<http://www.ibama.gov.br/am/institucional/historia.htm>>. Acesso em: jan. 2015.

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

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

_____. Gestão de resíduos sólidos em São Paulo: desafios da sustentabilidade. **Revista Estudos avançados**, v. 25, n. 71, p. 135- 158, 2011.

JARZABKOWSKI P. Shaping Strategy as a Structuration Process, **Academy of Management Journal** , v.51 , n.4, p.621–650. 2008

KRAEMER, M. Gestão dos Custos da Qualidade Ambiental. **Pensar Contábil**, ano VI, Maio/Jun., 2003.

LAGO, A.; PÁDUA, J. **O que é ecologia**. São Paulo: Brasiliense, 1984.

LEITE FILHO, G.; CARVALHO, F.; ANTONIALLI, L. Heterogeneidade de desempenho das pequenas empresas brasileiras: uma abordagem da Visão Baseada em Recursos (VBR). **READ. Rev. eletrôn. adm.** (Porto Alegre).vol.18.no.3.Porto Alegre.Sept./Dec.2012.

MAY, P. **Economia do meio ambiente**: teoria e prática. Rio de Janeiro: Campus, 2009.

McNAMARA, G.; VAALER, P.; DEEVERS, C. Same as it ever was: the search of evidence of hypercompetition, **Strategic Management Journal**, 24; p. 261-278. 2003.

MCWILLIAMS, A.; SIEGEL, D. Creating and Capturing Value: Strategic Corporate Social Responsibility, Resource-Based Theory, and Sustainable Competitive Advantage. **Journal of Management**, v. 37, n. 5, p. 1480-1495, 2011.

MILANEZ, B.; TEIXEIRA, B.A.N. Proposta de método de avaliação de indicadores de sustentabilidade para gestão de resíduos sólidos urbanos. In: FRANKENBERG, C.L.C. RAYA-RODRIGUEZ, M.T.; CANTELLI, M. (Coord.). **Gestão ambiental urbana e industrial**. Porto Alegre: EDIPUCRS. p. 272-283. 2003.

MITNICK, B. **The Political Economy of Regulation**. New York: Columbia University Press, 1980.

MOON, J. **The contribution of Corporate Social Responsibility to Sustainable Development**. *Sustainable Development*, 15, 2007.

NORTH, D. Desempeño económico en el transcurso de los años. **Conferência de Douglass C. North** em Estocolmo, Suécia, dez. 1993.

OLIVEIRA, A. **Empresas na sociedade: sustentabilidade e responsabilidade social**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.

ONARAN, O. **The crisis of capitalism in Europe, West and East**. *Monthly Review*. 2010.

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

ORLITZKY, M. Does Firm Size Confound the Relationship Between Corporate Social Performance and Firm Financial Performance? **Journal of Business Ethics**, (33), p. 167-180, 2001.

PENROSE, E. **The Theory of the Growth of the Firm**. New York: Oxford University Press, 1995.

PEREIRA, J. Sustentabilidade: diferentes perspectivas, um objetivo comum. **Economia Global e Gestão** v.14 n.1. Lisboa abr. 2009

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

PIRES, F.; FISCHER, A. Integração entre gestão de pessoas e estratégia de sustentabilidade: O caso da natura. **Revista de Gestão social e ambiental. RGSA**. São Paulo, v. 8, n. 1, p. 54-72, jan./abr., 2014.

RICHARDSON, L. J. **Pesquisa social: métodos e técnicas**. São Paulo: Atlas, 2007.

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

RUMELT, R.; SCHENDEL, D.; TEECE, D. Fundamental issues in strategy. In: _____ (Eds). **Fundamental issues in strategy** : a research agenda. Cambridge : Harvard University Press, 1994.

SACHS, I. **Desenvolvimento includente, sustentável, sustentado**. Rio de Janeiro: Garamond, 2004.

SANTOS, P.; PORTO, R. A gestão ambiental como fonte de vantagem competitiva sustentável: contribuições da visão baseada em recursos e da teoria institucional. **Revista de Ciências da Administração (CAD)**, v. 15, n. 35, p. 152-167, 2013.

SAVORY, C. Translating Knowledge to Build Technological Competence. **Management Decision**, 44, 8, 1052-1075, 2006.

SCARPIN, J.; LUCA, M.; CUNHA, J.; DALLABONA, L.; CARDOSO, V. Valor adicionado e lucratividade das empresas listadas na revista na exame maiores e melhores no período de 2007-2010. **Revista Evidenciação Contábil & Finanças**, ISSN 2318-1001, João Pessoa, v. 2, n. 2, p. 4-23, mai./ago, 2014.

SETH, A.; THOMAS, H.; theories of the firm: Implications for strategy research. **Journal of Management Studies**, 31; p. 165-191. 1994

SENGE, P. *et al.* **A Revolução decisiva**: como indivíduos e organizações trabalham em parceria para criar um mundo sustentável. Tradução Afonso Celso da Cunha Serra. Rio de Janeiro: Campus Elsevier, 2009.

SCHOENHERR, T. The role of environmental management in sustainable business development: A multi- country investigation. **International Journal of Production Economics**, v. 140, n. 1, p. 116-128, Nov 2012.

SMITH, N.; PALAZZO, G.; BHATTACHARYA, C. Marketing consequences: *stakeholder* marketing and supply chain corporate social responsibility issues. **Business Ethics Quarterly**, 617- 641, oct. 2010.

SILVA, M.; BALBINO, D. Criando Vantagem Competitiva Sustentável: a Responsabilidade Socioambiental Empresarial à luz da Visão Baseada nos Recursos. **Revista Ibero-americana de Estratégia**, 12 (1), p.29-53, 2013.

TRIVIÑOS, A. **Introdução à pesquisa em ciências sociais**: a pesquisa qualitativa em educação. São Paulo: Atlas. 1987.

VASCONCELOS, G.; ALVES, A.; PESQUEUX, Y. Responsabilidade Social Corporativa e desenvolvimento Sustentável: Olhares habermasianos. **Revista de Administração de Empresas – RAE**, São Paulo, v.52, n. 02, p. 148-152, març. abril/ 2012.

VIGOTSKI, L. **Pensamento e linguagem**. - 2a. ed. – São Paulo: Martins Fontes. 2000.

WCDE – **World Commission on Environment and Development**. Report Our Common Future. Genebra, 1987.

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

WIT, B.; MEYER, R. **Strategy Process, Content, Context**: An international Perspective. 3 ed. Thonsom learning. 2004.

WOOD JR, T. Uma nau sem rumo. **Carta Capital, São Paulo: Confiança**, a, v. 2, p. 26, 1996.

YIN, R. **Estudo de Caso**. Porto Alegre: Bookman, 2005.

ZACCARELLI, S. FISCHMANN, A. Estratégias genéricas: classificação e usos. **Revista de administração de empresas, São Paulo: FGV**, v. 34, n. 4, p. 13-22. 1994.

ZAHARIA, R. *et al.* Commercial activity's contribution to Sustainable Development by Social Responsibility actions: a vision of SMEs. **The Anfiteatru Economic Journal**, 12, 2010.

ZEE, B. **Empresas ecológicas**. São Paulo, Publifolha, 2010.

ZINGALES, L. In search of new foundations. **Journal of Finance**, 55, 1623–1653. 2000.

ANEXOS

ANEXO A



UNIVERSIDADE FEDERAL DO ESPÍRITO SANTO



Programa de
Pós-graduação
em Administração
UFES

Centro de Ciências Jurídicas e Econômicas
Programa de Pós-graduação em Administração
Av. Fernando Ferrari, 514- Campus Universitário - Goiabeiras CEP.
29075.910 - ES – Brasil - Telefax:(27) 3335.7712
E-mail: ppgadm@gmail.com
Site: www.ppgadm.ufes.br



UFES

Vitória, 15 de julho de 2015

Ofício nº 009/2015- CCJE/ PPGADM

Assunto: Pesquisa acadêmica para elaboração de dissertação de mestrado.

Senhor gerente,

Apresento o Sr. ANDRÉ SARMENTO SPALENZA, aluno do programa mestrado acadêmico em administração (PPGAdm) da Universidade Federal do Espírito Santo. O mestrando encontra-se em processo de desenvolvimento do Projeto de sua Dissertação de Mestrado cujo tema é: “Estratégia baseada em recursos para o alcance da lucratividade e sustentabilidade”.

Eu, Professor Dr. Annor da Silva Junior, na qualidade de orientador da pesquisa, venho por meio desta solicitar a sua fundamental colaboração no sentido de permitir que a Marca Ambiental sirva de *locus* de pesquisa para a execução do estudo de caso com a cessão dos dados necessários para a pesquisa.

Informo que os procedimentos adotados nesta pesquisa obedecem aos Critérios de Ética em Pesquisa. Assim, todas as informações coletadas neste estudo são estritamente confidenciais e serão utilizadas para fins acadêmicos e científicos. Ressalto desde já que resguardamos o direito de acesso ao relatório final para permitir ou não qualquer aspecto que possa identificar a empresa antes da divulgação dos meios científicos.

Certos de sua valiosa contribuição para o desenvolvimento desta pesquisa agradecemos.

Atenciosamente,

Professor Dr. Annor da Silva Junior
Professor Orientador

Professor Dr. Alfredo Rodrigues Leite da Silva
Cordenador PPGAdm/ CCJE

Diogo Favassa Ribeiro
Gerente Marca Ambiental

ANEXO B

Roteiro entrevista preliminar:

BLOCO I: IDENTIFICAÇÃO

Nome		Idade	Sexo
Local de nascimento		Estado civil	
Filhos	Tempo de residência		Trajatória educacional
Trajatória profissional	Instituição onde trabalha	Tempo na instituição	Cargo que ocupa
Tempo no cargo	Projetos de vida		Projetos na vida profissional

BLOCO II: A EMPRESA

- *A organização*

(Natureza jurídica e composição societária, missão, visão e estratégia corporativa, histórico e seus momentos mais marcantes, condições econômicas, a empresa hoje e seu posicionamento no setor).

- *Meio ambiente*

(localização geográfica, contexto político, condições econômicas, contexto das relações industriais).

- *Mercado*

(maiores fornecedores e clientes, envolvimento com clientes, participação no mercado, retorno sobre o capital (% desconto do mercado) – lucro real, conseqüências para os empregados, crescimento dos empregos e oportunidades de carreira, conseqüências para a estrutura organizacional e *layout*).

- *Produtos/Serviços*

(tipos, principais atividades, produtos licenciados ou desenvolvidos pela empresa, produção de acordo com o padrão internacional).

- *Tecnologia*

(características, mudanças na tecnologia, gastos com Research and Development (R & D), número de engenheiros (pessoal de nível superior) e trabalhadores técnicos em R & D, modernidade na produção).

Comentários finais:

- 1 Data:
- 2 Local:
- 3 Duração da entrevista:
 - a. Início:
 - b. Interrupções:
 - c. Fim:
- 4 Posicionamento na entrevista:
- 5 Acesso ao entrevistado:

ANEXO C

Roteiro de entrevista:

BLOCO I: IDENTIFICAÇÃO

Nome		Idade	Sexo
Local de nascimento		Estado civil	
Filhos	Tempo de residência	Trajetória educacional	
Trajetória profissional	Instituição onde trabalha	Tempo na instituição	Cargo que ocupa
Tempo no cargo	Projetos de vida	Projetos na vida profissional	

BLOCO II: DA VANTAGEM COMPETITIVA

- Quais atividades são consideradas como diferenciais competitivos e geram valor para a empresa (O que é feito pela organização de forma diferenciada e é responsável pelo impacto que a empresa possui no mercado).
- O que a organização ganha com essas atividades, em termos de lucratividade ou benefícios (explicar vantagens da atividade).
- Como a organização percebe que determinada atividade não é mais um diferencial competitivo e como ocorre a renovação das atividades para se manter o diferencial competitivo.
- Como essas atividades, consideradas diferenciais competitivos impactam o mercado e as demais organizações.

BLOCO III: DAS COMPETENCIAS ESSENCIAIS

- Das atividades da empresa, quais possuem as características: são exclusivas, raras no mercado e de difícil imitação pelos concorrentes, que a empresa explora (Competências essenciais).
 - Quais ações gerenciais propiciam as atividades (como a organização gerencia essas atividades).
-

- Quais os custos e licenças necessários para a realização das atividades.
- O que a empresa possui (internamente), que propicia a realização desta atividade? (EX: pessoas, maquinário, espaço físico, etc...)
- Qual é a importância dos recursos citados para que a atividade citada seja realizada? Como eles são utilizados?
- Quais fatores externos influenciam a ação? De que forma?

BLOCO IV: DAS ATIVIDADES NÃO CONSIDERADAS COMPETENCIAS ESSENCIAIS

- Existem outras atividades, que não são exclusivas, raras e de difícil imitação que dão maior lucratividade para a empresa?
- Existem outras atividades, que não são exclusivas, raras e de difícil imitação que proporcionam benefícios sociais.
- Existem outras atividades, que não são exclusivas, raras e de difícil imitação que proporcionam benefícios ambientais.

BLOCO V: RESULTADOS

- Como está a lucratividade da empresa em relação ao mercado, como as atividades realizadas estão em termo de lucro e custo.
 - Em que a organização contribui para a sociedade? Porque a organização considera sua atividade como contribuinte para a sociedade?
 - Em que a organização contribui para o meio ambiente? Porque a organização considera sua atividade como contribuinte para a natureza?
 - Como a organização trata os elementos: lucro, natureza e a sociedade.
-

Comentários finais:

- 1 Data:
- 2 Local:
- 3 Duração da entrevista:
 - a. Início:
 - b. Interrupções:
 - c. Fim:
- 4 Posicionamento na entrevista:
- 5 Acesso ao entrevistado:

ANEXO D

Fotos









