

## **COMPETÊNCIAS ORGANIZACIONAIS E TRIPLE BOTTOM LINE: PROPOSTA DE UM FRAMEWORK TEÓRICO**

**THAÍS BARBOSA FERREIRA ANDRADE**  
UNIVERSIDADE POTIGUAR (UNP)

**ELIANA ANDRÉA SEVERO**  
UNIVERSIDADE POTIGUAR (UNP)

**JULIO CESAR FERRO DE GUIMARÃES**  
UNIVERSIDADE POTIGUAR - UNP

**VITOR ANDRADE SANTOS DE AZEREDO**  
UNIVERSIDADE POTIGUAR (UNP)

# COMPETÊNCIAS ORGANIZACIONAIS E *TRIPLE BOTTOM LINE*: PROPOSTA DE UM *FRAMEWORK* TEÓRICO

## 1 INTRODUÇÃO

Compreender a relação entre as competências organizacionais e o *triple bottom line* (TBL), possibilita a compreensão do tripé da sustentabilidade enquanto direcionador estratégico, cujo resultado pode ocasionar uma vantagem competitiva para as organizações. Neste contexto, as organizações e sociedade carecem de informações sobre a importância das competências organizacional e as ações do TBL, os quais podem ser direcionadores para o desenvolvimento sustentável.

A geração de valor em produtos e serviços para os clientes também está respaldada no desenvolvimento de competências (BERGHMAN; MATTYSENS; VANDENBEMPT, 2006), e os clientes estão atentos àquelas competências que fazem com que os usuários daqueles bens ou serviços percebam a superioridade daquela organização em relação às outras, promovendo vantagem competitiva organizacional (MILLS et al., 2002).

O termo competências ganhou espaço e passou a ser discutido de forma mais ampla, apresentando-se como primordial para que a competitividade das empresas fosse mais bem compreendida. Para Fleury e Fleury (2001), a competência está associada ao conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes do indivíduo, corroborando a ideia que o alto desempenho está relacionado à inteligência e até à personalidade de uma pessoa, a competência passa a ser notada como um estoque de recursos do ser humano, contribuindo com as organizações nas quais eles estão inseridos.

Neste contexto, as competências podem explicar, por exemplo, como duas empresas que possuem características funcionais semelhantes podem ser diferentes no tocante aos seus resultados, satisfatórios ou não (DREJER, 2000). Entretanto, a competência não pode ser tratada de forma isolada, é necessário cuidar do desenvolvimento de competências, de forma contínua com base em toda a organização e diferentes aspectos.

As competências organizacionais, originam-se do compartilhamento e troca de informações oriundas das mais diferentes funções existentes numa organização, de um modelo de cultura participativa entre seus funcionários, além de uma pré-disposição voltada à aprendizagem (VANKIREDDY; BARAL, 2019). Por esse motivo, as competências organizacionais variam de uma organização para outra (CHEMWENO et al., 2015), e não deve-se esperar que todas as empresas possuam todas as competências organizacionais, tampouco seus gestores todas as competências individuais necessárias em suas gestões, portanto, é preciso compartilhar responsabilidades (LOUFRANI-FEDIDA; MISSONIER, 2015) e estar aberto à aprendizagem.

O TBL, também conhecido como tripé da sustentabilidade, abrange os pilares: social, ambiental e econômico, os quais devem interagir de forma holística para que os resultados de determinada empresa possam ser analisados como um todo e reconhecidos como sustentáveis (HAMMER; PIVO, 2017). Conforme Thabrew et al. (2018), as decisões de um negócio devem ser tomadas considerando, além do aspecto econômico, os aspectos social e ambiental, principalmente diante de um cenário onde a redução de impactos passou a ser bem mais priorizada. Henry, Buyl e Jansen (2019) destacam o desafio que é alcançar o equilíbrio deste tripé.

Em 1972, foi realizada a Conferência das Nações Unidas para o Meio Ambiente Humano, também conhecida como Conferência de Estocolmo. O encontro, que ocorreu na Suécia, pode ser considerado um marco no tocante ao aparecimento de políticas voltadas ao meio ambiente

e de uma preocupação mais ampla das nações sobre questões ambientais e a própria sociedade humana global (DE PASSOS, 2009).

Severo (2013) apresenta uma sequência cronológica dos principais marcos relacionados ao desenvolvimento sustentável, após a conferência de Estocolmo: o conceito de Ecodesenvolvimento, em 1973, a declaração de *Cocoyoc*, em 1974; o relatório *Que Faire*, em 1975; a formação da Comissão Mundial sobre Meio Ambiente e Desenvolvimento (CMMAD), em 1982; o relatório *Brundtland* (Nosso Futuro Comum), em 1987; a Eco-92, em 1992; o Protocolo de Kyoto, em 1994; a Rio+10, em 2002; a COP-15 (Conferência da ONU sobre Mudanças Climáticas), em 2009; a COP-16, em 2010; a COP-17, em 2011 e a Rio+20, em 2012.

Neste cenário, também surgiram organizações voltadas à sistematização de relatórios sobre as políticas voltadas à sustentabilidade. A *Global Reporting Initiative* (GRI) é uma organização que tem como objetivo promover o desenvolvimento e crescimento sustentável, de modo a influenciar e capacitar os principais tomadores de opinião e *stakeholders* por meio de seus padrões de sustentabilidade (GRI, 2019).

O GRI pretende contribuir e influenciar, nos próximos cinco anos, tanto na esfera pública como na privada, ações relacionadas aos temas: direitos humanos; alterações climáticas, anticorrupção e boa governança; pequenas e médias empresas, facilitação do comércio e sustentabilidade, reguladores do mercado e mercados de capitais, além da igualdade de gênero (GRI, 2019).

Perante o exposto, este estudo tem como objetivo apresentar uma visão crítica e esboçar um panorama geral da produção científica no tocante às competências organizacionais e ao TBL, por meio de uma revisão sistemática da literatura de artigos da Base de dados *Scopus*. Para tanto, foram selecionados para esta pesquisa, os cinquenta artigos mais citados referentes aos termos competências organizacionais e o TBL.

O artigo está estruturado, e além desta introdução, contempla uma revisão sistemática da literatura, onde aborda os temas inerentes à metodologia utilizada, às competências organizacionais, e ao TBL. Consoante isso, são apresentadas as considerações finais com possibilidades de futuros estudos e implicações acadêmicas e gerenciais.

## 2 METODOLOGIA

A metodologia utilizada neste artigo se classifica como uma pesquisa qualitativa e exploratória, por meio de uma revisão sistemática da literatura na base de dados *Scopus*. Conforme Gibbs (2009), a pesquisa qualitativa visa desenvolver modelos e teorias, para descrever ou explicar as questões sociais. Malhotra et al. (2005) afirmam que a pesquisa qualitativa propicia uma melhor compreensão do problema de pesquisa.

No que se refere a pesquisa exploratória, Creswell (2007) ressalta que a pesquisa qualitativa também pode ser caracterizada como sendo exploratória, pois os pesquisadores a utilizam com a finalidade de explorar um tópico, quando suas variáveis e bases teóricas são pouco conhecidas, buscando a compreensão e a exploração de um conceito ou fenômeno.

A revisão sistemática da literatura foi alcançada após algumas etapas. A primeira etapa se deu por meio da busca por fontes de dados e levantamento prévio de artigos. Após esse primeiro momento, a base de dados eletrônica *Scopus*, integrante do Periódicos CAPES, foi a escolhida. A escolha da base de dados aconteceu pela relevância que esta tem na área de Administração e correlatas. A pesquisa e *download* dos arquivos aconteceu nos meses de maio e junho de 2018.

A segunda etapa foi a escolha e aplicação de filtros adequados, com base no foco de análise da pesquisa. Os critérios utilizados foram: a) artigos publicados em qualquer ano; b)

que apresentassem os seguintes descritores, divididos em dois grupos e selecionados de acordo com o objetivo da pesquisa, combinados com os devidos operadores booleanos: *organizational competence OR organizational competency OR organizational competencies OR organisational competence OR organisational competency OR organisational competencies*. E *triple bottom line*.

A busca resultou em artigos que contivessem no título, resumo ou palavras-chave, uma ou mais das expressões pesquisadas, limitando o resultado da pesquisa a documentos do tipo artigo. Na busca inicial foram encontrados 332 artigos referentes ao tema competência organizacional e 1005 referentes ao tema TBL. Para a seleção dos artigos, no refinamento por área de conhecimento, foram delimitadas as seguintes áreas: *Business, Management and Accounting, Social Sciences e Environmental Science*. No refinamento por idioma, foram selecionados os artigos em inglês, português e espanhol. O refinamento resultou em 253 artigos sobre competência organizacional e 826 sobre TBL.

A terceira etapa consistiu na identificação dos 50 artigos mais citados para cada tema, leitura dos seus resumos e posterior seleção dos artigos que contribuiriam com a temática pesquisada. No tocante à expressão competências organizacionais, o refinamento resultou em 16 artigos, e para a expressão TBL, 22 artigos, que seguem, nas Figuras 1 e 2, numa sequência conforme *rankings* dos artigos mais citados, da pesquisa da base de dados *Scopus*.

Diante do exposto, para a construção do referencial teórico desta pesquisa, foram utilizados os desdobramentos dos conceitos oriundos dos artigos mais citados e presentes nas Figuras 1 e 2 deste trabalho, encontrados na base de pesquisa *Scopus*.

### 3 COMPETÊNCIAS ORGANIZACIONAIS

Conforme consta na Figura 1, os artigos mais citados sobre o tema competências organizacionais e que trazem contribuições para a presente pesquisa datam entre os anos de 1994 e 2009. O periódico *Strategic Management Journal* foi o que publicou o número maior do grupo dos artigos mais citados, dois artigos.

Figura 1 – Artigos mais citados referentes ao termo competências organizacionais

Número de citações	Título do artigo	Autor(es) e ano	Nome do periódico	Assunto
1286	<i>Knowledge, knowledge work and organizations: an overview and interpretation</i>	Blackler (1995)	<i>Organization Studies</i>	Revisão e crítica das abordagens atuais sobre conhecimento.
1253	<i>Measuring competence? Exploring firm effects in pharmaceutical research</i>	Henderson e Cockburn (1994)	<i>Strategic Management Journal</i>	Importância da competência como fonte de vantagem na produtividade da pesquisa.
672	<i>The leveraging of interfirm relationships as a distinctive organizational capability: a longitudinal study</i>	Lorenzoni e Lipparini (1999)	<i>Strategic Management Journal</i>	Processo de desintegração vertical e foco na capacidade de coordenar competências e combinar conhecimento entre as fronteiras corporativas.
150	<i>Inter-organizational controls and organizational competencies: episodes around target cost management/functional</i>	Mouritsen, Hansen e Hansen (2001)	<i>Management Accounting Research</i>	Controles de gestão interorganizacionais como novas possibilidades para intervenção da gestão.

	<i>analysis and open book accounting</i>			
137	<i>The meanings of competency</i>	Hoffmann (1999)	<i>Journal of European Industrial Training</i>	Os conceitos dados ao termo competência.
121	<i>Understanding competence-based management - Identifying and managing five modes of competence</i>	Sanchez (2004)	<i>Journal of Business Research</i>	Taxonomia de cinco modos de competências que uma organização deve desenvolver e manter em suas várias atividades para alcançar a competência global.
81	<i>Managing organizational competencies for competitive advantage: the middle- management edge</i>	King, Fowler e Zeithaml (2001)	<i>Academy of Management</i>	Gerenciamento de competências e conhecimento organizacional para vantagem competitiva.
71	<i>Building competences for new customer value creation: an exploratory study</i>	Berghman, Matthyssens e Vandenbempt (2006)	<i>Industrial Marketing Management</i>	Construindo competências para a criação de valor para o novo cliente.
49	<i>A model for evaluating organizational competencies: an application in the context of a quality management initiative</i>	Escrig-Tena e Bou-Llugar (2005)	<i>Decision Sciences</i>	Procedimento para medir as competências que podem ser desenvolvidas em associação com a gestão de qualidade.
49	<i>The firm as a competent team</i>	Eliasson (1990)	<i>Journal of Economic Behavior and Organization</i>	Teoria da firma como uma equipe competente.
44	<i>Expert systems, knowledge development and utilization, and sustained competitive advantage: a resource-based model</i>	Lado e Zhang (1998)	<i>Journal of Management</i>	Modelo baseado em recursos para explicar como sistemas especialistas geram vantagem competitiva sustentada para uma empresa.
39	<i>Assessing the impact of learning capability on business performance: empirical evidence from Spain</i>	Prieto e Revilla (2006)	<i>Management Learning</i>	Relação entre a capacidade de aprendizagem e a melhoria do desempenho dos negócios.
38	<i>Beyond the frame of management competenc(ies): towards a contextually embedded framework of managerial competence in organizations</i>	Stuart e Lindsay (1997)	<i>Journal of European Industrial Training</i>	Rumo a um framework de competência gerencial nas organizações.
37	<i>Business diplomacy management: a core competency for global companies</i>	Saner, Yiu e Sondergaard (2000)	<i>Academy of Management Executive</i>	A gestão de diplomacia empresarial como competência essencial para empresas globais.

36	<i>Individual and collective congruence in the knowledge management process</i>	Merali (2000)	<i>Journal of Strategic Information Systems</i>	Congruência individual e coletiva no processo de gestão do conhecimento.
35	<i>Performance measurement: roles and challenges</i>	Phusavat, Anussornnitisarn, Helo e Dwight (2009)	<i>Industrial Management &amp; Data Systems</i>	Práticas passadas e presentes e os papéis futuros de medição de desempenho no setor público.

Fonte: Elaborado pelos autores (2018).

Os significados dados ao termo competência na literatura são variados, dependendo da finalidade a qual o termo é utilizado, tanto no âmbito individual como no organizacional, esses significados podem ser distintos; dentre as diferentes possibilidades de conceitos existente, a razão pela qual o termo passou a ser utilizado é um denominador comum entre todos eles: melhorar o desempenho do trabalhador (HOFFMANN,1999).

Stuart e Lindsay (1997) apontam que as variáveis culturais devem ser levadas em consideração no tocante ao desenvolvimento de competências. Lorenzoni e Lipparini (1999) apontam que o ato de integrar conhecimento de fora e de dentro da empresa contribuiu com a construção de capacidades distintas numa empresa e faz com que novas competências sejam desenvolvidas. Além disso, a constante integração de conhecimentos interiores e exteriores à empresa tendem a diminuir a resistência à mudança e contribuem com a medição de desempenho das empresas (PHUSAVAT; ANUSSORNNITISARN, HELO E DWIGHT, 2009).

Prieto e Revilla (2006) afirmam que as empresas que conseguem integrar altos níveis de conhecimento adquirido e um fluxo de aprendizagem, são as que apresentam melhores desempenhos, tanto no âmbito financeiro, como em outros aspectos. Portanto, o desenvolvimento de competências e geração de conhecimento dentro de uma empresa contribuem com a vantagem competitiva (BLACKLER, 1995; MERALI, 2000).

Henderson e Cockburn (1994) trazem em seus estudos resultados que apontam a importância da competência também no aspecto da produtividade da pesquisa dentro de uma organização, e ela aumenta ao passo que a empresa vai adquirindo sucesso com o passar dos anos. Ainda conforme os autores, os registros das competências existentes numa empresa contribuem para o seu bom funcionamento; e as competências locais contribuem com o sucesso de uma empresa em detrimento de outra.

Neste cenário, Mouritsen, Hansen e Hansen (2001) corroboram essa ideia de integração e reforçam que ela deve ocorrer também dentro do próprio ambiente organizacional, o que chamam de gestão interorganizacional. Para os autores, a construção das competências essenciais, o que eles também tratam como identidade, dependem desse ambiente interligado. O desenvolvimento de competências passa a estar diretamente ligado à geração de novos valores para os clientes (BERGHMAN; MATTYSSENS; VANDENBEMPT, 2006).

Sanchez (2004) traz o papel do gestor no contexto da competência organizacional. Para o autor, é necessário que os gestores consigam imaginar e propor novos tipos de produtos ou adaptações criativas para os existentes, bem como sugerir novos modelos de gerenciamento de processos, o desenvolvimento de tais competências está diretamente ao que o autor chama de flexibilidade cognitiva. O gerenciamento de competências e do conhecimento organizacional contribuem com a vantagem competitiva, uma vez que decisões estratégicas podem ser tomadas com base nas ideias que surgem durante esse processo (KING; FOWLER; ZEITHAML, 2001).

Escrig-Tena e Bou-Llugar (2005) definem competências como as habilidades que as empresas possuem e que as permitem encontrar soluções para os problemas que venham a existir, bem como utilizar seus recursos de forma adequada, visando alcançar seus objetivos. Eliasson (1990) destaca que uma vez identificada, a competência pode significar um diferencial de uma empresa contribuindo para o crescimento do seu valor no mercado.

A globalização trouxe novas oportunidades de negócios e, junto delas, a demanda de novas competências que possibilitem a inserção das empresas nesses novos cenários, bem como gestores que saibam lidar com a diplomacia exigida (SANER; YIU; SONDERGAARD, 2000). Para Lado e Zhang (1998) a vantagem competitiva sustentável surge a partir da relação e reforços recíprocos das competências organizacionais.

#### 4 TRIPLE BOTTOM LINE (TBL)

De acordo com a Figura 2, os artigos mais citados relacionados à esta pesquisa sobre o tema TBL datam entre os anos de 1998 e 2013. Os periódicos *Journal of Cleaner Production*, *Business Strategy and the Environment* e *International Journal of Production Research* publicaram cada um, três artigos dentre o grupo dos artigos mais citados.

Figura 2 – Artigos mais citados referentes ao termo TBL

Número de citações	Título do artigo	Autor(es) e ano	Nome do periódico	Assunto
298	<i>Getting to the bottom of "triple bottom line"</i>	Norman e MacDonald (2004)	<i>Business Ethics Quarterly</i>	Examinar criticamente a noção de contabilidade do <i>triple bottom line</i> .
292	<i>Partnerships from cannibals with forks: the triple bottom line of 21<sup>st</sup> century business</i>	Elkington (1998)	<i>Environmental Quality Management</i>	O <i>triple bottom line</i> nos negócios do século 21.
256	<i>Responsibility: the new business imperative</i>	Waddock, Bodwell e Graves (2002)	<i>Academy of Management</i>	Delinear as pressões dominantes da evolução da gestão de responsabilidade total.
235	<i>Balancing priorities: decision-making in sustainable supply chain management</i>	Wu e Pagell (2011)	<i>Journal of Operations Management</i>	Como as organizações equilibram a rentabilidade de curto prazo e a sustentabilidade de longo prazo ambiental, ao tomar decisões sobre a cadeia de suprimentos sob condições de incerteza.
206	<i>A fuzzy multi criteria approach for measuring sustainability performance of a supplier based on triple bottom line approach</i>	Govindan, Khodaverdi e Jafarian (2013)	<i>Journal of Cleaner Production</i>	Explorar iniciativas de cadeia de suprimentos sustentáveis e examinar o problema de identificar um modelo eficaz baseado na abordagem <i>triple bottom line</i> .
225	<i>Measuring organizational performance: beyond the triple bottom line</i>	Hubbard (2009)	<i>Business Strategy and the Environment</i>	Medindo o desempenho organizacional.
203	<i>Corporate social responsibility reports: a thematic analysis related to supply chain management</i>	Tate, Ellram e Kirchoff (2010)	<i>Journal of Supply Chain Management</i>	Como estratégias da cadeia de suprimentos contribuem para o <i>triple bottom line</i> .

201	<i>From green to sustainability: information technology and an integrated sustainability framework</i>	Dao, Langella e Carbo (2011)	<i>Journal of Strategic Information Systems</i>	Tecnologia da informação e um <i>framework</i> integrado de sustentabilidade.
186	<i>Sustainable operations: their impact on the triple bottom line</i>	Gimenez, Sierra e Rodon (2012)	<i>International Journal Production Economics</i>	Analisar o efeito de programas ambientais sobre cada dimensão do <i>triple bottom line</i> .
172	<i>Sustainability and stakeholder management: the need for new corporate performance evaluation and reporting systems</i>	Perrini e Tencati (2006)	<i>Business Strategy and the Environment</i>	Sustentabilidade e gestão de stakeholders.
172	<i>Exploring future competitive advantage through sustainable supply chains</i>	Markley e Davis (2007)	<i>International Journal of Physical</i>	Explorando a vantagem competitiva futura através de cadeias de fornecimento sustentáveis.
162	<i>Beyond the pillars: Sustainability assessment as a framework for effective integration of social, economic and ecological considerations in significant decision-making</i>	Gibson (2006)	<i>Journal of Environmental Assessment Policy and Management</i>	Avaliação da sustentabilidade como marco para integração efetiva de considerações sociais, econômicas e ecológicas na tomada de decisão significativa.
150	<i>Green marketing strategies: an examination of stakeholders and the opportunities they present</i>	Cronin, Smith, Gleim, Ramirez e Martinez (2011)	<i>Journal of the Academy of Marketing Science</i>	Através de uma integração do marketing, gestão, e literaturas de operações, um <i>framework</i> investigativo é gerado para identificar os <i>stakeholders</i> potencialmente impactados através dos esforços amigáveis ao meio ambiente de uma empresa.
118	<i>Systems approach to corporate sustainability: a general management framework</i>	Azapagic (2003)	<i>Trans IChemE</i>	Abordagem de sistemas para a sustentabilidade corporativa.
85	<i>Sustainability accounting for companies: catchphrase or decision support for business leaders?</i>	Schaltegger e Burritt (2010)	<i>Journal of World Business</i>	Relação entre contabilidade e sustentabilidade e o papel da contabilidade para a sustentabilidade.
104	<i>The end of the corporate environmental report? Or the advent of cybernetic sustainability reporting and communication</i>	Wheeler e Elkington (2001)	<i>Business Strategy and the Environment</i>	Revisão da história recente do meio ambiente e dos relatórios e comunicação de sustentabilidade cibernética.



89	<i>Does sustainable supplier co-operation affect performance? Examining implications for the triple bottom line</i>	Hollos, Blome e Foerstl (2012)	<i>International Journal of Production Research</i>	A cooperação sustentável com fornecedores afeta o desempenho? Implicações para o <i>triple bottom line</i> .
93	<i>Against the green: a multi-method examination of the barriers to green consumption</i>	Gleim et al. (2013)	<i>Journal of Retailing</i>	Um exame multi-método das barreiras ao consumo verde.
85	<i>How plant managers' experiences and attitudes toward sustainability relate to operational performance</i>	Pagell e Gobeli (2009)	<i>Production and Operations Management</i>	Como as experiências e atitudes dos gerentes de fábrica em relação à sustentabilidade estão relacionadas ao desempenho operacional.
90	<i>An empirical analysis of triple bottom-line reporting and its determinants: evidence from the United States and Japan</i>	Jennifer Ho e Taylor (2007)	<i>Journal of International Financial Management and Accounting</i>	Uma análise empírica do <i>triple bottom line</i> .
72	<i>Maximizing the triple bottom line through spiritual leadership</i>	Fry e Slocum Jr. (2008)	<i>Organizational Dynamics</i>	Maximizando o <i>triple bottom line</i> através da liderança espiritual.
68	<i>Do internal and external environmental management contribute to the triple bottom line?</i>	De Giovanni (2012)	<i>International Journal of Operations &amp; Production Management</i>	A gestão ambiental interna e externa contribui para o <i>triple bottom line</i> ?

Fonte: Elaborado pelos autores (2018).

A expressão TBL tornou-se conhecida em 1997, ano em que Jonh Elkington publicou o livro *Cannibals with Forks: The Triple Bottom Line of 21st Century Business*, no início dos anos 2000, a expressão foi ganhando força e ficou amplamente conhecida (NORMAN; MACDONALD, 2004).

Para Elkington (1998), muitos empresários ainda enxergavam os defensores ambientais e sociais com uma dicotomia que os dividiam em duas partes, como numa batalha entre o bem e o mal. Porém, para o autor, o modo com que se enfrentaria essa batalha faria com que não existissem dois lados e as parcerias seriam um bom caminho, uma vez que a escolha dos parceiros certos seria fundamental para toda organização e os desafios propostos pelos atuais e potenciais parceiros serviriam para fortalecer os laços dessas relações.

Para Gibson (2006), embora o conceito de sustentabilidade traga em sua essência a função de integrar aspectos sociais, econômicos e iniciativas ecológicas, algumas empresas, em seus projetos e planos estratégicos, tendem a tratá-los separadamente, o que ocasiona um esforço posterior para que haja essa integração. O autor explica que uma contribuição para que isso ocorra é o fato de os especialistas terem formações específicas, e acabarem negligenciando essa integração, devendo existir um esforço para que o tema sustentabilidade seja tratado da forma coerente e com os resultados amplos esperados, trazendo maior credibilidade e confiança.

Segundo Waddock, Bodwell e Graves (2002) as responsabilidades social e ambiental de uma empresa devem estar inseridas em sua visão e seus valores, para que possam ser devidamente relacionadas às suas estratégias empresariais. Além disso, os autores afirmam que visão e valores e, conseqüentemente, as responsabilidades corporativas, devem ser comunicadas com frequência aos *stakeholders* (clientes, fornecedores, acionistas, Estado, organizações não governamentais, etc.), para que se tornem visão e valores compartilhados por

todos e para que as ações da empresa estejam em consonância com as expectativas de todas as partes interessadas, que também são fontes de informações sobre possíveis áreas problemáticas que podem ser trabalhadas.

O que o termo trouxe de novo foi a defesa de que a inclusão de obrigações perante os *stakeholders* deviam ser medidas, calculadas e auditadas, assim como é feito na parte financeira da empresa, indo de encontro aos que defendem que o que não pode ser medido, não pode ser gerenciado (NORMAN; MACDONALD, 2004; PERRINI; TENCATI, 2006). Segundo os preceitos do TBL, sem existir uma preocupação com os interesses das principais partes interessadas, uma empresa não consegue alcançar sucesso duradouro (NORMAN; MACDONALD, 2004; HOLLOS; BLOME; FOERSTL, 2012). O gerenciamento total de suas áreas resulta em vantagem competitiva para a empresa (WADDOCK et al. 2002).

Neste contexto, surge o termo sustentabilidade corporativa, um ferramenta capaz de impulsionar mudanças, diminuir custos, sugerir novos produtos e serviços, e que depende diretamente da capacidade da empresa de conseguir medir e controlar essas ações e seus impactos em relação aos seus *stakeholders*, além de conseguir comunicar e receber *feedback* de seus resultados e continuar operando satisfatoriamente no decorrer dos anos (AZAPAGIC, 2003; PERRINI; TENCANTI, 2006).

Esse controle é importante devido às constantes pressões sofridas pelas empresas por parte de todas as partes interessadas (WADDOCK et al., 2002; HUBBARD, 2009). Waddock et al. (2002) dividem as partes interessadas em três grupos, os quais são fontes de pressões para que as organizações ajam de modo mais responsável.

- a) o primeiro grupo é composto pelas principais partes interessadas: os próprios donos das empresas, seus funcionários, fornecedores e clientes. Esse grupo é considerado como internos à empresa;
- b) o segundo grupo é formado pelas partes interessadas secundárias, que embora não sejam consideradas internas à empresa, buscam e esperam um posicionamento empresarial com maior responsabilidade corporativa: a comunidade em que a organização está inserida, as organizações não-governamentais, defensores ambientais e o próprio Estado;
- c) o terceiro grupo é formado por fontes mais globais que influenciam expectativas ao passo que apresentam tendências sociais mais gerais, como a existência de *rankings* voltados à responsabilidade corporativa, os padrões globais e as iniciativas para que além do desempenho econômico, também o social e ambiental sejam medidos e divulgados. Para os autores, essa pressão mais global influencia não só na empresa em si, mas que ela cobre de seus fornecedores condutas semelhantes.

Hubbard (2009) relata alguns exemplos que demonstram que existe uma cobrança de várias partes de interesse que vão além do desempenho econômico, como um empresa que tem retorno econômico positivo, porém que tem um relacionamento ruim com seus funcionários e a comunidade onde ela está inserida a acusa de causar impacto ambiental; e outra empresa que é considerada verde, porém que tais padrões ambientais comprometeram a parte financeira de modo que ela teve que optar por corte de funcionários, o que tem causado danos sociais. Diante disso, as empresas precisam traçar estratégias que envolvam a sua cadeia de suprimentos e que atendam essas pressões, que demandam a medição e o relato de seu desempenho social, ambiental e econômico em harmonia (HUBBARD, 2009; TATE et al., 2010).

A gestão sustentável da cadeia de suprimentos é apontada por Govindan et al. (2013) como essencial na obtenção de benefícios sociais, ambientais e econômicos do TBL. E a cadeia de suprimentos tem recebido uma atenção diferente de acadêmicos e praticantes nos últimos anos; se antes o desempenho de determinado fornecedor era medido por preço, qualidade, flexibilidade, por exemplo, a partir da cobrança significativa de consumidores, comunidades, organizações com e sem fins lucrativos e até mesmo do surgimento de regulamentações e leis

mais rígidas no tocante às questões ambientais, sociais e corporativas, essas três dimensões passam a ser critérios que devem ser considerados ao medir o desempenho de determinado fornecedor, e a escolha de fornecedores sustentáveis pode vir a contribuir na redução de possíveis impactos ambientais e na diminuição de impactos sociais negativos (MARKLEY; DAVIS, 2007; WU; PAGELL, 2011; HOLLOS; BLOME; FOERSTL, 2012; GOVINDAN et al., 2013).

Nota-se, portanto, que a empresa deve seguir estratégias de natureza holística, que envolvam as partes internas e externas à organização, principalmente num cenário de mudanças e crises, que exigem que as organizações façam as escolhas corretas para conseguirem se manterem num mercado tão competitivo e cada vez mais exigente; o tripé lucro, pessoas e planeta torna-se interdependente, pois a melhora em qualquer um desses aspectos reflete diretamente nos demais (DAO et al., 2011). Entretanto, um estudo feito por Pagell e Gobeli (2009) com gerentes, constatou que eles tendem a tratar as questões sociais e ambientais separadamente, mesmo aqueles gerentes que vivenciaram experiências positivas nas duas áreas, tendem a tratá-las como entidades separadas.

No tocante ao pilar ambiental, na década de 1990, quando o *Greenpeace* começou a aparecer no mundo dos negócios atrelado a empresas conhecidas, o desempenho ambiental também passou a aparecer como um diferencial competitivo positivo, desde então o mundo passou a observar experiências de empresas com organizações não governamentais cujas causas estavam voltadas ao meio ambiente (ELKINGTON, 1998).

Essa aproximação também pode ser explicada pela falta de conhecimento dos gestores para tomarem decisões ambientais. Como apontou um estudo de Wu e Pagell (2011), que pesquisou gerentes de oito organizações e os estudos demonstraram incertezas no tocante às decisões sobre questões ambientais. Os resultados também apontaram que quanto mais assertivas as decisões tomadas, mais sustentável a cadeia de suprimentos se apresentava, tanto economicamente como ambientalmente, fortalecendo a marca e tornando a empresa mais competitiva.

Sobre a aquisição sustentável, Hollos et al. (2012) afirmam que as organizações podem vivenciar uma redução de custos e reforçam a ideia sobre ter uma cadeia de suprimentos sustentável. O comportamento ecologicamente correto contribui, portanto, com resultados econômicos positivos. E a quando mais cooperação exista empresas e fornecedores que também assumam uma conduta verde, maior será a vantagem competitiva daquela empresa (DE GIOVANNI, 2012).

Corroborando à ideia de posicionamento sustentável que algumas organizações têm buscado, Cronin et al. (2011) listam algumas estratégias utilizadas: 1) inovação verde, por meio de produtos e serviços; 2) organização ecológica, processos e iniciativas internas; e 3) alianças verdes, como no caso dos fornecedores e parcerias. Gleim et al. (2013) acrescentam que essas estratégias devem ser percebidas pelo consumidor final, uma vez que nada adianta oferecer um produto ou serviço verde e não disponibilizar informações sobre ele e as suas vantagens; o consumidor final precisa conhecer quais são os benefícios de consumir um produto ou serviço que seja *environmentally friendly*, pois sempre o consumidor final tem o conhecimento necessário para decidir sobre uma escolha de um produto diferenciado, e o conhecimento é primordial nesse processo.

Outras ações podem ser tomadas pelas empresas, como a análise e certificação ambiental, a implementação de programas ambientais voltados ao ciclo de vida de determinados projetos, a adequação às classificações governamentais de desempenho ambiental, entre outras. (MARKLEY; DAVIS, 2007; GIMENEZ et al., 2012).

No que tange ao pilar social, Norman e MacDonald (2004) afirmam que aquelas empresas que apresentam os melhores resultados em seu desempenho social são as mesmas empresas que tendem a obter os melhores resultados financeiros ao longo do tempo. Porém, eles fazem uma

crítica à possibilidade de quantificar tais resultados, quando afirmam que impactos sociais não podem ser medidos pois não existe uma moeda que os definam, não existe uma escala que possa medir o que bom e de ruim, no âmbito social, foi causado pela empresa.

Por outro lado, a implantação do TBL engloba uma série de valores e critérios que possibilitam a medição de resultados sociais (MARKLEY; DAVIS, 2007). Os funcionários devem saber o quanto suas funções são importantes para a empresa, além de conhecerem e, principalmente compartilharem dos mesmos valores, visão e missão da empresa; uma cultura organizacional bem definida contribui com a motivação, bem-estar do funcionário e a formação de uma organização com funcionários que compartilham princípios duradouros e agem com responsabilidade social, e, por isso, verificar a satisfação de toda a cadeia de suprimentos também contribui nesse processo (FRY; SLOCUM JR., 2008).

Além da preocupação com as partes interessadas internas à organização, uma empresa voltada para o TBL é uma empresa responsável e que se preocupa com o bem-estar da comunidade na qual ela está inserida, contribuindo positivamente com questões como segurança e saúde, por exemplo (GIMENEZ; SIERRA; RONDON, 2012). Para Hollos et al. (2012), nem sempre as práticas sociais reduzem custos numa empresa, porém também não são causadoras de aumento significativo de custos.

Nessa perspectiva, as empresas que passam a priorizar ações sustentáveis, não beneficiam apenas o meio ambiente e as pessoas, mas passam a gerar maior lucratividade e vantagem competitiva (DAO et al., 2011). Para tanto, a contabilidade da sustentabilidade é a base do pilar econômico, por meio de ferramentas, relatórios e indicadores que auxiliem tanto na tomada de decisão como seja um meio de prestação de contas às partes interessadas (PERRINI; TENCATI, 2006; SCHALTEGGER; BURRITT, 2010).

Informações sobre questões sociais e ambientais associadas à empresa passaram a ser critérios de escolha, tanto em transações presenciais, como as realizadas pela internet, e há uma tendência para que essas cobranças de desempenho sejam verificadas em tempo real com o passar dos anos (WHEELER; ELKINGTON, 2001; JENNIFER HO; TAYLOR, 2007).

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Os resultados da pesquisa ressaltam que, nas últimas décadas, os temas competências organizacionais e TBL ganharam visibilidade tanto nas organizações, como na academia. A abertura mundial para um maior entendimento e preocupação com as causas ambientais e sociais trouxe mudanças também na forma de pensar e agir do Estado, da sociedade e do universo empresarial. Desse modo, as empresas passaram a ser mais cobradas por suas ações tanto no âmbito social e ambiental, como no econômico. Nessa perspectiva, as empresas que conseguem alinhar suas estratégias e desenvolver suas competências com base no tripé da sustentabilidade estão à frente de outras que não o fazem.

A sustentabilidade passou a ser uma das prioridades das organizações, assim como a seleção de fornecedores que também tratassem o tema com prioridade, criando, assim, uma seleção sustentável de fornecedores em suas cadeias de suprimentos; isso se deu devido à mudança no mercado e também dos consumidores no tocante à crescente preocupação com as questões ecológicas e o posicionamento das empresas em relação a essas questões (LUTHRA et al., 2017), uma vez que elas passaram a perceber que o sucesso de seus negócios também estava atrelado ao entendimento de que a sociedade passa por um processo de transição para a sustentabilidade, e que, cada vez mais, eles teriam que inovar e oferecer soluções que se enquadrassem nesse contexto (FRANÇA et al., 2017).

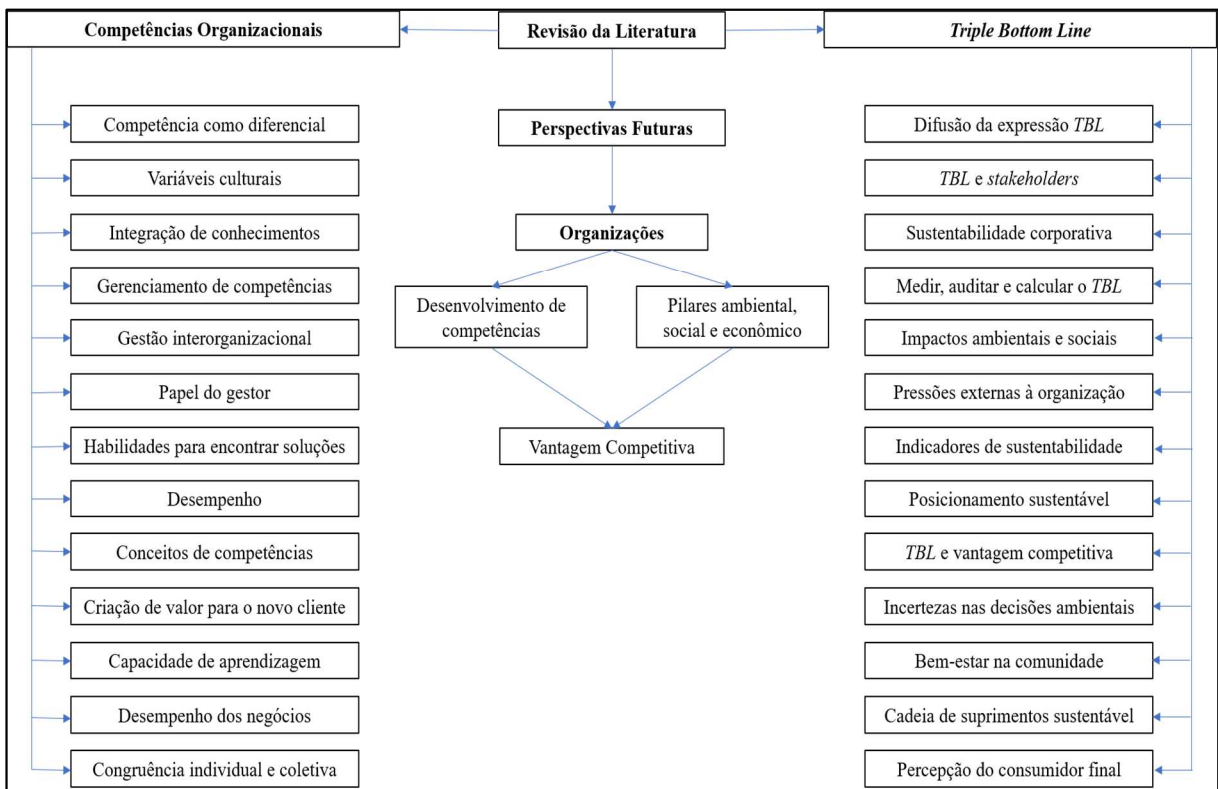
Nesse sentido, a Figura 3 foi elaborada com o intuito de apresentar um *Framework* teórico do presente estudo, apontando as principais temáticas pesquisadas e servindo como base

para futuras pesquisas. Dentro do tema competências organizacionais, verificou-se que os assuntos mais estudados foram: competências como diferencial; variáveis culturais; integração de conhecimentos; gerenciamento de competências; gestão interorganizacional; papel do gestor; habilidades para encontrar soluções; desempenho; conceitos de competência; criação de valor para o novo cliente; capacidade de aprendizagem; desempenho dos negócios; e congruência individual e coletiva.

No tocante ao tema TBL, os assuntos mais estudados foram: difusão da expressão *TBL*; *TBL* e *stakeholders*; sustentabilidade corporativa; medir, auditar e calcular o *TBL*; impactos ambientais e sociais; pressões externas à organização; indicadores de sustentabilidade; posicionamento sustentável; *TBL* e vantagem competitiva; incertezas nas decisões ambientais; bem-estar na comunidade; cadeia de suprimentos sustentável; e percepção do consumidor final. O *Framework* ainda traz a conexão dos temas pesquisados no universo da gestão organizacional.

Vale ressaltar, como limitações da pesquisa, que este estudo reflete a percepção das temáticas pesquisadas na base de dados *Scopus*. Consoante isso, sugerem-se pesquisas em outras bases de dados, tais como a *Science Direct*, *Web of Science*, bem como se estimula analisar, em estudos futuros, às competências organizacionais, e o TBL em pesquisa empíricas, aplicadas a diversos tamanhos de empresas e entre os diferentes setores industriais.

Figura 3 – *Framework* teórico do estudo



Fonte: Elaborado pelos autores (2018).

## REFERÊNCIAS

AZAPAGIC, Adisa. Systems approach to corporate sustainability: a general management framework. **Process Safety and Environmental Protection**, v. 81, n. 5, p. 303-316, 2003.

BERGHMAN, Liselore; MATTHYSSENS, Paul; VANDENBEMPT, Koen. Building competences for new customer value creation: An exploratory study. **Industrial marketing management**, v. 35, n. 8, p. 961-973, 2006.

BLACKLER, Frank. Knowledge, knowledge work and organizations: An overview and interpretation. **Organization Studies**, v. 16, n. 6, p. 1021-1046, 1995.

CHEMWENO, Peter; PINTELON, Liliane; VAN HORENBEEK, Adriaan; MUCHIRI, Peter. Development of a risk assessment selection methodology for asset maintenance decision making: An analytic network process (ANP) approach. **International Journal of Production Economics**, v. 170, p. 663-676, 2015.

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

CRONIN, J. Joseph; SMITH, J. S.; GLEIM, M. R.; RAMIREZ, E.; MARTINEZ, J. D. Green marketing strategies: an examination of stakeholders and the opportunities they present. **Journal of the Academy of Marketing Science**, v. 39, n. 1, p. 158-174, 2011.

DAO, Viet; LANGELLA, Ian; CARBO, Jerry. From green to sustainability: Information Technology and an integrated sustainability framework. **The Journal of Strategic Information Systems**, v. 20, n. 1, p. 63-79, 2011.

DE GIOVANNI, Pietro. Do internal and external environmental management contribute to the triple bottom line?. **International Journal of Operations & Production Management**, v. 32, n. 3, p. 265-290, 2012.

DE PASSOS, Priscilla Nogueira Calmon. A conferência de Estocolmo como ponto de partida para a proteção internacional do meio ambiente. **Revista Direitos Fundamentais & Democracia**, v. 6, n. 6, 2009.

DREJER, Anders. Organisational learning and competence development. **The learning organization**, v. 7, n. 4, p. 206-220, 2000.

ELIASSON, Gunnar. The firm as a competent team. **Journal of Economic Behavior & Organization**, v. 13, n. 3, p. 275-298, 1990.

ELKINGTON, John. Partnerships from cannibals with forks: The triple bottom line of 21st-century business. **Environmental Quality Management**, v. 8, n. 1, p. 37-51, 1998.

ESCRIG-TENA, Ana Belén; BOU-LLUSAR, Juan Carlos. A model for evaluating organizational competencies: An application in the context of a quality management initiative. **Decision Sciences**, v. 36, n. 2, p. 221-257, 2005.

FLEURY, Maria Tereza Leme; FLEURY, Afonso. Construindo o conceito de competência. **Revista de administração contemporânea**, v. 5, n. SPE, p. 183-196, 2001.

FRANÇA, César Levy; BROMAN, Goran; ROBERT, Karl-Henrik; BASILE, George; TRYGG, Louise. An approach to business model innovation and design for strategic sustainable development. **Journal of Cleaner Production**, v. 140, p. 155-166, 2017.

FRY, Louis W.; SLOCUM JR, John W. Maximizing the triple bottom line through spiritual leadership. **Organizational dynamics**, v. 37, n. 1, p. 86-96, 2008.

GARCÍA-SÁNCHEZ, Encarnación; GARCÍA-MORALES, Víctor; MARTÍN-ROJAS, Rodrigo. Influence of technological assets on organizational performance through absorptive capacity, organizational innovation and internal labour flexibility. **Sustainability**, v. 10, n. 3, p. 770, 2018.

GIBBS, Graham. **Análise de dados qualitativos: coleção pesquisa qualitativa**. Bookman Editora, 2009.

GIBSON, Robert B. Beyond the pillars: sustainability assessment as a framework for effective integration of social, economic and ecological considerations in significant decision-making. **Journal of Environmental Assessment Policy and Management**, v. 8, n. 03, p. 259-280, 2006.

GIMENEZ, Cristina; SIERRA, Vicenta; RODON, Juan. Sustainable operations: Their impact on the triple bottom line. **International Journal of Production Economics**, v. 140, n. 1, p. 149-159, 2012.

GLEIM, Mark R. et al. Against the green: a multi-method examination of the barriers to green consumption. **Journal of retailing**, v. 89, n. 1, p. 44-61, 2013.

GOVINDAN, Kannan; KHODAVERDI, Roohollah; JAFARIAN, Ahmad. A fuzzy multi criteria approach for measuring sustainability performance of a supplier based on triple bottom line approach. **Journal of Cleaner production**, v. 47, p. 345-354, 2013.

GRI – GLOBAL REPORTING INITIATIVE. **Metas de desenvolvimento sustentável**. Disponível em: < <https://www.globalreporting.org/information/SDGs/Pages/SDGs.aspx>>. Acesso em: 13 mar. 2019.

HAMMER, Janet; PIVO, Gary. The triple bottom line and sustainable economic development theory and practice. **Economic Development Quarterly**, v. 31, n. 1, p. 25-36, 2017.

HENDERSON, Rebecca; COCKBURN, Iain. Measuring competence? Exploring firm effects in pharmaceutical research. **Strategic management journal**, v. 15, n. S1, p. 63-84, 1994.

HENRY, Leona Aimée; BUYL, Tine; JANSEN, Rob JG. Leading corporate sustainability: The role of top management team composition for triple bottom line performance. **Business Strategy and the Environment**, 2019.

HOFFMANN, Terrence. The meanings of competency. **Journal of European Industrial Training**, v. 23, n. 6, p. 275-286, 1999.

HOLLOS, Daniel; BLOME, Constantin; FOERSTL, Kai. Does sustainable supplier cooperation affect performance? Examining implications for the triple bottom line. **International Journal of Production Research**, v. 50, n. 11, p. 2968-2986, 2012.

HUBBARD, Graham. Measuring organizational performance: beyond the triple bottom line. **Business strategy and the environment**, v. 18, n. 3, p. 177-191, 2009.

JENNIFER HO, Li-Chin; TAYLOR, Martin E. An empirical analysis of triple bottom-line reporting and its determinants: evidence from the United States and Japan. **Journal of International Financial Management & Accounting**, v. 18, n. 2, p. 123-150, 2007.

KING, Adelaide Wilcox; FOWLER, Sally W.; ZEITHAML, Carl P. Managing organizational competencies for competitive advantage: The middle-management edge. **Academy of Management Perspectives**, v. 15, n. 2, p. 95-106, 2001.

LADO, Augustine A.; ZHANG, Michael J. Expert systems, knowledge development and utilization, and sustained competitive advantage: A resource-based model. **Journal of management**, v. 24, n. 4, p. 489-509, 1998.

LORENZONI, Gianni; LIPPARINI, Andrea. The leveraging of interfirm relationships as a distinctive organizational capability: a longitudinal study. **Strategic Management Journal**, v. 20, n. 4, p. 317-338, 1999.

LOUFRANI-FEDIDA, Sabrina; MISSONIER, Stéphanie. The project manager cannot be a hero anymore! Understanding critical competencies in project-based organizations from a multilevel approach. **International Journal of Project Management**, v. 33, n. 6, p. 1220-1235, 2015.

LUTHRA, Sunil; GOVINDAN, Kannan; KANNAN, Devika; MANGLA, Sachin; GARG, Chandra. An integrated framework for sustainable supplier selection and evaluation in supply chains. **Journal of Cleaner Production**, v. 140, p. 1686-1698, 2017.

MALHOTRA, Naresh, K.; ROCHA, Ismael; LAUDISIO, Maria, C.; ALTHEMAN, Édman; BORGES, Fabio, M. **Introdução à pesquisa de marketing**. 1. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2005.

MARKLEY, Melissa J.; DAVIS, Lenita. Exploring future competitive advantage through sustainable supply chains. **International Journal of Physical Distribution & Logistics Management**, v. 37, n. 9, p. 763-774, 2007.

MARTÍN-ROJAS, Rodrigo; FERNÁNDEZ-PÉREZ, Virginia; GARCÍA-SÁNCHEZ, Encarnación. Encouraging organizational performance through the influence of technological distinctive competencies on components of corporate entrepreneurship. **International Entrepreneurship and Management Journal**, v. 13, n. 2, p. 397-426, 2017.

MERALI, Yasmin. Individual and collective congruence in the knowledge management process. **The Journal of Strategic Information Systems**, v. 9, n. 2-3, p. 213-234, 2000.

MILLS, John., PLATTS, K., BOURNE, Mike. and RICHARDS, H. **Strategy and Performance: Competing Through Competences**, Cambridge University Press, Cambridge, 2002.

MOURITSEN, Jan; HANSEN, Allan; HANSEN, Carsten O. Inter-organizational controls and organizational competencies: episodes around target cost management/functional analysis and open book accounting. **Management Accounting Research**, v. 12, n. 2, p. 221-244, 2001.

NORMAN, Wayne; MACDONALD, Chris. Getting to the bottom of “triple bottom line”. **Business Ethics Quarterly**, v. 14, n. 2, p. 243-262, 2004.

PAGELL, Mark; GOBELI, David. How plant managers' experiences and attitudes toward sustainability relate to operational performance. **Production and Operations Management**, v. 18, n. 3, p. 278-299, 2009.

PERRINI, Francesco; TENCATI, Antonio. Sustainability and stakeholder management: the need for new corporate performance evaluation and reporting systems. **Business Strategy and the Environment**, v. 15, n. 5, p. 296-308, 2006.

PHUSAVAT, KONGKITI, ANUSSORNITISARN, P., HELO, P., & DWIGHT, R. Performance measurement: roles and challenges. **Industrial Management & Data Systems**, v. 109, n. 5, p. 646-664, 2009.

PRIETO, Isabel Ma; REVILLA, Elena. Assessing the impact of learning capability on business performance: empirical evidence from Spain. **Management Learning**, v. 37, n. 4, p. 499-522, 2006.

SANCHEZ, Ron. Understanding competence-based management: Identifying and managing five modes of competence. **Journal of Business research**, v. 57, n. 5, p. 518-532, 2004.

SANER, Raymond; YIU, Lichia; SONDERGAARD, Mikael. Business diplomacy management: A core competency for global companies. **Academy of Management Perspectives**, v. 14, n. 1, p. 80-92, 2000.

SCHALTEGGER, Stefan; BURRITT, Roger L. Sustainability accounting for companies: Catchphrase or decision support for business leaders?. **Journal of World Business**, v. 45, n. 4, p. 375-384, 2010.

SEVERO, Eliana Andréa. **Inovação e sustentabilidade ambiental nas empresas do arranjo produtivo local metalomecânico automotivo da Serra Gaúcha**. Tese (Doutorado em Administração). Programa de Pós-Graduação em Administração, Universidade de Caxias do Sul – UCS, Caxias do Sul, 2013.

STUART, Roger; LINDSAY, Philip. Beyond the frame of management competenc (i) es: towards a contextually embedded framework of managerial competence in organizations. **Journal of European Industrial Training**, v. 21, n. 1, p. 26-33, 1997.

TATE, Wendy L.; ELLRAM, Lisa M.; KIRCHOFF, Jon F. Corporate social responsibility reports: a thematic analysis related to supply chain management. **Journal of supply chain management**, v. 46, n. 1, p. 19-44, 2010.

THABREW, Lanka; PERRONE, D., EWING, A., ABKOWITZ, M., & HORNBERGER, G.. Using triple bottom line metrics and multi-criteria methodology in corporate settings. **Journal of Environmental Planning and Management**, v. 61, n. 1, p. 49-63, 2018.

VANKIREDDY, Krishnapriya; BARAL, Rupashree. Organisational and inter-organisational competencies for supply chain integration. **International Journal of Process Management and Benchmarking**, v. 9, n. 1, p. 101-123, 2019.



WADDOCK, Sandra A.; BODWELL, Charles; GRAVES, Samuel B. Responsibility: The new business imperative. **Academy of Management Perspectives**, v. 16, n. 2, p. 132-148, 2002.

WHEELER, David; ELKINGTON, John. The end of the corporate environmental report? Or the advent of cybernetic sustainability reporting and communication. **Business strategy and the environment**, v. 10, n. 1, p. 1-14, 2001.

WU, Zhaohui; PAGELL, Mark. Balancing priorities: Decision-making in sustainable supply chain management. **Journal of operations management**, v. 29, n. 6, p. 577-590, 2011.