

IDENTIFICAÇÃO DE DETERMINANTES DA HABILIDADE PARA AVALIAR PROJETOS DE SUSTENTABILIDADE

SILVANIA DA ROCHA MEDEIROS VILA NOVA
UNISINOS - UNIVERSIDADE DO VALE DOS SINOS

ANDREA BURMEISTER MORAIS HERMES
UNISINOS - UNIVERSIDADE DO VALE DOS SINOS

IDENTIFICAÇÃO DE DETERMINANTES DA HABILIDADE PARA AVALIAR PROJETOS DE SUSTENTABILIDADE

1. INTRODUÇÃO

As empresas têm sido desafiadas a implementar as diretrizes da sustentabilidade em suas operações, o que tem motivado alterações em seus processos, produtos e serviços, além de provocar mudanças na gestão de seus recursos, capacidades e competências (Bansal, 2011). Estas transformações têm tornado suas ações mais expostas à crítica social, inclusive determinando novos padrões de desempenho e resultados em seus projetos, especialmente aqueles destinados a fazer da sustentabilidade um componente de suas estratégias e operações (Hart, Sharma, & Halme, 2016). No entanto, projetos de sustentabilidade possuem características específicas que não se adequam às tradicionais análises da viabilidade econômico-financeira e outras métricas operacionais utilizadas na avaliação de projetos corporativos, tornando mais crítica a responsabilidade dos gestores em suas decisões sobre a realização desses tipos de projetos e sobre os critérios de avaliação dos seus resultados e impactos (Martens & Carvalho, 2017). Tomando-se por marco teórico a abordagem das capacidades dinâmicas orientadas para a sustentabilidade, ou capacidades dinâmicas sustentáveis, este estudo se desenvolve a partir de sua trajetória conceitual.

Sob um olhar histórico, os estudos acadêmicos que abordam aspectos relacionados à capacidade para a implementação da orientação para a sustentabilidade em projetos corporativos têm se alicerçado em arcabouços conceituais emergentes, como a teoria das Capacidades Dinâmicas Orientadas para a Sustentabilidade (DSC, Dynamic Sustainability Capabilities), cujos estudos fundadores, elaborados por Hart et al. (2016) e desdobramentos delineados, entre outros, por Strauss, Lepoutre e Wood (2017), buscaram estender os contornos teóricos basilares da teoria da Visão Baseada em Recursos Naturais (NRBV, Natural-Resource-Based View), que teve base nos trabalhos seminais de Hart (1995). Por sua vez, em sua construção fundamental, a NRBV trouxe os delineamentos conceituais associados com a teoria da Visão Baseada em Recursos (RBV, Resource-base View) – cujos trabalhos seminais de Wernerfelt (1984) e Barney (1991) abriram novos horizontes de pesquisas científicas envolvendo recursos, capacidades e competências organizacionais – e com a teoria das Capacidades Dinâmicas (DC, Dynamic Capabilities), alicerçada nos estudos de Teece, Pisano e Shuen (1997), Eisenhardt e Martin (2000), Wang e Ahmed (2007), Helfat et al. (2007), entre outros, que identificavam a gestão dos recursos e capacidades organizacionais como uma das potenciais fontes de diferenciação e competitividade das empresas.

As pesquisas recentes que tratam dos projetos orientados para a sustentabilidade abordam o papel das capacidades dinâmicas orientadas para a sustentabilidade como fator de ampliação das capacidades de gestão dos recursos organizacionais e seus impactos sobre o desempenho sustentável corporativo (Strauss et al., 2017), sua influência sobre a colaboração organizacional e sobre o capital humano como elementos facilitadores da inovação sustentável (Aboelmaged, 2018) e da eco-inovação e desenvolvimento tecnológico (Kabongo & Boiral, 2017; Demirel & Kesidou, 2019). Outras pesquisas identificam nas capacidades de gestão dos recursos organizacionais os alicerces para a melhoria da implementação de projetos orientados para a sustentabilidade, com reflexos no desempenho sustentável corporativo, nas dimensões econômica, ambiental e social (Sandhu, Smallman, Ozanne, & Cullen, 2012), apoiando o sucesso econômico com resultado ambiental positivo e benefícios sociais que melhoram as condições de vida no entorno da empresa (Tate & Bals, 2018), estimulando a implementação de ações baseadas em inovação e conhecimento que impactam nos projetos sustentáveis (Rahim & Rahman, 2013; Yang, 2009).

Uma das áreas de estudos associadas com as capacidades dinâmicas sustentáveis,

aplicadas em projetos orientados para a sustentabilidade, diz respeito à avaliação desses tipos de projetos. Estudos envolvendo a avaliação de projetos corporativos de sustentabilidade ganharam evidência em função da necessidade de maior qualificação dessas iniciativas, avançando para além da análise tradicional econômico-financeira e adentrando ao complexo processo de avaliação da sustentabilidade, destacando-se a dimensão socioambiental (Tate & Bals, 2018) e alcançando linhas de pesquisas que abordam conceitos como a licença social para operar (LSO), que associa as decisões empresariais à obtenção e manutenção de acesso a recursos fundamentais para o negócio, entre os quais, mercados, financiamento de projetos, retenção de talentos, acesso a matérias-primas, equipamentos de infraestrutura e licenças legais (Pimenta, Demajorovic & Souza, 2019). Apesar da ascensão recente dos estudos dedicados a investigar aspectos das capacidades dinâmicas sustentáveis, incluindo fatores antecedentes e consequentes, tem-se, ainda, a oportunidade de se investigar mecanismos pelos quais as empresas inserem diretrizes do desenvolvimento sustentável em suas operações.

O objetivo deste estudo é a proposição de um modelo conceitual que evidencie fatores antecedentes do aperfeiçoamento da habilidade para avaliação de projetos corporativos orientados para a sustentabilidade à luz da teoria das capacidades dinâmicas sustentáveis.

Os projetos orientados para a sustentabilidade refletem iniciativas empresariais para a implementação de ações com potenciais impactos socioeconômicos e ambientais (Claudy, Peterson, & Pagell, 2016). Em termos teóricos, este estudo busca contribuir com o avanço do conhecimento científico pela proposição de um modelo teórico que possa subsidiar pesquisas futuras envolvendo o tema dos projetos orientados para a sustentabilidade, dentro do arcabouço teórico constituído a partir do desenvolvimento da teoria das capacidades dinâmicas orientadas para a sustentabilidade. Em termos práticos, esse estudo contribui para subsidiar iniciativas dos gestores que propiciem a melhoria dos projetos, por meio de novas capacidades dinâmicas e gestão de recursos que diferem dos modelos convencionais, de análise da viabilidade econômico-financeira, como principal critério de decisão.

2. ABORDAGEM METODOLÓGICA

O estudo realiza uma revisão sistemática da literatura associada ao tema da pesquisa, englobando o exame de informações relevantes sobre gerenciamento de projetos, capacidades dinâmicas e a sustentabilidade. A busca por literatura, com seu refinamento e análise, aconteceu no período de 15 a 25.12.2019, na base de publicações internacionais SCOPUS (Elsevier) – selecionada, para uso neste estudo, por sua caracterização como canal de disseminação de conhecimento de fronteira, em termos científicos e tecnológicos (Florêncio, Miranda, Santos, Dias, Russo, & Junior, 2017) – utilizando-se as palavras-chave: (ALL ("*project management*") AND ALL ("*dynamic capabilities*") AND ALL ("*sustainability*")), sem aplicação de quaisquer outros filtros, identificando-se 676 documentos. O passo seguinte consistiu no aprimoramento dos limites da pesquisa com aplicação de critérios de seleção e exclusão de documentos. Em particular, o foco foi somente nos documentos publicados em língua inglesa. Em seguida, filtrando os termos de busca para (TITLE-ABS-KEY ("*project management*") AND ALL ("*dynamic capabilities*") AND ALL ("*sustainability*")), foram identificados 87 documentos.

Adicionalmente, os documentos foram verificados em um processo de análise baseada no título e no resumo. Foram excluídos documentos que não investigavam os aspectos da sustentabilidade inseridos na gestão de projetos e, também, aqueles que não consideravam aspectos das capacidades dinâmicas associadas com a gestão de projetos. Da investigação inicial, restaram 10 documentos, que subsidiaram a construção deste estudo. A análise do conteúdo destes documentos permitiu a identificação de referências à teoria das capacidades dinâmicas orientadas para a sustentabilidade, além da identificação de estudos seminais no contexto dessa teoria, somando mais 34 trabalhos, totalizando no exame de um conjunto de 44

estudos relacionados à proposta desta pesquisa.

Os documentos selecionados foram publicados no período entre 1980 e 2019. Trabalhos seminais abordam conceitos associados com estratégias competitivas, recursos organizacionais, capacidades dinâmicas e sustentabilidade. Estudos levantados trazem conceitos de gerenciamento de projetos, desenvolvimento de capacidades organizacionais e aspectos do desenvolvimento sustentável inseridos no contexto empresarial.

A literatura selecionada para a fundamentação teórica deste estudo apresenta trabalhos seminais nas áreas de estratégia competitiva, gestão estratégica de recursos organizacionais, competências organizacionais, gestão de projetos corporativos, sustentabilidade e capacidades dinâmicas, propiciando conceitos básicos e construções teóricas associando aspectos da gestão de negócios com as diretrizes da sustentabilidade. As fontes desses estudos estão relacionadas entre as mais relevantes publicações no meio científico, com base no indicador de fator de impacto, métrica reconhecida como elemento de boa avaliação do grau de interesse da comunidade científica.

3. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Os estudos sobre estratégia empresarial, abordando questões concernentes ao crescimento da empresa e sua capacidade competitiva levaram à formulação da teoria da Visão Baseada em Recursos (RBV) (Wernerfelt, 1984). Contribuições teóricas elevaram a RBV a um expressivo desenvolvimento no meio acadêmico e no contexto empresarial (Barney, 1991; Peteraf, 1993; Helfat & Peteraf, 2003). A orientação estratégica da empresa consistia consiste na gestão competente dos recursos organizacionais como forma de alcançar vantagem competitiva no mercado (Barney, Wright, & Ketchen, 2001). Recursos da empresa englobavam englobam todos os ativos físicos e intangíveis, capacidades organizacionais, processos operacionais, atributos da empresa, informações e conhecimentos controlados e disponíveis para contribuir na melhoria da eficiência competitiva da empresa (Barney, 1991). O modelo conceitual da RBV foi representado por um framework, sendo utilizado para melhorar a compreensão sobre como a vantagem competitiva de uma empresa poderia ser alcançada e como poderia ser mantida ao longo do tempo (Eisenhardt & Martin, 2000). Uma das críticas sobre essa abordagem estava relacionada à desconsideração de questões ambientais entre os recursos empregados pelas empresas para promover suas vantagens competitivas, o que ensejou o lançamento de uma vertente teórica, denominada como NRBV, ou, Visão Natural Baseada em Recursos (Hart, 1995). A consideração de diretrizes de sustentabilidade buscando remodelar a abordagem dos recursos como ativos estratégicos da empresa trouxe novos espaços de pesquisa, estimulando a produção de estudos que pudessem incrementar a inserção das dimensões ambiental e social aos pressupostos econômicos, valorando o impacto das estratégias empresariais no ambiente.

A NRBV desenvolveu-se como uma abordagem teórica da vantagem competitiva que leva em conta o relacionamento da empresa com o ambiente natural, sendo composta por três estratégias, conjugando a prevenção da poluição, a gestão de produtos e o desenvolvimento sustentável (Hart, 1995). Esta abordagem toma por base os recursos e capacidades organizacionais (Wernerfelt, 1984; Prahalad & Hamel, 1990), inserindo as diretrizes da vantagem competitiva (Porter, 1980; Barney, 1991) e a busca da empresa pela continuidade de sua posição de liderança no mercado, considerando os desafios relacionados à preservação do meio ambiente em suas iniciativas (London & Hart, 2004). A NRBV foi delineada como uma arquitetura de uso dos recursos organizacionais utilizados para a obtenção de vantagem competitiva, adicionando entre estes o ambiente natural, onde empresas estariam aptas a conquistar vantagem competitiva no mercado ao utilizarem seus recursos com maior eficiência e efetividade que seus concorrentes, tomando o ambiente natural como um aspecto externo, a

ser utilizado como um recurso escasso e que deveria ser preservado (Rahim & Rahman, 2013).

O Quadro 1 apresenta uma síntese dos objetivos, métodos e resultados apresentados pelos estudos integrantes da revisão sistemática da literatura. Esses estudos abordados na revisão sistemática da literatura contemplam temas fundamentais para a compreensão do comportamento das organizações, suas interconexões com ambientes de negócios, cada vez mais dinâmicos e desafiadores, novas diretrizes integrando abordagens baseadas na competitividade com abordagens alinhadas com os princípios do desenvolvimento sustentável e, especificamente, direcionadas para a gestão dos recursos, capacidades e competências organizacionais, com ênfase em projetos orientados para a sustentabilidade.

Quadro 1

Resultados da revisão sistemática da literatura

Autores (Anos)	Objetivos	Resultados
Wernerfelt (1984)	Estudo teórico e proposição teórica.	Proposição de abordagem teórica da visão baseada em recursos.
Prahalad e Hamel (1990)	Estudo teórico e proposição teórica.	Proposição de abordagem teórica do desenvolvimento de competências essenciais.
Barney (1991)	Estudo crítico e proposição teórica.	Proposição de integração de diretrizes da visão baseada em recursos com a vantagem competitiva.
Peteraf (1993)	Estudo teórico explorando extensões da abordagem da visão baseada em recursos.	Análise teórica de extensões à visão baseada em recursos e integração com capacidades organizacionais.
Hart (1995)	Estudo teórico de extensão da visão baseada em recursos e proposição teórica.	Análise crítica da abordagem da visão baseada em recursos e inserção de diretrizes de sustentabilidade com proposição da visão baseada em recursos naturais.
Teece, Pisano e Shuen (1997)	Estudo teórico e proposição de nova teoria.	Extensão da abordagem da visão baseada em recursos combinada com vantagem competitiva e proposição do conceito de capacidades dinâmicas.
Eisenhardt e Martin (2000)	Estudo crítico sobre capacidades dinâmicas.	Estudo crítico sobre o conceito de capacidades dinâmicas, características e validade.
Barney (2001)	Estudo teórico sobre vantagem competitiva.	Integração do conceito de vantagem competitiva com abordagem da visão baseada em recursos.
Helfat e Peteraf (2003)	Estudo teórico sobre capacidades organizacionais.	Estudo crítico sobre integração da visão baseada em recursos, vantagem competitiva e capacidades dinâmicas.
London e Hart (2004)	Análise exploratória de estratégias empresariais para atuação nos mercados internacionais.	Lições aprendidas, formação de capacidades globais e implicações nas estratégias de negócios, a partir das operações internacionais.
Helfat, Finkelstein, Mitchell, Peteraf, Singh, Teece e Winter (2007)	Análise teórica das capacidades dinâmicas no contexto da estratégia competitiva.	Estudos teóricos envolvendo capacidades dinâmicas, visão baseada em recursos, vantagem competitiva e estratégias competitivas.
Wang e Ahmed (2007)	Análise crítica da abordagem de capacidades dinâmicas e proposição de modelo conceitual.	Proposição de modelo conceitual e descrição dos fatores componentes das capacidades dinâmicas.
Chan e Lee (2008)	Examinar a literatura que trata de aspectos da sustentabilidade urbana e social.	Identificação de fatores que afetam projetos sustentáveis: design urbano, infraestrutura social, disponibilidade de oportunidades de trabalho, acessibilidade, habilidade para suprir necessidades psicológicas, preservação de características dos locais.
Yang, Shen, Ho, Drew e Chan (2009)	Identificar fatores críticos de sucesso associados com a gestão de relacionamento com stakeholders em projetos de construção.	Identificação de 15 fatores críticos de sucesso em 5 grupos de fatores para melhoria do processo de gestão das relações com stakeholders.
Bansal (2011)	Análise teórica da sustentabilidade e proposição de abordagem da combinação negócios e ambiente	Proposição do conceito B&NE – negócios e ambiente natural, para descrever a combinação de estratégias empresariais com diretrizes da

	natural.	sustentabilidade, apontando caminhos de pesquisas e elaboração de sistemas para controle ambiental.
Maloni e Paul (2011)	Apresentar um projeto de aprendizagem em serviços.	Descrição de um projeto de aprendizagem em serviços, inovativo e impactante, que fornece aos estudantes de gestão de operações uma experiência prática com operações baseadas em sustentabilidade, através do envolvimento direto com programas de sustentabilidade da universidade.
Sandhu, Smallman, Ozanne e Cullen (2012)	Examinar a capacidade de resposta das empresas aos desafios ambientais.	No primeiro nível, a capacidade de resposta é dirigida por pressões crescentes dos clientes e pressões resultantes da internacionalização. No segundo nível a capacidade de resposta é associada com a identidade organizacional e a cultura construída ao longo da trajetória social da empresa.
Rahim e Rahman (2013)	Analisar a literatura que trata da teoria da visão baseada em recursos e identificar pontos de pesquisas futuras.	Apontamento de questões relacionadas com a TI verde, importância, posicionamento, integração com estratégias e desempenho.
Amores- Salvadó, Castro, Navas-López (2014)	Examinar as relações entre inovações sustentáveis e desempenho, considerando o conceito de visão baseada em recursos naturais.	Estratégias de gestão de produtos e mudanças nos processos para inserir as diretrizes da sustentabilidade na análise do desempenho competitivo.
Huang e Yang (2014)	Examinar a literatura que relaciona logística reversa com desenvolvimento sustentável para identificar como as pressões institucionais são tratadas por essas empresas.	Identificados cinco componentes das pressões institucionais e seu resultado favorável em tornar mais sustentáveis as iniciativas das mudanças no ambiente de negócios.
Lee e Schaltegger (2014)	Investigar os papéis da liderança para viabilizar a transformação nas universidades e na educação em gestão para a orientação para a sustentabilidade.	Os líderes podem influenciar fortemente um processo de mudança de mentalidade, incorporando a sustentabilidade nas práticas e no currículo das instituições de educação em gestão. Iniciativas de liderança operacional contribuem para facilitar a implementação da orientação para a sustentabilidade.
Weber, Diaz e Schwegler (2014)	Analisar o desempenho do setor financeiro com respeito aos projetos de responsabilidade social e sustentabilidade.	O desempenho dos projetos do setor financeiro é relativamente fraco em termos de responsabilidade social corporativa. A gestão de riscos e oportunidades associados com a sustentabilidade tem sido motivo de esforço das empresas do setor financeiro.
Bermúdez-Edo, Hurtado-Torres e Mandojana (2015)	Examinar aspectos da abordagem gerencial que interferem na habilidade das empresas para obter benefícios a partir da inovação ambiental.	Escopo geográfico da exploração das patentes ambientais incrementam o desempenho entre inovações ambientais patenteadas em desempenho financeiro.
Choi e Hwang (2015)	Investigar o papel da capacidade colaborativa no relacionamento entre gestão sustentável da cadeia de suprimentos e desempenho da empresa.	A implementação de práticas sustentáveis para cadeia de suprimentos e verificação da melhoria do desempenho sustentável financeiro.
Lee e Min (2015)	Examinar a relação entre desempenho corporativo ambiental e desempenho financeiro.	Há um relacionamento negativo entre P&D sustentável e emissões de carbono, com implicações para o necessário desenvolvimento de recursos e capacidades organizacionais.
Claudy, Peterson e Pagell (2016)	Examinar a intensidade na qual as empresas orientadas para a sustentabilidade influenciam a inovação.	Empresas com estratégia de orientação para a sustentabilidade e conhecimento do mercado alcançam desempenho balanceado entre objetivos de lucratividade e aderência aos princípios da sustentabilidade.
Hart, Sharma e Halme (2016)	Estudos teóricos que inserem princípios da sustentabilidade nos negócios empresariais.	Sustentabilidade necessita ser inserida nas estratégias empresariais, novas abordagens inclusivas devem ser elaboradas para alinhar desempenho competitivo com sustentabilidade.
IBGE (2016)	Apresentar indicadores da inovação na indústria de brasileira.	Conjunto de indicadores que mostram a realidade da inovação na indústria de transformação brasileira.

Li, Chow, Choi e Chan (2016)	Analisar o impacto de projetos de integração de fornecedores com iniciativas de sustentabilidade ambiental sobre o desempenho financeiro.	Projetos de integração de fornecedores e programas de sustentabilidade ambiental podem melhorar significativamente o desempenho financeiro, ajudam a mitigar os efeitos adversos de crises financeiras.
CNI (2017)	Apresentar irectionamentos para a implantação das diretrizes de sustentabilidade nos negócios industriais.	Conjunto de recomendações voltadas para a implementação das diretrizes da sustentabilidade nos negócios industriais brasileiros.
Gianni, Gotzamani e Tsiotras (2017)	Examinar a literatura sobre sustentabilidade corporativa para identificar fatores que possam ser trabalhos em pesquisas.	Associação entre recursos e sustentabilidade, com valorização dos aspectos sociais e gerencias.
Husted e Sousa-Filho (2017)	Examinar como projetos de governança da sustentabilidade afetam o desempenho sustentável.	Governança colaborativa produz maiores benefícios em desempenho sustentável. O relacionamento com stakeholders incrementa este desempenho.
Kabongo e Boiral (2017)	Analisar as maneiras como as capacidades dinâmicas orientadas para a sustentabilidade são percebidas pelos gestores.	Capacidades dinâmicas para sustentabilidade dependem da integração e da coordenação de competências, inovações e rotinas organizacionais.
Martens e Carvalho (2017)	Identificar aspectos críticos da sustentabilidade em projetos e compreender sua importância a partir do ponto de vista da gestão dos projetos.	Modelos de negócios para inovação em sustentabilidade, gestão de stakeholders, vantagem competitiva e orientação para recursos destacam-se entre os fatores críticos que melhoram os projetos de sustentabilidade.
Strauss, Lepoutre e Wood (2017)	Identificar componentes das capacidades dinâmicas orientadas para a sustentabilidade e propor agenda de pesquisas.	Diferentes desafios emergem de diferentes contextos, requerendo comportamento voltado para a aquisição de novos conhecimentos com dedicação e interações.
Aboelmaged (2018)	Examinar os efeitos, diretos e indiretos, da eco-inovação, orientação para a sustentabilidade e colaboração com fornecedores, sobre o desempenho.	Orientação para a sustentabilidade e práticas de eco- inovação afetam o desempenho da empresa, o que não foi verificado quanto à colaboração com fornecedores.
Chu, Xu, Lai e Collins (2018)	Investigar como as pressões institucionais influenciam nas práticas de sustentabilidade.	Inovação sustentável afeta o desempenho financeiro. Pressões institucionais não afetam a inovação sustentável.
Gagné (2018)	Revisar a literatura e desenvolver um modelo conceitual para prever como os objetivos organizacionais são assimilados pelo comportamento organizacional.	Apresentação de modelo conceitual para demonstrar as relações entre objetivos organizacionais.
Khan, Ajmal, Hussain e Helo (2018)	Identificar barreiras para a implementação de projetos sociais orientados para a sustentabilidade.	Infraestrutura, cultura organizacional, falta de coordenação, distanciamento de stakeholders e incertezas influenciam projetos sociais de sustentabilidade.
Li e Zhang (2018)	Analisar dos grupos de interesse associados com sustentabilidade e quantificar sua influência na avaliação da viabilidade dos projetos.	O governo é a entidade que mais afeta as iniciativas para a sustentabilidade, tornando-se necessário balancear com outros grupos de interesse.
Tate e Bals (2018)	Examinar os fatores que influenciam em iniciativas de empreendedorismo social a partir das teorias associadas com recursos.	Os resultados mostram que as capacidades sociais do empreendedorismo social evidenciam aspectos da responsabilidade social corporativa, com ênfase no valor da análise ao nível individual.
Demirel e Kesidou (2019)	Examinar fatores associados com capacidades que impulsionam a sustentabilidade corporativa.	Capacidades orientadas para a sustentabilidade contribuem para melhorar o desempenho das empresas.
Huo, Gu e Wang (2019)	Investigar como processos enxutos e sustentáveis contribuem para o desenvolvimento ambiental, social e econômico.	Processos enxutos e sustentáveis influenciam no alcance de resultados no âmbito econômico, social.

Nota. Elaborado pelas autoras.

Com o avanço do esforço acadêmico para integrar diretrizes da sustentabilidade nas teorias que tratavam de aspectos da realidade empresarial, foram elaboradas abordagens com enfoque nas dimensões social (London & Hart, 2004; Hart et al., 2016) e econômica (Amores-Salvadó, Martín-de Castro, & Navaz-López, 2014) que contribuíram para o delineamento da abordagem das capacidades dinâmicas orientadas para a sustentabilidade. Constituiu uma de suas proposições a admissão de que as empresas que adotavam estratégias voltadas ao desenvolvimento sustentável, promoviam o desenvolvimento de novas competências (Demirel & Kesidou, 2019). A geração de fluxos externos de conhecimento no contexto da abordagem da Visão Baseada em Recursos Naturais, exige que as empresas desenvolvam capacidades dinâmicas para antecipar necessidades e mantenham alinhamento entre sua estratégia e criação de valor e o ambiente, dinâmico e diferenciado, que se modifica com rapidez (Tate & Bals, 2018). As capacidades dinâmicas sustentáveis sintetizam um conceito que descreve os benefícios da otimização, que contribui para a redução de custos operacionais, as vantagens da diferenciação que melhoram a posição da empresa no mercado e seu posicionamento estratégico, gerador de vantagem competitiva de longa duração e difícil imitação, por parte dos demais competidores (Strauss et al., 2017; Kabongo & Boiral, 2017).

O Quadro 2 apresenta uma síntese dos principais conceitos associados com as capacidades dinâmicas orientadas para a sustentabilidade.

Quadro 2

Conceitos associados com as capacidades dinâmicas orientadas para a sustentabilidade

Teorias	Principais conceitos	Fontes
Capacidades dinâmicas orientadas para a sustentabilidade	As capacidades dinâmicas orientadas para a sustentabilidade ampliam as capacidades de gestão de recursos organizacionais responsáveis pela melhoria do desempenho sustentável corporativo.	Shang, Chen e Li (2019)
	A orientação para a sustentabilidade compreende um recurso estratégico que viabiliza a vantagem competitiva e o desempenho superior.	Claudy et al. (2016)
	A orientação para a sustentabilidade influencia a colaboração e o capital intelectual, favorecendo a adoção da inovação sustentável.	Aboelmaged e Hashem (2019)
	Capacidades dinâmicas para ecoeficiência estimulam a inovação e o desenvolvimento tecnológico.	Kabongo e Boiral (2017); Demirel e Kesidou (2019)
Capacidades de gestão de recursos organizacionais	As capacidades de gestão dos recursos organizacionais impactam no desempenho sustentável corporativo, nas dimensões econômica, ambiental e social.	Shang, Chen e Li (2019); Munodawafa e Johl (2019)
	Capacidades de gestão apoiam o sucesso econômico, impacto ambiental positivo e benefícios sociais que melhoram as condições do entorno da empresa.	Tate e Bals (2018); Imran et al. (2019)
	Atividades baseadas em inovação e conhecimento impactam nas iniciativas de TI sustentável.	Rahim e Rahman (2013); Yang (2019)
Capacidade de avaliação de projetos orientados para a sustentabilidade	Constituído por indicadores associados com desempenho econômico, ambiental e social.	Shang, Chen e Li (2019); Albertini (2019); Huo et al. (2019)
	A inovação ambiental em produtos em combinação com estratégia ambiental proativa e imagem corporativa sustentável impacta no desempenho corporativo.	Amores-Salvadó et al. (2014); Lee e Min (2015)
	A inovação em logística reversa influenciada por pressões institucionais afeta o desempenho ambiental e econômico.	Huang e Yang (2014)

	A colaboração em atividades ambientais influencia as práticas de eco-inovação com impactos no desempenho.	Aboelmaged (2018); Wang et al. (2019)
	A inovação sustentável influenciada por pressões regulatórias e competitivas afeta o desempenho financeiro.	Chu et al. (2018)
	As inovações ambientais e a amplitude da abrangência geográfica das patentes constituem fatores determinantes para o desempenho financeiro.	Bermúdez-Edo et al. (2015)
Habilidade para avaliação de projetos orientados para a sustentabilidade	Estudo de base, foco, comunicação, propriedade, plano de negócio, implementação, avaliação, treinamento continuado, apoio continuado.	Chan e Lee (2008); Yang (2009); Strauss et al. (2017)

Nota. Elaborado pelas autoras.

4. PROPOSIÇÃO DE UM MODELO CONCEITUAL

A partir dos conceitos e das relações abordadas na fundamentação teórica, apreende-se que, quando uma organização possui capacidades dinâmicas orientadas para a sustentabilidade, são maiores suas possibilidades de desenvolvimento de capacidades de gestão de recursos, capacidades de elaboração de projetos orientados para a sustentabilidade e capacidades de avaliação da viabilidade de projetos orientados para a sustentabilidade. Apresentam-se, por desdobramento, as proposições formuladas com relação às dimensões das capacidades para avaliação da viabilidade de projetos orientados para a sustentabilidade, de acordo com a natureza da instituição, bem como suas conexões com o mercado. O gerenciamento dos recursos organizacionais, quando aperfeiçoado, contribui para a expansão em competências e aprofundamento em flexibilidade, agilidade e eficiência de processos (Husted & Sousa-Filho, 2017). Ao melhorar o gerenciamento dos recursos organizacionais, as empresas avançam no uso de suas capacidades dinâmicas com reflexos tanto na capacitação para avaliar projetos quanto na habilidade para colocar em prática os processos de avaliação dos projetos orientados para a sustentabilidade (Martens & Carvalho, 2017).

Considerando-se estes fatores associados aos projetos orientados para a sustentabilidade, estabelecem-se as seguintes proposições:

- **Proposição P1:** O desenvolvimento de capacidades dinâmicas orientadas para a sustentabilidade possibilita o desenvolvimento da capacidade de avaliação de projetos ajustados às diretrizes do desenvolvimento sustentável.
- **Proposição P2:** O desenvolvimento de capacidades dinâmicas orientadas para a sustentabilidade favorece o aperfeiçoamento da capacidade para o gerenciamento efetivo e eficaz dos recursos organizacionais.
- **Proposição P3:** O desenvolvimento de capacidades dinâmicas orientadas para a sustentabilidade contribui para o aperfeiçoamento da habilidade de avaliação de projetos ajustados às diretrizes do desenvolvimento sustentável.
- **Proposição P4:** O esforço para o desenvolvimento da capacidade de avaliação de projetos orientados para a sustentabilidade contribui para melhorar a habilidade de avaliação de projetos ajustados às diretrizes do desenvolvimento sustentável.
- **Proposição P5:** O aperfeiçoamento da capacidade para o gerenciamento dos recursos organizacionais facilita a implementação de processos destinados ao aperfeiçoamento da habilidade de avaliação de projetos orientados para a sustentabilidade.

Com base nas proposições elaboradas, de acordo com a literatura revisada, apresenta-se o modelo conceitual, com o propósito de evidenciar aspectos determinantes para o aperfeiçoamento da habilidade direcionada para a avaliação de projetos orientados para a

sustentabilidade, por meio de um framework (Figura 1).

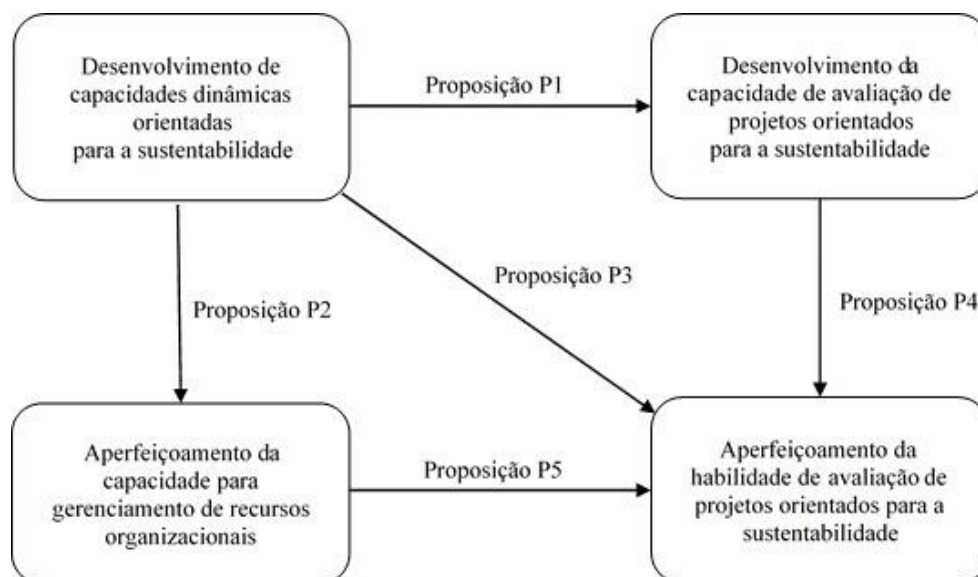


Figura 1. Framework proposto para pesquisas futuras.

Nota. Elaborado pelas autoras.

O modelo conceitual proposto considera o desenvolvimento das capacidades dinâmicas orientadas para a sustentabilidade como um fator determinante para o desenvolvimento de capacidade avaliativa e para o aperfeiçoamento da capacidade gerencial, tendo em vista o uso eficiente dos recursos, capacidades e competências organizacionais para a realização das atividades inovativas, entre as quais a avaliação de projetos associados com a sustentabilidade. A distintiva capacidade para gerenciamento de recursos organizacionais potencializa a alocação de pessoas, materiais, equipamentos, infraestrutura tecnológica e sistemas para a atividade de avaliação dos projetos. A capacitação endereçada para a avaliação de projetos pode contribuir diretamente na elevação das habilidades organizacionais.

As capacidades dinâmicas orientadas para a sustentabilidade dizem respeito às habilidades organizacionais direcionadas para a reconfiguração de recursos e articulação de competências para responder às mudanças no ambiente de negócios, considerando as diretrizes da sustentabilidade. Englobam três componentes fundamentais: a capacidade para promover adaptações organizacionais, a capacidade para absorver novos conhecimentos e a capacidade para influenciar nos processos de inovação (Gianni, Gotzamani, & Tsiot, 2017; Demirel & Kesidou, 2019). O desenvolvimento da capacidade para promover adaptações organizacionais assume papel fundamental no processo de inserção das diretrizes da sustentabilidade nas atividades operacionais, nas estratégias corporativas e na mudança de mentalidade dos colaboradores (Khan, Hussain, & Helo, 2018). O aperfeiçoamento da capacidade para absorver novos conhecimentos, além de favorecer a criação e a geração de conhecimento novo, a partir da combinação do conhecimento existente no espaço organizacional com o conhecimento proveniente das interações com outras organizações, ainda representa o alicerce para a inclusão dos princípios do desenvolvimento sustentável nas aspirações da organização em sua interação com o ambiente externo (Maloni & Paul, 2011; Sandhu et al., 2012). O enriquecimento da capacidade para promover a inovação no contexto organizacional propicia a inteligência criativa para encontrar caminhos que facilitem e impulsionem a implementação da orientação para a sustentabilidade nos projetos desenvolvidos pela organização (Martens & Carvalho, 2017).

No contexto competitivo em que as empresas atuam, as capacidades dinâmicas

orientadas para a sustentabilidade proporcionam condições para que as atividades organizacionais sejam articuladas de forma inteligente, favorecendo a organização eficiente dos processos operacionais e a aplicação das competências dos colaboradores nas diversas atividades que compõem a cadeia de valor da empresa, considerando em cada decisão e em cada ação, os princípios associados com a sustentabilidade (Chu, Xu, & Lai, 2018). Quanto mais desenvolvidas essas capacidades, maior a qualidade com que os recursos organizacionais são gerenciados, o que potencializa o desempenho e os resultados que podem ser alcançados pela empresa (Gagné, 2018). Não somente é importante o alcance dos resultados desejados, mas, também, sua manutenção ao longo do tempo e a sintonia desses resultados com as diretrizes da sustentabilidade (Lee & Schaltegger, 2014). O gerenciamento dos recursos organizacionais, tendo em consideração as diretrizes do desenvolvimento sustentável, impõe novos desafios aos gestores e aos colaboradores, tanto no sentido de combiná-los de forma eficiente, quanto na preocupação com questões de redução do consumo, reuso e reciclagem (Li, Chow, Choi, & Chan, 2016). Um exemplo deste desafio pode ser vislumbrado ao se observar o comportamento das empresas que atuam na indústria de transformação brasileira. Embora sejam eloquentes no discurso em prol da inserção das diretrizes do desenvolvimento sustentável em suas estratégias e operações (CNI, 2017), mostram-se tímidos e restritivos nos resultados e impactos alcançados (IBGE, 2016). A Confederação Nacional da Indústria (CNI, 2017) apontou que a inserção da sustentabilidade nas estratégias das empresas industriais era uma unanimidade entre os executivos, com planos e projetos associados a investimentos significativos poderia melhorar a participação do setor na economia nacional, contribuindo para a expansão do comércio exterior do país. Por outro lado, o Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE, 2016) mostrou que apenas 36% das empresas da indústria de transformação haviam realizado algum tipo de investimento em inovação e, destas, apenas 6% consideraram relevante o impacto de suas inovações na redução do consumo de água, e apenas 10% apontaram relevância no que diz respeito à redução do consumo de energia. A orientação para a sustentabilidade necessita ser inserida entre os objetivos do gerenciamento dos recursos organizacionais, igualmente nas estratégias corporativas, fazendo avançar a inclinação da empresa para adotar postura que considere, além dos critérios econômicos, os impactos socioambientais em toda a sua estrutura de políticas e planos estratégicos.

Projetos são ações planejadas que consomem recursos para alcançar objetivos definidos em etapas e prazos delimitados. Projetos orientados para a sustentabilidade são projetos que se destinam a integrar as diretrizes da sustentabilidade nas operações empresariais, englobando aspectos econômicos, ambientais e sociais (Maloni & Paul, 2011). Os critérios tradicionais de avaliação da viabilidade de projetos corporativos se baseiam, entre outros, na análise do custo de oportunidade e na análise econômico-financeira, mecanismos insuficientes para captura das particularidades e impactos associados aos projetos orientados para a sustentabilidade. Projetos orientados para a sustentabilidade podem assumir prazos longos e requererem investimentos imediatos e seriados, não sendo compatíveis com projetos tradicionais em termos de métricas de desempenho e resultados, o que impede a comparabilidade e, conseqüentemente, a análise pelo viés do custo de oportunidade nos moldes correntes das finanças corporativas (Li et al., 2016). Projetos orientados para a sustentabilidade também requisitam a mobilização de recursos e compromissos de dispêndios com atividades que normalmente não se verificam em projetos tradicionais, como a disseminação e o compartilhamento amplo de informações, constituição de equipes multifuncionais com a participação de membros externos à empresa, liderança compartilhada, escopo não alinhado ou restrito ao espaço organizacional, entre outros (Chan & Lee, 2008; Yang, Shen, Ho, Drew, & Chan, 2009). As empresas implementam projetos para incrementar suas receitas, para inovar em produtos colocados no mercado, para expandir suas instalações fabris, aumentar a capacidade produtiva, entre outros. Estes projetos, aqui tratados como projetos tradicionais, têm métodos de análise também tradicionais, centrados na análise

da viabilidade econômico-financeira. Neste sentido, os projetos que compõem a pauta de investimentos das corporações são examinados em seus aspectos econômico-financeiros, com apoio em métricas consagradas nos campos da economia e da gestão de negócios (Li, Zhang, Ng, & Skitmore, 2018). Fazem parte destas métricas, a análise do período de recuperação do capital investido, a análise da taxa interna de retorno do projeto, a análise do valor presente líquido dos fluxos de caixa descontados à uma taxa de referência, a análise de custo-benefício com base em indicadores contábeis. Os critérios de decisão da viabilidade de tais projetos empregam conceitos como custo de oportunidade, taxa mínima de atratividade. Utilizando métricas rigorosas, as empresas encaminham suas decisões de forma racional e objetiva, descartando projetos que, embora promissores, não apresentem desempenho ou resultados suficientemente atraentes para justificar seus investimentos e custos.

Projetos orientados para a sustentabilidade são direcionados para implementar os princípios da sustentabilidade no ambiente organizacional, no entorno da organização e, de forma mais ampla, em iniciativas que valorizem o desenvolvimento sustentável na sociedade. Os critérios para avaliação da viabilidade de projetos tradicionais podem não ser aplicáveis aos projetos orientados para a sustentabilidade. Alguns destes critérios são associados a indicadores econômico-financeiros tradicionais, como o valor presente líquido (VPL), a taxa interna de retorno (TIR), o período de recuperação do investimento (PAYBACK) e o índice custo-benefício (C-B) (Li et al., 2016). O indicador VPL é um dos principais critérios utilizados para análise da viabilidade econômico-financeira de projetos corporativos tradicionais, porém, em projetos orientados para a sustentabilidade, há dificuldade em se apurar o incremento de receitas futuras do projeto, o que inviabiliza a realização dos cálculos necessários (Li et al., 2016). O indicador TIR revela uma taxa demonstrativa do nível do retorno financeiro de projetos corporativos tradicionais, no entanto, em se tratando de projetos orientados para a sustentabilidade, a dificuldade é similar ao caso do VPL, ou seja, a difícil apuração das receitas futuras adicionadas pelo projeto impede a realização dos cálculos necessários. O indicador PAYBACK mostra o prazo necessário para que haja recuperação do investimento realizado em projetos corporativos, entretanto, ao se tentar sua aplicação em projetos orientados para a sustentabilidade, depara-se com a dificuldade para monetizar os ganhos sociais e ambientais necessários aos cálculos do indicador. O indicador de custo-benefício (C-B) mensura o custo previsto para que ocorra o esperado benefício em projetos corporativos tradicionais, entretanto, para projetos orientados para a sustentabilidade, o emprego de tal indicador é dificultado pela impossibilidade de monetização dos ganhos socioambientais dos projetos.

Uma das principais competências organizacionais, associadas com as diretrizes da sustentabilidade, refere-se à inteligência para a disseminação de iniciativas que propiciem desdobramentos relevantes para a empresa e seu entorno (Weber, Diaz, & Schwegler, 2014). Neste sentido, a qualificação da organização para avaliar a viabilidade de projetos orientados para a sustentabilidade, além de implicar na absorção do conhecimento sobre as práticas da análise tradicional, de natureza econômico-financeira e considerar a integração do exame de impactos socioambientais aos projetos, também necessita desenvolver competências adicionais para fazer com que estes novos conhecimentos alcancem outras áreas da organização.

Trata-se, portanto, da aquisição de aptidões relacionadas ao processo de disseminação de conhecimento novo pelo espaço organizacional, aspecto que torna o compartilhamento de informações em um dos mais relevantes esforços empreendidos em prol da sustentabilidade. Este esforço engloba a definição de diretrizes aplicáveis aos procedimentos utilizados pela organização em projetos para que sejam, efetivamente, orientados para a sustentabilidade, carregando, além das análises econômico-financeiras tradicionais, os novos postulados do desenvolvimento sustentável, inserindo no contexto dessas análises os impactos no meio ambiente e no entorno social (Weber et al., 2014). Para alcançar êxito, este processo de disseminação dos conhecimentos associados com os novos critérios, parâmetros, métodos e

técnicas de avaliação, necessita ser elaborado com base em princípios da sustentabilidade claramente compreendidos, assimilados e incorporados aos processos de tomada de decisões, além de manter sintonia com as melhores práticas de comunicação organizacional, valorizando a qualidade da informação que transita nos fluxos organizacionais entre as diversas áreas, mobilizando equipes de colaboradores para tornar cada membro em um defensor das novas realidades desenvolvidas pela organização.

A habilidade de avaliação de projetos orientados para a sustentabilidade diz respeito à desenvoltura, aptidão, destreza e perícia com que a organização realiza a avaliação de seus projetos corporativos, considerando aspectos econômico-financeiros e socioambientais (Tate & Bals, 2018). A capacitação na avaliação desse tipo de projeto objetiva aumentar o potencial, o conhecimento, a inteligência da organização para conduzir projetos orientados para a sustentabilidade (Choi & Hwang, 2015).

O aperfeiçoamento da habilidade em avaliar projetos orientados para a sustentabilidade ocorre, principalmente, mediante a prática, o exercício, a execução das atividades associadas com a avaliação dos respectivos projetos, propiciando oportunidades para que os membros das equipes assimilem novas formas de postura, ação, interação e concretização das atividades previstas. Experiências adquiridas pela participação efetiva nos projetos oferecem possibilidades para a reflexão, para o aprendizado e para a construção de habilidades que qualificam os membros participantes de tais projetos (Husted & Sousa-Filho, 2017). Outros mecanismos de aperfeiçoamento dessa habilidade estão associados com as práticas, os eventos e, de uma forma geral, as interações sociais que propiciam oportunidades para troca de informações, integração de conhecimentos, estudos de casos em equipes multifuncionais, exame de situações em grupos de trabalho, visitas programadas a instalações de empresas e diversas outras atividades presenciais (Gagné, 2018).

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo culminou com o desenvolvimento de um modelo conceitual que evidenciou fatores antecedentes da habilidade para a avaliação de projetos corporativos orientados para a sustentabilidade. O estudo, construído sob os delineamentos da teoria das capacidades dinâmicas orientadas para a sustentabilidade, examinou a literatura científica envolvendo a gestão dos recursos organizacionais, o desenvolvimento de capacidades para avaliação de projetos destinados às questões de sustentabilidade nos negócios e o aprimoramento para a análise da viabilidade de projetos.

O desenvolvimento de capacidades dinâmicas orientadas para a sustentabilidade potencializa as habilidades organizacionais voltadas para a reconfiguração dos recursos internos, articulação de competências internas, coordenação de atividades inovativas e induzem as empresas à criação de novos conhecimentos, aspectos fundamentais para que a empresa agilize seus processos constituintes da cadeia de valor e ative os demais fatores identificados neste estudo.

Capacidades dinâmicas orientadas para a sustentabilidade influenciam no desenvolvimento de capacidades organizacionais destinadas à atividade de avaliação de projetos, especificamente no caso deste estudo, projetos que tenham como diretrizes fundamentais a inserção de aspectos socioambientais aos aspectos econômico-financeiros. Estas capacidades dinâmicas sustentáveis também atuam em mecanismos voltados para o aperfeiçoamento da capacidade de gerenciamento dos recursos da empresa, fatores essenciais para que a empresa forme equipes multidisciplinares e eficazes, reorganize processos e redistribua elementos de apoio aos projetos. Estes três componentes atuam sobre os mecanismos que potencializam o aperfeiçoamento das habilidades organizacionais voltadas para a avaliação dos projetos orientados para a sustentabilidade. Ao combinar e integrar

competências para alocação dos recursos aos projetos, competências para realizar avaliações qualificadas e capacidades para perceber as condições do ambiente de negócios, identificando melhores caminhos para a articulação dos projetos, as empresas estimulam o aperfeiçoamento de habilidades para condução de projetos.

No atual contexto empresarial, em que a sustentabilidade tem se destacado na agenda executiva, novos padrões de liderança e modelos de negócios estão sendo inseridos nos planos estratégicos, modificando os processos operacionais e as atividades delimitadas nos projetos corporativos sugerindo investigações científicas mais aprofundadas.

Essa perspectiva indica ser necessária a atuação de líderes diferenciados, capazes de mobilizar os colaboradores em direção aos valores sustentáveis. Novas lideranças necessitarão desenvolver as capacidades dinâmicas orientadas para a sustentabilidade, formando novas mentalidades organizacionais, redesenhando processos e atividades para que incorporem os objetivos do desenvolvimento sustentável.

Profissionais dedicados à implementação das diretrizes da sustentabilidade nas organizações necessitarão desenvolver habilidades inovativas, competências distintivas para integrar as equipes de avaliação da viabilidade de projetos e aprimorar suas capacidades e competências de gestão dos recursos organizacionais.

Estes apontamentos contribuem para impulsionar a realização de novos estudos. Sugestões para pesquisas futuras estão relacionadas com a elaboração de análises qualitativas envolvendo variáveis associadas aos conceitos aqui trabalhados e pesquisas quantitativas voltadas ao exame das relações entre os construtos aqui apresentados.

REFERÊNCIAS

- Aboelmaged, M. (2018). Direct and indirect effects of eco-innovation, environmental orientation and supplier collaboration on hotel performance: An empirical study. *Journal of cleaner production*, 184, 537-549.
- Amores-Salvadó, J., Martín-de Castro, G., & Navas-López, J. E. (2014). Green corporate image: moderating the connection between environmental product innovation and firm performance. *Journal of Cleaner Production*, 83, 356-365.
- Bansal, P. (2011). Evolving sustainably: A longitudinal study of corporate sustainable development. *Strategic management journal*, 26(3), 197-218.
- Barney, J. B. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. In *Economics Meets Sociology in Strategic Management* (pp. 203-227). Emerald Group Publishing Limited.
- Barney, J., Wright, M., & Ketchen Jr, D. J. (2001). The resource-based view of the firm: Ten years after 1991. *Journal of management*, 27(6), 625-641.
- Bermúdez-Edo, M., Hurtado-Torres, N. E., & Ortiz-de-Mandojana, N. (2015). The influence of international scope on the relationship between patented environmental innovations and firm performance. *Business & Society*, 56(2), 357-387.
- Chan, E., & Lee, G. K. (2008). Critical factors for improving social sustainability of urban renewal projects. *Social Indicators Research*, 85(2), 243-256.
- Choi, D., & Hwang, T. (2015). The impact of green supply chain management practices on firm performance: the role of collaborative capability. *Operations Management Research*, 8(3-4), 69-83.
- Chu, Z., Xu, J., Lai, F., & Collins, B. J. (2018). Institutional theory and environmental pressures: The moderating effect of market uncertainty on innovation and firm performance. *IEEE Transactions on Engineering Management*, 65(3), 392-403.
- Claudy, M. C., Peterson, M., & Pagell, M. (2016). The roles of sustainability orientation and market knowledge competence in new product development success. *Journal of Product Innovation Management*, 33, 72-85.

- Confederação Nacional da Indústria. [CNI]. (2017). *Gestão corporativa da sustentabilidade: Uma nova perspectiva*. Brasília: CNI.
- Demirel, P., & Kesidou, E. (2019). Sustainability-oriented capabilities for eco-innovation: Meeting the regulatory, technology, and market demands. *Business Strategy and the Environment*.
- Eisenhardt, K. M., & Martin, J. A. (2000). Dynamic capabilities: what are they?. *Strategic management journal*, 21(10-11), 1105-1121.
- Florêncio, M.N.S., Miranda, D.P.S.L., Santos, A.C., Dias, C.T., Russo, S.L. & Junior, A.M.O. Prospecção tecnológica: um estudo sobre os depósitos de patentes em nanobiotecnologia. *Cad. Prospec.*, v.10, n. 2, p. 315-326, 2017.
- Gagné, M. (2018). From strategy to action: transforming organizational goals into organizational behavior. *International Journal of Management Reviews*, 20, S83-S104.
- Gianni, M., Gotzamani, K., & Tsiotras, G. (2017). Multiple perspectives on integrated management systems and corporate sustainability performance. *Journal of cleaner production*, 168, 1297-1311.
- Hart, S. L. (1995). A natural-resource-based view of the firm. *Academy of management review*, 20(4), 986-1014.
- Hart, S., Sharma, S., & Halme, M. (2016). Poverty, business strategy, and sustainable development.
- Helfat, C. E., & Peteraf, M. A. (2003). The dynamic resource-based view: Capability lifecycles. *Strategic management journal*, 24(10), 997-1010.
- Helfat, C. E., Finkelstein, S., Mitchell, W., Peteraf, M., Singh, H., Teece, D., & Winter, S. G. (2007). *Dynamic capabilities: Understanding strategic change in organizations*. John Wiley & Sons.
- Huang, Y. C., & Yang, M. L. (2014). Reverse logistics innovation, institutional pressures and performance. *Management Research Review*, 37(7), 615-641.
- Huo, B., Gu, M., & Wang, Z. (2019). Green or lean? A supply chain approach to sustainable performance. *Journal of cleaner production*, 216, 152-166.
- Husted, B. W., & de Sousa-Filho, J. M. (2017). The impact of sustainability governance, country stakeholder orientation, and country risk on environmental, social, and governance performance. *Journal of Cleaner Production*, 155, 93-102.
- Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. [IBGE]. (2016). *Pesquisa de Inovação 2014 (Pintec)*. Rio de Janeiro: IBGE.
- Kabongo, J. D., & Boiral, O. (2017). Doing more with less: Building dynamic capabilities for eco-efficiency. *Business Strategy and the Environment*, 26(7), 956-971.
- Khan, M., Ajmal, M., Hussain, M., & Helo, P. (2018). Barriers to social sustainability in the health-care industry in the UAE. *International Journal of Organizational Analysis*, 26(3), 450-469.
- Lee, K. H., & Min, B. (2015). Green R&D for eco-innovation and its impact on carbon emissions and firm performance. *Journal of Cleaner Production*, 108, 534-542.
- Lee, K. H., & Schaltegger, S. (2014). Organizational transformation and higher sustainability management education: The case of the MBA Sustainability Management. *International Journal of Sustainability in Higher Education*, 15(4), 450-472.
- Li, H., Zhang, X., Ng, S. T., & Skitmore, M. (2018). Quantifying stakeholder influence in decision/evaluations relating to sustainable construction in China—A Delphi approach. *Journal of cleaner production*, 173, 160-170.
- Li, W. Y., Chow, P. S., Choi, T. M., & Chan, H. L. (2016). Supplier integration, green sustainability programs, and financial performance of fashion enterprises under global financial crisis. *Journal of Cleaner Production*, 135, 57-70.
- London, T., & Hart, S. L. (2004). Reinventing strategies for emerging markets: beyond the

- transnational model. *Journal of international business studies*, 35(5), 350-370.
- Maloni, M. J., & Paul, R. C. (2011). A service-learning campus sustainability project. *Decision Sciences: Journal of Innovative Education*, 9(1), 101.
- Martens, M. L., & Carvalho, M. M. (2017). Key factors of sustainability in project management context: A survey exploring the project managers' perspective. *International Journal of Project Management*, 35(6), 1084-1102.
- Peteraf, M. A. (1993). The cornerstones of competitive advantage: a resource-based view. *Strategic management journal*, 14(3), 179-191.
- Pimenta, A.A.F.; Demajorovic, J.; & Souza, M.T.S. (2019). Métricas da licença social para operar: Como medir as percepções da comunidade e modelos de aceitação social. *XXII Semead – Seminários em Administração*, São Paulo, 1-17. *Techniques for analyzing industries and competitors*. Simon and Schuster.
- Prahalad, C. K., & Hamel, G. (1990). The core competence of the corporation. *Harvard Business Review*.
- Rahim, R. E. A., & Rahman, A. A. (2013). Applicability of resource-based environmental studies in green IT. *Journal of Systems and Information Technology*.
- Sandhu, S., Smallman, C., Ozanne, L. K., & Cullen, R. (2012). Corporate environmental responsiveness in India: lessons from a developing country. *Journal of Cleaner Production*, 35, 203-213.
- Strauss, K., Lepoutre, J., & Wood, G. (2017). Fifty shades of green: How microfoundations of sustainability dynamic capabilities vary across organizational contexts. *Journal of Organizational Behavior*, 38(9), 1338-1355.
- Tate, W. L., & Bals, L. (2018). Achieving shared triple bottom line (TBL) value creation: toward a social resource-based view (SRBV) of the firm. *Journal of Business Ethics*, 152(3), 803-826.
- Teece, D. J., Pisano, G., & Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic management journal*, 18(7), 509-533.
- Wang, C. L., & Ahmed, P. K. (2007). Dynamic capabilities: A review and research agenda. *International journal of management reviews*, 9(1), 31-51.
- Weber, O., Diaz, M., & Schwegler, R. (2014). Corporate social responsibility of the financial sector—strengths, weaknesses and the impact on sustainable development. *Sustainable Development*, 22(5), 321-335.
- Wernerfelt, B. (1984). A resource-based view of the firm. *Strategic management journal*, 5(2), 171-180.
- Yang, J., Shen, G. Q., Ho, M., Drew, D. S., & Chan, A. P. (2009). Exploring critical success factors for stakeholder management in construction projects. *Journal of civil engineering and management*, 15(4), 337-348.