



INSTITUTO
UNIVERSITÁRIO
DE LISBOA

Capacidades Dinâmicas Verdes: em direção a um modelo conceitual integrativo

Rafaela Machado Clara de Oliveira

Mestrado em Gestão

Orientador:

Professor Doutor Álvaro de Borba Cruz Lopes Dias, Professor
Auxiliar com Agregação

Iscte – Instituto Universitário de Lisboa

Julho, 2024



BUSINESS
SCHOOL

Departamento de Marketing, Operações e Gestão Geral

Capacidades Dinâmicas Verdes: em direção a um modelo conceitual integrativo

Rafaela Machado Clara de Oliveira

Mestrado em Gestão

Orientador:

Professor Doutor Álvaro de Borba Cruz Lopes Dias, Professor
Auxiliar com Agregação
Iscte – Instituto Universitário de Lisboa

Julho, 2024

Agradecimentos

Esta dissertação é o produto de vários meses de dedicação, perseverança e trabalho duro. A insistência perante os contratempos e obstáculos que foram surgindo ao longo do caminho, despoletou em mim um sentimento de superação e de dever cumprido. No entanto, nada disto teria sido possível sem os contributos e o apoio de muitas pessoas, às quais gostaria de expressar o meu apreço e gratidão.

Em primeiro lugar, ao Professor Álvaro Dias por me ter orientado no desenvolvimento desta dissertação e por se ter mostrado sempre disponível para qualquer dúvida e inquietação.

Em segundo lugar, aos meus pais, pelo apoio incondicional e por me terem transmitido os valores de responsabilidade, dedicação e resiliência.

E finalmente, aos meus amigos e familiares que acompanharam esta jornada e com quem partilhei as minhas inquietações e dúvidas ao longo da minha jornada.

Resumo

Atualmente vivemos numa sociedade cada vez mais conscientizada e sensibilizada para as questões ambientais. Os consumidores procuram fazer compras mais conscientes e apoiar organizações que tenham uma forte reputação ambiental. Assim sendo, esta tendência pode ser vista como uma ameaça, ou como uma oportunidade, caso as organizações tenham a capacidade de adaptar/restruturar os seus recursos, consoante as exigências do mercado. Nesse contexto, surgem as Capacidades Dinâmicas Verdes (CDV) como um conceito fundamental na gestão estratégica e no desenvolvimento sustentável das organizações.

O presente estudo pretende contribuir para o desenvolvimento de conhecimento nesta área, ainda pouco abordada na literatura científica. Numa 1ª fase vai ser averiguado se as organizações estão a pôr em prática o conceito de CDV nas suas atividades. Após esta análise, vai ser proposto um modelo conceitual integrativo em formato tabela, com base numa amostra constituída por 33 organizações europeias, de 4 setores. Nesta tabela vão ser compiladas as principais práticas/ações que as organizações estão a adotar para desenvolver e aproveitar os benefícios das CDV.

Por fim, a partir dos resultados apresentados no modelo, vão ser propostas algumas *guidelines* que as organizações podem seguir e aplicar nas suas atividades, de forma a potencializar o desenvolvimento e o aproveitamento das CDV.

Palavras Chaves: Capacidades Dinâmicas; Capacidades Dinâmicas Verdes; Sustentabilidade Ambiental; Reputação; Consumidores.

Sistema de classificação JEL: Q56 (Sustainability); M10 (General).

Abstrat

Today we live in a society that is increasingly aware of and sensitive to environmental issues. Consumers are looking to make more conscious purchases and support organizations that have a strong environmental reputation. As such, this trend can be seen as a threat or an opportunity if organizations have the ability to adapt/restructure their resources according to market demands. In this context, Green Dynamic Capabilities (GDC) has emerged as a fundamental concept in the strategic management and sustainable development of organizations.

This study aims to contribute to the development of knowledge in this area, which is still little covered in scientific literature. In the first phase, it will be ascertained whether organizations are putting the concept of GDC into practice in their activities. After this analysis, an integrative conceptual model will be proposed in table format, based on a sample of 33 European companies from 4 sectors. This table will compile the main practices/actions that organizations are adopting to develop and take advantage of the benefits of GDC.

Finally, based on the results presented in the model, some guidelines will be proposed that organizations can follow and apply in their activities in order to enhance the development and use of GDC.

Keywords: Dynamic Capabilities; Green Dynamic Capabilities; Environmental Sustainability; Reputation; Consumers.

JEL Classification System: Q56 (Sustainability); M10 (General).

Índice Geral

Agradecimentos	i
Resumo	iii
<i>Abstrat</i>	v
1. Introdução	1
1.1. Problema em estudo	3
1.2. Objetivos do estudo.....	3
1.3. Estrutura do estudo	4
2. Revisão da Literatura	5
2.1. Estratégia: Conceitos e Abordagens.....	5
2.2. Visão Baseada nos Recursos (VBR)	6
2.2.1. Enquadramento	6
2.2.2. Fundamentos da VBR	7
2.2.3. Análise VRIO	8
2.3. Capacidades Dinâmicas	8
2.4. Sustentabilidade Ambiental	9
2.5. Capacidades Dinâmicas Verdes	9
2.5.1. Conceito	9
2.5.2 CDV e Inovação Verde	11
2.5.3. CDV e <i>Performance</i>	12
2.5.4. Desafios	13
2.5.5. Oportunidades	14
3. Metodologia	17
3.1. Amostra	17
3.2. Seleção e Recolha de dados	17
3.3. Método: Análise de Conteúdo.....	18

3.3.1. Descrição	18
3.3.2. Vantagens e desvantagens	18
3.3.3. Aplicação	19
4. Resultados	21
4.1. Modelo	21
4.2. Conclusões do modelo	23
4.2.1 Dimensão <i>Sensig</i>	23
4.2.2. Dimensão <i>Seizing</i>	24
4.2.3. Dimensão <i>Transforming</i>	25
5. Conclusão	31
5.1 Implicações para a gestão	33
5.2. Limitações do estudo	34
6. Referências Bibliográficas	35
7. Anexos	41
Anexo A – Resultados obtidos da Análise de Conteúdo	41

Índice de Quadros

Quadro 2.1 - Análise VRIO (Rothaermel, 2013)	8
Quadro 3.1 - Composição da amostra (Fonte: Refinitv Eikon)	17
Quadro 4.1 - Modelo conceitual integrativo das CDV (Elaboração própria)	21

1. Introdução

Atualmente vivemos num ambiente de grande incerteza e em constante transformação. A globalização, os rápidos avanços tecnológicos e as mudanças nos padrões de consumo podem representar uma ameaça para as organizações ou, uma oportunidade, caso tenham a capacidade de se adaptar rapidamente às novas exigências de mercado.

Nos últimos anos têm se assistido a uma maior conscientização ambiental por parte dos consumidores. Segundo dados do Eurobarómetro (2022), 78% dos consumidores europeus considera as alterações climáticas um problema muito sério. Ainda neste tópico, um estudo conduzido pelo Instituto de Pesquisa Capgemini (2020) apurou que 66% dos consumidores têm como critério de decisão de compra o impacto ambiental dos produtos/serviços. Esta crescente preocupação ambiental pode ser uma grande oportunidade para as organizações, caso estas consigam adaptar/moldar a sua estrutura e estratégia aos novos padrões de exigência dos consumidores. Nesse contexto, surgem as Capacidades Dinâmicas Verdes (CDV) como um conceito fundamental na gestão estratégica e no desenvolvimento sustentável das organizações.

Este termo tem por base a teoria das Capacidades Dinâmicas, desenvolvida por Teece, Pisano & Shuen (1997). Os autores Chen & Chang (2012) desenvolveram o conceito de Capacidades Dinâmicas Verdes (CDV) para descrever as competências que permitem às organizações responder aos desafios ambientais. Segundo os mesmos, as CDV podem ser definidas como “a capacidade de as organizações utilizarem os seus recursos e conhecimentos existentes para modificar e desenvolver competências organizacionais que lhes permitam adaptar às mudanças/desafios ambientais e desenvolverem novos produtos e serviços sustentáveis.

Segundo Teece (2007), o conceito de CD pode ser dividido em 3 dimensões: “capacidade para detetar e moldar oportunidades e ameaças (*sensing*), aproveitar oportunidades (*seizing*) e manter a competitividade aperfeiçoando, combinando, protegendo e, quando necessário, reconfigurando os ativos intangíveis e tangíveis da organização (*transforming*)”. Dado que a teoria das CDV é uma extensão da teoria das CD, estas também podem ser divididas nas mesmas três áreas (Mousavi, Bossink, & van Vliet, 2018).

Como já foi mencionado, a crescente procura dos consumidores por produtos/serviços mais sustentáveis exige que as organizações adaptem os seus produtos/serviços, tornando-os mais

ecológicos. Na literatura científica, esta adaptação é denominada por Inovação Verde. Segundo Wong et al., (2012), esta ocorre quando há um aprimoramento de produtos ou processos, utilizando tecnologias mais sustentáveis em etapas de produção que, de outra forma, teriam impactos negativos sobre o meio ambiente. As CDV, segundo Barreto (2010), desempenham um papel fundamental nesse processo, uma vez que possibilitam às organizações desenvolver, expandir ou adaptar a sua base de recursos de acordo com as necessidades de mercado em constante mudança.

A teoria das CDV pode ajudar a explicar parte da *performance* diferencial das organizações (Wang et al., 2015), embora seja improvável que estas garantam por si só a *performance* da organização (Zahra et al., 2006). Na literatura existe alguma controvérsia acerca do verdadeiro impacto das CDV na *performance* das organizações. Apesar de haver uma corrente de pesquisadores que defende que as CD não podem explicar a *performance*, mas sim as mudanças que ocorrem na mesma, existem pesquisas que sugerem que as CDV influenciam de forma positiva a *performance* das organizações através da Inovação Verde.

Apesar de o desenvolvimento destas capacidades trazer muitas vantagens para as organizações, como o reforço da reputação e atração de novos consumidores, a sua implementação nem sempre é fácil. Existe muitas vezes resistência interna à mudança, por parte dos colaboradores e dos gestores, que veem a Sustentabilidade ambiental como um custo adicional e não uma oportunidade. Além disso, a rápida evolução das questões ambientais exige que as organizações estejam constantemente atualizadas sobre regulamentações, tecnologias e melhores práticas (Levinthal & March, 1993). Isso implica um investimento significativo de recursos e tempo, nomeadamente em sistemas de monitorização e em programas de formação que capacitem e sensibilizem os colaboradores para as questões ambientais.

Apesar de este tema ser recente e ter pouca investigação, é notório a sua relevância nos tempos atuais e o seu potencial para gerar benefícios para as organizações que o implementem com sucesso nas suas atividades. Neste contexto, surge então a necessidade de haver mais pesquisas que orientem as organizações no desenvolvimento e na priorização das CDV, a fim de maximizar os resultados.

1.1. Problema em estudo

Atualmente, vivemos numa sociedade cada vez mais informada e sensibilizada para as questões ambientais. Assim sendo, as organizações que desenvolvem CDV estão mais bem posicionadas para prosperar neste ambiente em constante mudança e responder às crescentes expectativas dos consumidores em matéria de responsabilidade ambiental.

O desenvolvimento e implementação destas capacidades pode gerar inúmeros benefícios às organizações, como a redução dos custos operacionais, retenção e atração de novos clientes e reforço da reputação organizacional. No entanto, é um processo bastante dispendioso e que exige um grande investimento tanto de recursos como de tempo. Assim sendo, é de maior importância que as organizações tenham diretrizes que lhes indiquem o que devem fazer para ultrapassar os obstáculos apresentados e de que forma podem explorar estas capacidades para converter esta conscientização ambiental numa oportunidade.

Na presente dissertação vai ser averiguado primeiramente se este conceito está a ser aplicado na prática pelas organizações, ou seja, se estas estão a desenvolver e implementar capacidades que lhes permitem responder aos desafios ambientais. Após esta análise, vai ser proposto um modelo conceitual integrativo em formato tabela, com base numa amostra constituída por 33 organizações europeias, de 4 setores. Nesta tabela vão ser compiladas as principais práticas/ações que as organizações estão a adotar para desenvolver e aproveitar os benefícios das CDV.

1.2. Objetivos do estudo

No seguimento do que foi apresentado, a presente dissertação pretende contribuir para o desenvolvimento de conhecimento científico através dos seguintes objetivos:

- 1) Contribuir para o desenvolvimento de conhecimento nas áreas de CDV e Sustentabilidade Ambiental;
- 2) Propor um modelo conceitual integrativo das CDV;
- 3) Propor orientações para as organizações - Com base nos resultados obtidos da pesquisa, sugerir diretrizes que as organizações podem aplicar nas suas atividades;
- 4) Propor recomendações para o futuro - Com base nos resultados da análise, identificar possíveis limitações e problemas do modelo e sugerir algumas diretrizes que podem ser seguidas em pesquisas futuras.

1.3. Estrutura do estudo

Para fins organizacionais, este estudo está dividido em diferentes capítulos:

No 1º capítulo vai ser feita uma introdução e contextualização do tema, seguida de uma revisão de literatura que explora os principais conceitos do tema sob análise.

No 2º capítulo vai ser apresentada a metodologia aplicada, bem como o método utilizado para desenvolver o modelo conceitual.

No 3º capítulo vai ser apresentado o modelo desenvolvido, bem como as principais conclusões retiradas da pesquisa.

Por fim vai ser discutido as implicações que os resultados obtidos na pesquisa têm para a Gestão, as principais limitações do estudo e sugestões para pesquisas futuras.

2. Revisão da Literatura

A gestão estratégica é um campo de investigação interdisciplinar que teve origem na década de 60 e que tem progredido ao longo das últimas décadas, com o surgimento de diversas teorias e abordagens. Para uma melhor compreensão do tema em estudo, irá ser feito à *priori* um enquadramento teórico de alguns conceitos chave: Estratégia, Visão Baseada nos Recursos, Capacidades Dinâmicas e Sustentabilidade Ambiental.

2.1. Estratégia: Conceitos e Abordagens

O conceito de estratégia é um dos mais importantes e estudados pela comunidade científica. No entanto, não existe um consenso sobre uma definição única e universal.

Uma das definições mais clássicas é a de Druker (1954), que define Estratégia como “a tentativa de organizar informação qualitativa e quantitativa de tal forma que permita a tomada de decisões efetivas em circunstâncias de incerteza, visto que as estratégias devem basear-se mais em critérios e análise dos objetivos do que nas experiências ou intuições”

Noutra perspetiva, Chandler (1962) afirma que Estratégia consiste “na determinação das metas e objetivos a longo prazo de uma organização e a adoção de meios de atuação e afetação de recursos necessários para atingir essas metas.

Ambos os conceitos procuram auxiliar as organizações no processo de tomada de decisão, porém com diferentes abordagens. No primeiro conceito apresentado por Druker (1954), a ênfase está na organização de informação, baseada em critérios e análise de objetivos, para fundamentar decisões em contextos incertos, enquanto no segundo conceito o destaque está na definição de metas e objetivos de longo prazo, bem como na elaboração de estratégias e na alocação de recursos para alcançar esses objetivos.

Porter (1980), um dos principais autores teóricos na área da estratégia empresarial, define no seu livro "*Competitive Strategy: Creating and Sustaining Superior Performance*" Estratégia como "ações ofensivas ou defensivas para criar uma posição defensável numa indústria, para enfrentar com sucesso as forças competitivas e assim obter um retorno maior sobre o investimento”.

No seu livro "*Competitive Advantage of Nations*" o autor define vantagem competitiva como “a capacidade de uma empresa obter lucros superiores aos seus concorrentes. Para alcançar essa vantagem, Porter (1990) argumenta que as organizações devem escolher uma

estratégia que lhes permita ser diferentes dos seus concorrentes (diferenciação) ou oferecer produtos e serviços a um custo mais baixo (liderança pelos custos).

Até à década de 80 a formulação de estratégias empresariais, tinha como premissa uma análise externa às organizações. Esta corrente de pensamento, mais tarde designada por escola estratégica do posicionamento, foi muito impulsionada pelos trabalhos de Porter (1980), que defende que os resultados de uma organização estão intrinsecamente ligados à sua capacidade de lidar com o meio envolvente e com as oportunidades e restrições que este oferece. A partir do final dos anos 80, e durante a década de 1990, surgiram novas formas de visão estratégica.

O conceito de Estratégia de Jay Barney, conhecido como “Visão Baseada em Recursos” (VBR), é uma abordagem teórica que enfatiza a análise dos recursos internos de uma organização como fonte de vantagem competitiva. Essa abordagem difere das tradicionais teorias de Estratégia, que muitas vezes se concentram em fatores externos, como o ambiente de mercado.

2.2. Visão Baseada nos Recursos (VBR)

2.2.1. Enquadramento

Durante a década de 90 desenvolveu-se uma consciência que compreende a importância dos recursos internos na diferenciação do desempenho das organizações. Segundo Grant (2010), “A ênfase crescente no papel dos recursos e capacidades como base para a estratégia é o resultado de dois fatores. Primeiro, à medida que os ambientes industriais das empresas se tornaram mais instáveis, os recursos e capacidades internas, e não o foco no mercado externo, começaram a ser vistos como uma base mais segura para a formulação de estratégias. Em segundo lugar, tornou-se cada vez mais evidente que a vantagem competitiva, e não a atratividade da indústria, é a principal fonte de resultados (lucros) superiores”.

Num ambiente caracterizado pela crescente competitividade, globalização, dinamismo e volatilidade, a VBR é uma abordagem que procura explicar como as organizações podem sustentar vantagens competitivas num cenário cada vez mais incerto. Foi na década de 50 que foram criados os alicerces desta teoria com os trabalhos de Penrose (1959). Esta economista foi uma das primeiras a conceber uma organização como um conjunto de ativos, capacidades e competências que são combinados para gerar valor. No entanto a designação “Visão Baseada nos Recursos” foi criada apenas em meados dos anos 80 por Wernerfelt (1984). Segundo o autor, as organizações são um conjunto de recursos e capacidades únicos que não podem ser

facilmente copiados ou adquiridos pelos concorrentes. O sucesso de uma organização depende da combinação desses recursos e capacidades, que podem gerar sinergia e vantagem competitiva. Após o trabalho de Wernerfelt (1984), outros pesquisadores seguiram os seus passos, contribuindo para a sistematização da teoria (Barney 1991; Grant, 1991; Peteraf & Barney, 2003). Embora esta teoria seja fruto do trabalho de diversos acadêmicos, o autor Jay Barney é geralmente reconhecido como o primeiro a formalizar a teoria na literatura.

2.2.2. Fundamentos da VBR

O pesquisador Jay Barney é reconhecido como sendo o “pai da teoria”, visto que foi o primeiro a apresentar um modelo teórico sistemático de suporte à teoria.

No seu modelo, o autor assume 2 pressupostos: (1) os recursos são heterogêneos entre as organizações; (2) os recursos são imóveis. Desta forma, as organizações que possuem recursos valiosos, raros e insubstituíveis (VRI) têm uma vantagem competitiva. Se esses recursos também forem difíceis de imitar (VRIN), a vantagem competitiva será sustentável (Barney, 1991).

A definição e classificação de recursos varia consoante o autor e o contexto. Segundo Barney & Hesterly (2015), os recursos são “ativos tangíveis e intangíveis que uma empresa controla e que pode usar para conceber e implementar as suas estratégias”. Estes podem ser agrupados em 4 categorias: financeiros, físicos, humanos e organizacionais (Barney & Hesterly, 2015).

O modelo de Barney (1991) foi criticado por vários académicos por não levar em consideração a possibilidade de haver mobilidade de recursos e por não explicar como é que estes (valiosos, raros, difíceis de imitar e insubstituíveis) se transformam em vantagem competitiva (Priem & Butler, 2001). Frequentemente, as organizações não obtêm vantagem competitiva por terem recursos superiores, mas sim por terem competências únicas que lhes permitem utilizar os recursos de forma mais eficaz (Mahoney & Pandain, 1992). Os recursos VRIN (valiosos, raros, insubstituíveis e não imitáveis), quando geridos por indivíduos sem competência, incapazes de avaliar a sua utilidade ou de os aproveitar, poderão não ter utilidade para as organizações (Katkalo, Pitelis & Teece, 2010). Estas críticas feitas ao primeiro modelo de Barney (1991) impulsionariam o aprimoramento e o desenvolvimento de uma nova abordagem.

2.2.3. Análise VRIO

Nesta abordagem (VRIO) assume-se que é através da organização interna que a organização transforma os recursos em vantagens competitivas. Se esta tiver recursos valiosos, raros e difíceis de imitar, mas não tiver a capacidade organizativa para tirar o melhor partido deles, então não terá uma vantagem competitiva (Barney, 1995, 1997).

Esta abordagem assenta na resposta às seguintes perguntas: 1) Os recursos e capacidades da organização são valiosos? 2) Apresentam características raras? 3) São difíceis de imitar? 4) A organização está suficientemente organizada para poder aproveitá-los?

A resposta a estas questões permite apurar se os recursos/capacidades são ou não fontes de vantagens competitivas sustentáveis para a organização (Quadro 2.1).

Quadro 2.1: Análise VRIO (Fonte: Rothaermel, 2013)

Valioso?	Raro?	Difícil de imitar?	Explorado pela organização?	Implicações competitivas
Não	---	---	Não	Desvantagem Competitiva
Sim	Não	---		Paridade Competitiva
Sim	Sim	Não		Vantagem Competitiva temporária
Sim	Sim	Sim	Sim	Vantagem competitiva sustentável

A teoria também é criticada por não levar em consideração a possibilidade de haver mobilidade de recursos. Seguindo esta corrente crítica surge uma nova aproximação teórica ao tema dos recursos, o modelo das Capacidade Dinâmicas (Teece et al., 1997).

2.3. Capacidades Dinâmicas

No artigo “*Dynamic Capabilities and Strategic Management*”, de 1997, Teece et al., defendem que em mercados altamente voláteis, a Teoria Baseada nos Recursos não é aplicável. Segundo os autores, em ambientes incertos e em contante mudança, as organizações só conseguem obter e manter vantagens competitivas se tiveram a capacidade de alinhar os seus recursos e competências com as mudanças e exigências do mercado (Teece et al., 1997).

Teece et al., (1997) definem assim CD como “a capacidade de a organização integrar, construir e reconfigurar competências internas e externas para fazer face às rápidas mudanças no meio envolvente”. Adicionalmente os autores defendem que este conceito pode ser dividido

em 3 dimensões: “capacidade para detetar e moldar oportunidades e ameaças (*sensing*), aproveitar oportunidades (*seizing*) e manter a competitividade aperfeiçoando, combinando, protegendo e, quando necessário, reconfigurando os ativos intangíveis e tangíveis da organização (*transforming*)”.

2.4. Sustentabilidade Ambiental

Em 1987, a Comissão Mundial sobre Meio Ambiente e Desenvolvimento apresentou pela primeira vez o conceito de Sustentabilidade: “Desenvolvimento que vai de encontro às necessidades sentidas no presente, sem comprometer a capacidade das gerações futuras de satisfazerem as suas próprias necessidades, ou seja, significa possibilitar que as pessoas, agora e no futuro, atinjam um nível satisfatório de desenvolvimento social e económico e de realização humana e cultural, fazendo, ao mesmo tempo, um uso razoável dos recursos da terra e preservando as espécies e os habitats naturais” (ONU, 1987).

Segundo Braccini & Margherita (2018) a sustentabilidade é um conceito multidimensional que engloba aspetos económicos, sociais e ambientais. Segundo os mesmos, a sustentabilidade ambiental é um princípio que visa garantir que as organizações operem de forma a não esgotar os recursos naturais ou causar danos ao meio ambiente. Para reduzir o impacto ambiental das suas operações, as organizações devem, por exemplo, utilizar recursos renováveis, reduzir o desperdício, reciclar e reutilizar.

2.5. Capacidades Dinâmicas Verdes

2.5.1. Conceito

A teoria das Capacidades Dinâmicas Verdes é uma abordagem que combina a teoria das Capacidades Dinâmicas com o conceito de Sustentabilidade Ambiental. Os autores Chen & Chang (2012) desenvolveram o conceito de Capacidades Dinâmicas Verdes (CDV) para descrever as competências que permitem às organizações responder aos desafios ambientais. Segundo os mesmos, as CDV podem ser definidas como “a capacidade de as organizações utilizarem os seus recursos e conhecimentos existentes para modificar e desenvolver competências organizacionais que lhes permitam adaptar às mudanças/desafios ambientais e desenvolverem novos produtos e serviços sustentáveis. O desenvolvimento destas capacidades requer uma integração, criação e reconfiguração de recursos internos e externos que tenham impacto na *performance* ambiental da organização. (Qiu, Jie, Wang & Zhao, 2020). Seguindo

esta linha de pensamento, é possível afirmar que, para o desenvolvimento/implementação das CDV, é essencial que as organizações promovam uma cultura organizacional sensibilizada para as questões ambientais. Esta mentalidade cultural impulsiona os colaboradores a adotarem uma postura mais proativa e inovadora na procura por novas soluções para os desafios ambientais que surgem (Jansen et al., 2006).

Como é mencionado no ponto 2.3, Teece (2007) defende que o conceito de CD pode ser dividido em 3 dimensões: *sensing*, *seizing* e *transforming*. Dado que a teoria das CDV é uma extensão da teoria das CD, estas também podem ser divididas nas mesmas três áreas (Mousavi, Bossink, & van Vliet, 2018).

2.5.1.1. *Sensing*

Sensing, conforme definido por Teece (2007), representa a capacidade de a organização identificar e interpretar informações relevantes do ambiente externo, tanto quantitativas quanto qualitativas. Esta capacidade envolve a recolha, interpretação e utilização de dados sobre o mercado, tendências de consumo, mudanças tecnológicas, regulamentações e outros fatores que podem impactar a organização. A capacidade de *sensing* pode ser considerada a base para as outras capacidades dinâmicas, visto que sem uma compreensão precisa do ambiente competitivo, uma organização não consegue aproveitar oportunidades que criem valor (*seizing*) ou realizar ajustes estratégicos necessários (*transforming*). Além disso, esta capacidade permite que as organizações sejam proativas em vez de reativas em relação às mudanças no ambiente externo, uma vez que, ao anteciparem tendências e eventos futuros, estas conseguem desenvolver estratégias mais eficazes e evitar serem surpreendidas por alterações no mercado

2.5.1.2. *Seizing*

Para Teece (2007), *seizing* representa a capacidade de a organização explorar as oportunidades que surgem no mercado. Estas derivam de mudanças comportamentais do consumidor, inovações tecnológicas, alterações regulatórias ou *gaps* identificados nos produtos ou serviços oferecidos pelos concorrentes. Para que uma organização possa tirar efetivamente proveito das oportunidades, é fundamental que esta tenha uma visão estratégica clara e bem definida. Dessa forma, quando é identificada a oportunidade, a organização é capaz de realizar uma avaliação rápida e precisa sobre o seu valor e potencial, decidindo rapidamente se vale a pena explorá-la, ou seja, se esta está alinhada com a estratégia da organização. Para além disso, é crucial estas tenham uma estrutura organizacional flexível e ágil, uma vez que as oportunidades surgem e desaparecem muito rapidamente. Num âmbito mais teórico, o conceito de *seizing* é visto por

Teece (2007) como uma extensão do conceito de *sensing*, complementando-o ao garantir que as oportunidades detetadas se transformem em ações que impulsionam o crescimento e a competitividade da organização.

2.5.1.3. Transforming

As organizações que conseguem identificar e aproveitar as oportunidades do mercado podem obter uma vantagem competitiva (Wang & Ahmed, 2007). No entanto, para manter essa vantagem a longo prazo, as organizações necessitam de ser capazes de adaptar os seus recursos à medida que o ambiente muda. (Lin & Wu, 2014). Neste contexto, surge o conceito de *transforming*, ou seja, a capacidade de as organizações manterem a competitividade através do aperfeiçoamento, combinação, proteção e, quando necessário, reconfiguração dos seus ativos intangíveis e tangíveis (Teece, 2007). Por outras palavras, as organizações, para se manterem competitivas e prosperarem num ambiente em constante mudança, necessitam de ter uma estrutura organizacional ágil e flexível.

2.5.2 CDV e Inovação Verde

A crescente procura dos consumidores por produtos/serviços mais sustentáveis exige que as organizações adaptem os seus produtos/serviços, tornando-os mais ecológicos. Na literatura científica, esta adaptação é denominada por Inovação Verde. Segundo Wong et al., (2012), esta ocorre quando há um aprimoramento de produtos ou processos, utilizando tecnologias mais sustentáveis em etapas de produção que, de outra forma, teriam impactos negativos sobre o meio ambiente. Esta Inovação é viabilizada por meio da implementação de diversas práticas organizacionais, como a escolha de matérias-primas mais sustentáveis, a redução do uso de materiais no processo de *design* dos produtos e por via do desenvolvimento de produtos com base em princípios de *eco-design* (Chan et al., 2016). As CDV, segundo Barreto (2010), desempenham um papel fundamental nesse processo, uma vez que possibilitam às organizações desenvolver, expandir ou adaptar a sua base de recursos de acordo com as necessidades do mercado e as exigências dos consumidores.

Apesar deste tema ainda ser muito recente, existe alguns estudos que demonstram a relação positiva entre CDV e Inovação Verde. No estudo “*Dynamic capabilities and green innovation: Evidence from European firms*”, os autores investigaram a relação entre CDV e Inovação Verde, com base numa amostragem de 150 organizações europeias de vários setores. Os dados obtidos da pesquisa revelaram que existe uma relação entre positiva entre CDV e Inovação Verde, principalmente entre a capacidade de *transforming*. As organizações que tiveram a capacidade

de reestruturar os seus processos e desenvolveram uma cultura organizacional ágil e adaptável, responderam mais rapidamente às exigências ambientais e anteciparam mais rapidamente tendências de mercado, garantindo assim uma posição competitiva sustentável. Apesar de o estudo dar um maior destaque à capacidade de *transforming*, também foi concluído que as capacidades de *sensing* e *seizing* têm um impacto positivo na Inovação Verde. As organizações que têm a capacidade de identificar tendências/mudanças de mercado e a aptidão para redirecionar os seus recursos de forma a explorar essas oportunidades, estão mais bem posicionadas para implementar a inovação verde nos seus produtos/serviços.

Em suma, as CDV são essenciais para o desenvolvimento de produtos e processos mais sustentáveis. As organizações que conseguem identificar oportunidades no mercado, mobilizar os seus recursos de forma eficaz e adaptar-se continuamente estão mais bem posicionadas para implementar práticas sustentáveis e manter a competitividade.

2.5.3. CDV e *Performance*

As CDV impulsionam o espírito empreendedor e inovador das organizações, auxiliando-as na adaptação e reconfiguração às mudanças do mercado (Teece, 2017). Contudo, ter CDV não garante por si só uma vantagem competitiva, é necessário saber também usá-las para reconfigurar os recursos, de forma a manterem-se relevantes e competitivas num ambiente em constante mudança, onde os mercados surgem, convergem, diversificam, evoluem e desaparecem (Teece et al., 2016). Em ambientes dinâmicos, a capacidade de reconfigurar rapidamente os recursos para corrigir desalinhamentos organizacionais e responder a novas oportunidades de negócios é um fator crítico para o sucesso das organizações (Girod & Whittington, 2017).

Apesar de haver pouca investigação acerca do tema, a teoria das CDV pode ajudar a explicar parte da *performance* diferencial das organizações (Wang et al., 2015), embora seja improvável que estas garantam por si só a *performance* da organização (Zahra et al., 2006). Alguns autores argumentam que as CD não podem explicar a *performance*, mas sim as mudanças na mesma (Laaksonen & Peltoniemi, 2018). Seguindo esta corrente muitos académicos sugerem que as CD devem ser observadas pelas mudanças que causam na base de recursos da organização (Eisenhardt & Martin, 2000; Teece, 2007; Zahra et al., 2006), ou seja, as CD podem contribuir para um aumento da *performance* se melhorarem uma capacidade que é essencial para o sucesso da organização e se estiverem alinhadas com as exigências do mercado.

Em suma, existe alguma controvérsia acerca do verdadeiro impacto das CDV na *performance* das organizações. Apesar de haver uma corrente de pesquisadores que defende que as CD não podem explicar a *performance*, mas sim as mudanças que ocorrem na mesma, existem pesquisas que sugerem que as CDV influenciam de forma positiva a *performance* das organizações através da Inovação Verde.

2.5.4. Desafios

Atualmente, as organizações estão pressionadas a adotar práticas organizacionais mais sustentáveis, não apenas para cumprir regulamentações ambientais, mas também para se manterem competitivas num mercado cada vez mais orientado pela responsabilidade ambiental. No entanto, o processo de desenvolvimento e implementação de CDV está repleto de desafios e obstáculos, muitas vezes difíceis de ultrapassar.

2.5.4.1. Complexidade do ambiente

As mudanças ambientais e de mercado são intrinsecamente incertas, tornando difícil prever quais capacidades serão necessárias no futuro (Eisenhardt & Martin, 2000). Autores como Teece (2007) reforçam esta ideia, afirmando que a incerteza e a volatilidade ambiental tornam difícil a previsão e adaptação a mudanças futuras. Isto exige uma abordagem flexível e adaptativa na construção das CDV, ou seja, as organizações precisam constantemente monitorar e interpretar mudanças ambientais para desenvolver Capacidades Dinâmicas eficazes.

2.5.4.2. Falta de Compreensão e Conscientização

Segundo Teece et, al (2007), um dos principais desafios reside na falta de compreensão e conscientização sobre a importância estratégica das Capacidades Dinâmicas Verdes (CDV) dentro das organizações. Muitas vezes, a sustentabilidade é vista como um custo adicional ou uma restrição ao crescimento, em vez de ser encarada como uma oportunidade. Esta falta de compreensão impede que as organizações invistam na construção de capacidades necessárias para lidar com os desafios ambientais de forma proativa e eficaz.

2.5.4.3. Resistência interna à mudança

Frequentemente para haver o desenvolvimento de CDV, é necessário que ocorra mudanças significativas na cultura, nos processos e nas práticas organizacionais. A implementação de práticas mais sustentáveis exige muitas vezes uma mudança de mentalidade dentro das organizações, ou seja, estas não podem apenas focar-se na maximização do lucro, têm também

de assumir a responsabilidade dos impactos sociais e ambientais das suas operações, e tentar minimizá-los (Hart, 1995). Esta transformação cultural é um processo complexo e demorado, visto que existe a possibilidade de os colaboradores se sentirem inseguros com as mudanças implementadas e não compreenderem, inicialmente, as vantagens a longo prazo.

2.5.4.4. Elevado Investimento

A implementação de Capacidades Dinâmicas Verdes exige um investimento inicial significativo em novas tecnologias, formação, reestruturação de processos e desenvolvimento de produtos e serviços sustentáveis. Estes custos podem ser um obstáculo significativo especialmente para pequenas e médias empresas (PMEs) que possuem recursos limitados (Zhu, Sarkis, & Lai, 2008). Adicionalmente, o facto de os benefícios da implementação das CDV poderem demorar a aparecer, pode desestimular as organizações a investir, principalmente aquelas que se concentram nos resultados a curto prazo.

2.5.4.5. Legislação e Regulamentações Ambientais

A rápida evolução das questões ambientais exige que as organizações estejam constantemente atualizadas sobre regulamentações, tecnologias e melhores práticas (Levinthal & March, 1993). Isso implica um investimento significativo de recursos e tempo, nomeadamente em sistemas de monitorização e em programas de formação que capacitem e sensibilizem os colaboradores para as questões ambientais. Zahra et al. (2006), defendem que as organizações necessitam de desenvolver capacidades de aprendizagem para conseguirem à *posteriori*, desenvolver CDV eficazes. Segundo os mesmos, as organizações precisam de criar sistemas de aprendizagem que promovam a aquisição, interpretação e disseminação de conhecimento ambiental para desenvolver CDV eficazes.

2.5.5. Oportunidades

Apesar dos obstáculos descritos no capítulo anterior, as organizações que desenvolvem CDV estão mais bem posicionadas para prosperar num ambiente incerto e em constante mudança e responder às crescentes expectativas da sociedade em matéria de responsabilidade ambiental.

2.5.5.1. Inovação sustentável

Segundo Teece (2007) as organizações que desenvolvem CDV, estão mais capacitadas a desenvolver produtos, serviços e processos mais eficientes e ecológicos, por meio da adaptação

e reconfiguração contínua dos recursos internos. Hart (1997) corrobora com esta visão, afirmando que as CDV permitem às organizações satisfazer as exigências do mercado por práticas mais sustentáveis, desenvolvendo novos produtos, processos e tecnologias que agregam valor aos consumidores.

2.5.5.2. Reputação e Legitimidade

Na literatura científica, diversos autores como Deephhouse (1999) e Porter & Kramer (2006), abordam a relação entre a implementação de práticas ambientais responsáveis e a conquista da confiança de consumidores e investidores. Deephhouse (1999) argumenta que organizações que adotam práticas ambientais responsáveis são percebidas como mais confiáveis pelos consumidores e investidores, o que, por sua vez, pode contribuir para o aumento da sua reputação. Seguindo a mesma linha de pensamento, Porter & Kramer (2006) defendem que a responsabilidade ambiental não é apenas um dever moral, mas também uma fonte de vantagem competitiva. Segundo os autores, os consumidores estão mais conscientes e exigentes e, por consequência, estão mais propensos a escolher organizações que demonstram estar comprometidas em reduzir o seu impacto ambiental.

Os resultados obtidos no *European Consumer Payment Report* (2022) estão alinhados com os pontos teóricos apresentados, uma vez indicam que 54% dos consumidores europeus não adquire produtos/serviços de organizações com má reputação ambiental. Ainda nesta pesquisa conclui-se que 61% dos consumidores afirmam que deixariam imediatamente de adquirir produtos/serviços de organizações que se revelassem pouco éticas, tanto a nível ambiental como social.

2.5.5.3. Eficiência operacional

Num ambiente cada vez mais competitivo, a eficiência operacional é fundamental para o sucesso a longo prazo de uma organização. Segundo Porter (1985), a eficiência operacional é um dos pilares fundamentais para a obtenção de vantagem competitiva, uma vez que possibilita às organizações oferecer produtos e serviços de forma mais eficaz e económica do que seus concorrentes. Esta eficiência é alcançada por meio da otimização de processos, melhoria da produtividade, redução de tempo de produção e implementação de práticas que visam maximizar a utilização de recursos materiais, humanos e financeiros. Nesse contexto, a implementação de CDV surge como um diferencial estratégico, proporcionando uma melhoria na eficiência operacional e da sustentabilidade da organização. A adoção de práticas

organizacionais e de iniciativas que estimulam os colaboradores a terem comportamentos mais responsáveis, contribuem para a redução do consumo de energia, água e resíduos e, conseqüentemente, dos custos associados. Paralelamente a implementação de sistemas de monitorização e de tecnologias energeticamente eficientes contribui também para a otimização do uso de recursos e para a eficiência energética.

2.5.5.4. Atração e retenção de clientes

A crescente conscientização ambiental dos consumidores está a originar um aumento da procura por produtos e serviços mais sustentáveis. Um estudo realizado pela consultora Deloitte (2022), concluiu que em março de 2022, aproximadamente metade dos consumidores globais (49%) afirmaram ter comprado pelo menos um produto sustentável nas últimas quatro semanas. Destes 49% um terço disse ter pagado um valor significativamente maior em comparação com uma alternativa tradicional.

Estes dados obtidos no estudo de mercado vão de encontro com a literatura científica existente. Segundo Grisseman et al., (2013), os consumidores têm a percepção que ao adquirirem produtos/serviços de organizações sustentáveis, estão a contribuir para um futuro melhor. Assim sendo, uma imagem de marca credível e comprometida com a sustentabilidade ambiental pode funcionar como um poderoso ímã para novos consumidores (Hart, 1995), especialmente para as gerações mais jovens, que tendem a escolher produtos e serviços de organizações que compartilham os seus valores ambientais.

Capítulo 3

3. Metodologia

O objetivo deste ponto é apresentar a metodologia de pesquisa que será utilizada no estudo, destacando todos os aspetos que orientarão as decisões relacionadas com o método da dissertação.

O modelo conceitual integrativo vai ter como base conceitos e teorias mencionados e descritos na revisão de literatura científica apresentada. Esta revisão foi realizada por meio de uma pesquisa bibliográfica a livros e artigos científicos publicados em *Academic Journals*. Esta pesquisa centrou-se principalmente em 3 temáticas: Capacidades dinâmicas, Capacidades Dinâmicas Verdes e Sustentabilidade Ambiental. Dada a novidade e a escassez de estudos sobre CDV, o estudo teve também uma dimensão exploratória.

O modelo conceitual proposto vai ser desenvolvido em formato tabela, com base numa amostra de 33 organizações europeias de 4 setores, disponibilizadas na base de dados *Refinitiv Eikon*.

3.1. Amostra

O modelo baseou-se numa amostra de 33 organizações europeias, cujos dados estão disponíveis na base de dados *Refinitiv Eikon*. Conforme é apresentado no Quadro 3.1, 52% das organizações analisadas pertencem ao setor de Jogos e Apostas Online, 30% ao ramo da Restauração, 12% à Hotelaria e 9% ao setor de Mobilidade e transportes.

Quadro 3.1: Composição da amostra (Fonte: Refinitiv Eikon)

Setor	Frequência	Percentagem (%)
Jogos e apostas <i>online</i>	17	52%
Restauração e estabelecimentos similares	10	30%
Hotelaria	4	12%
Mobilidade e transportes	3	9%

3.2. Seleção e Recolha de dados

Os Relatórios de Sustentabilidade analisados serão retirados da base de dados *Refinitiv Eikon*. A escolha por esta base de dados foi motivada pela sua validação científica, uma vez que já foi

utilizada em várias pesquisas científicas que abordam questões de sustentabilidade e problemas ambientais (Paolone et al, 2022). Além disso é uma base dados que engloba informações provenientes de diversas fontes, tais como relatórios financeiros, notícias, relatórios de sustentabilidade e dados de mercado. Isso proporciona a quem a utiliza, uma perspetiva completa do desempenho das organizações no contexto da sustentabilidade.

3.3. Método: Análise de Conteúdo

3.3.1. Descrição

A Análise de Conteúdo será o método utilizado neste estudo para analisar os Relatórios de Sustentabilidade das organizações, visto que permite transformar, através da aplicação objetiva e sistemática de regras de categorização, informação qualitativa em dados que podem ser sintetizados e comparados. Devido a esta particularidade, nos últimos anos tem havido um aumento exponencial de estudos a usaram este método de pesquisa (Camprubí & Coromina, 2016).

Este método pode ser definido como “método de pesquisa observacional usado para avaliar sistematicamente o conteúdo simbólico de todas as formas de comunicação registadas” (Kolbe & Burnett, 1991). Existe uma alguma controvérsia entre autores acerca da sua natureza, ou seja, se é um método quantitativo ou qualitativo. Segundo Berg (2009) a análise de conteúdo pode ser considerada um método misto, onde ambas as abordagens qualitativa e quantitativa podem ser realizadas.

3.3.2. Vantagens e desvantagens

A literatura académica reconhece vantagens e desafios que devem ser levados em consideração na Análise de Conteúdo (AC). Os benefícios associados à AC estão principalmente relacionados ao próprio processo de pesquisa e à versatilidade intrínseca desse método. Em termos gerais, quando realizada adequadamente, a AC oferece uma metodologia replicável (Duriau, Reger & Pfarrer, 2007), que pode ser reproduzida em estudos posteriores por outros pesquisadores, especialmente quando as publicações incluem uma descrição mais abrangente dos procedimentos e critérios utilizados para conduzir a pesquisa. Além disso, a AC permite a realização de análises em diferentes níveis, utilizando abordagens qualitativas ou quantitativas.

Este método, apesar de apresentar várias vantagens, possui algumas desvantagens que devem ser ponderadas. A principal está relacionada com o facto de o método depender da

competência e do julgamento apropriado do pesquisador, assim como da sua reflexão adequada sobre o processo de pesquisa. Nesse contexto, caso as diretrizes não sejam totalmente claras e compartilhadas pelos avaliadores que participam do processo de codificação, há o risco de que o *viés* possa diminuir a confiabilidade do estudo, conforme apontado por Kassarian (1977).

3.3.3. Aplicação

3.3.3.1. Definição das categorias

Para ser feita a análise de conteúdo é necessário definir previamente *keywords*. A escolha destas categorias teve como base a abordagem de Teece (2007), que divide as CD em 3 dimensões: *sensing*, *seizing* e *transforming*. Tendo em conta esta perspectiva e a literatura científica apresentada na revisão de literatura foram selecionadas as categorias que melhor representam e potencializam cada dimensão mencionada.

Para estudar a capacidade de *sensing* foram escolhidas 2 categorias: Adoção de tecnologias mais sustentáveis e implementação de práticas organizacionais mais sustentáveis. Como é referido na literatura, os consumidores têm a percepção que ao adquirirem produtos/serviços de organizações sustentáveis, estão a contribuir para um futuro melhor. Neste contexto, uma imagem comprometida com a sustentabilidade ambiental pode funcionar como um poderoso ímã para novos consumidores (Hart, 1995), especialmente para as gerações mais jovens, que tendem a escolher produtos e serviços de organizações que compartilham os seus valores ambientais. Posto isto, a adoção de tecnologias e práticas mais sustentáveis demonstra na prática a capacidade *sensing*, visto que evidencia que as organizações reconhecem a importância de ter comportamentos mais sustentáveis e que identificaram uma oportunidade para reduzir os seus consumos de energia e fortalecer a sua reputação perante os consumidores.

Para analisar a capacidade de *seizing* foram escolhidas também 2 categorias: Desenvolvimento de produtos mais ecológicos e investimento em programas de formação. Os consumidores procuram cada vez mais produtos sustentáveis e valorizam organizações que demonstram ter uma preocupação com a sustentabilidade ambiental. Diante desta crescente necessidade de reduzir o seu impacto ambiental, as organizações têm a oportunidade de se destacar ao serem proativas no desenvolvimento de produtos e processos mais sustentáveis. Isso pode ser feito através do desenvolvimento de novos produtos com menor impacto ambiental, aprimoramento dos produtos e processos existentes e implementação de tecnologias sustentáveis nas etapas de produção que causam maior impacto.

Noutra perspetiva, Zahra et al. (2006) defendem que as organizações necessitam de desenvolver capacidades de aprendizagem para conseguirem à *posteriori*, desenvolver CDV eficazes. Esta necessidade deve-se à rápida mudança das questões ambientais, que exige que as organizações se mantenham constantemente atualizadas sobre regulamentações, tecnologias e melhores práticas (Levinthal & March, 1993). Diante deste desafio, estas precisam de criar sistemas de aprendizagem que promovam a aquisição, interpretação e disseminação de conhecimento ambiental entre os seus colaboradores. Assim sendo, o investimento em programas de formação é fundamental para o desenvolvimento de CDV eficazes e demonstra a proatividade das organizações em antecipar e responder às mudanças no contexto ambiental.

Para estudar a dimensão *transforming* foram escolhidas 5 categorias: Cultura organizacional, parcerias estratégicas, transparência organizacional, monitorização organizacional e reestruturação organizacional.

Na literatura é evidenciado que existe muitas vezes, numa fase inicial, resistência interna à mudança, seja por parte dos colaboradores, que não percebem o porquê de adotar certas práticas, seja por parte dos gestores que veem muitas vezes a sustentabilidade ambiental como um custo adicional ou uma restrição ao crescimento. Assim sendo, o desenvolvimento de cultura organizacional sensibilizada para estas questões é crucial para o desenvolvimento e implementação de CDV.

Como já foi mencionado os consumidores dão preferência a organizações que compartilhem os seus valores ambientais e que tenham uma forte reputação ambiental. Posto isto, é de grande importância que as organizações adotem uma postura transparente acerca do real impacto ambiental das suas atividades e estabeleçam parcerias que as ajudem a minimizá-lo e a desenvolver novos produtos/serviços mais sustentáveis.

Isto tudo só é possível, se as organizações tiverem sistemas e métodos de monitorização que lhes permitam assegurar que os recursos são alocados de forma eficiente, que os objetivos definidos são alcançados e que os riscos são previamente identificados e mitigados.

3.3.3.2. Análise

Após terem sido definidas as *keywords*, sucedeu-se uma pesquisa intensiva a cada Relatório de Sustentabilidade à procura de ações/práticas que cada organização em estudo está a implementar para cada categoria. Após esta análise, foram selecionadas as principais ações/práticas praticadas pelas organizações, isto é, as que aparecerem com maior frequência nos relatórios (Anexo A).

4. Resultados

4.1. Modelo

O modelo apresentado (Quadro 4.1) demonstra os resultados obtidos da investigação feita aos 33 Relatórios de Sustentabilidade das organizações em estudo. Na 1ª coluna estão representadas as 3 dimensões do conceito de CDV e na 2ª as respetivas categorias que foram usadas na análise de conteúdo aos relatórios. Na 3ª coluna é possível observar os resultados obtidos da investigação, ou seja, as principais ações que as organizações estão a implementar para cada categoria.

Quadro 4.1: Modelo conceitual integrativo das CDV (Elaboração própria)

<i>Sensig</i>	Tecnologias mais sustentáveis Práticas organizacionais mais sustentáveis	Sistemas de controlo de energia/temperatura Luzes LED com sensores de movimento Reciclagem e reutilização dos resíduos Reuniões por videoconferência Modelo de trabalho híbrido
<i>Seizing</i>	Desenvolvimento de produtos/serviços mais ecológicos	Integração de soluções energéticas sustentáveis nos processos de produção Utilização de materiais recicláveis e/ou biodegradáveis Preferência por ingredientes locais e certificados

	Investimento em programas de formação	Promoção de iniciativas de aprendizagem e sensibilização ambiental (realização de palestras e <i>workshops</i>) Disponibilização de conteúdos e cursos online aos seus colaboradores
<i>Transforming</i>	Cultura organizacional	Promoção de comportamentos sustentáveis e responsáveis entre os colaboradores Recolha de <i>feedback</i> dos colaboradores
	Parcerias estratégicas	Associação a iniciativas e parceiros ambientalmente responsáveis Requisição de serviços de consultoria
	Transparência organizacional	Divulgação anual do Relatório de ESG (<i>Environmental, Social and Governance</i>) Requisição de serviços de auditoria
	Monitorização organizacional	Investimento em sistemas de monitorização Monitorização periódica aos principais fornecedores Reuniões periódicas do Comité de Sustentabilidade
	Reestruturação organizacional	Criação de um Comité de Sustentabilidade

4.2. Conclusões do modelo

4.2.1 Dimensão *Sensig*

Na 1ª linha da tabela estão evidenciadas as categorias usadas para estudar a capacidade de *sensig* na investigação e os resultados obtidos dessa mesma pesquisa.

Tecnologias mais sustentáveis

Na investigação observou-se uma grande preocupação das organizações em reduzir o seu consumo de energia, através da implementação de sistemas de controlo de energia e temperatura e da instalação de luzes LED com sensores nos seus edifícios.

A implementação destas tecnologias (coluna 3), demonstra que as organizações reconhecem a importância de ter comportamentos mais sustentáveis e que identificaram uma oportunidade para reduzir os seus consumos de energia e projetar para o exterior o seu comprometimento com a sustentabilidade ambiental. Esta estratégia tem fundamento científico, uma vez que segundo a literatura, os consumidores em especial as gerações mais jovens, tendem a escolher produtos e serviços de organizações que compartilham os seus valores ambientais (Laroche et al., 2001).

Práticas organizacionais sustentáveis

Segundo Hart (1995), uma organização que tenha uma imagem consolidada e uma forte reputação ambiental, consegue atrair novos consumidores. No estudo foi observado que as organizações estão cientes desta dinâmica e que estão comprometidas em implementar práticas que projetem uma imagem positiva para o exterior. A integração de práticas como a reciclagem, reutilização e redução do consumo de plásticos descartáveis (coluna 3), demonstra o comprometimento da organização com a sustentabilidade ambiental, e por consequência, fortalece a sua reputação perante os consumidores. No âmbito laboral, observou-se na pesquisa que a maioria das organizações está a optar por realizar as suas reuniões por videoconferência, com o intuito de reduzir as deslocações casa-trabalho. Ainda deste contexto averiguou-se que as organizações estão preocupadas em proporcionar aos seus colaboradores um ambiente de trabalho mais flexível e mais autónomo. Para este feito, estas têm optado por implementar um regime de trabalho híbrido, que permite aos colaboradores ajustar a sua rotina consoante as suas necessidades pessoais e profissionais.

Estes resultados obtidos exemplificam na prática o conceito *sensig*, apresentado por Teece (2007). A realização de reuniões por videoconferência e a implementação de regimes de

trabalho híbridos, evidenciam que as organizações detetaram uma oportunidade para reduzir os seus custos, e ao mesmo tempo, o seu impacto ambiental. Para além disso, a implementação destas práticas também demonstra que as organizações identificaram as mudanças nas necessidades/preferências dos colaboradores, mais concretamente a procura crescente por um maior equilíbrio entre vida pessoal e profissional.

4.2.2. Dimensão *Seizing*

Na 2ª linha da tabela estão evidenciadas as categorias usadas para estudar a capacidade de *seizing* na investigação e os resultados obtidos dessa mesma pesquisa.

Desenvolvimento de produtos/serviços *mais* ecológicos

Como já foi referido os consumidores procuram cada vez produtos/serviços mais ecológicos e valorizam organizações que demonstram ter uma preocupação com a sustentabilidade ambiental. Segundo o observado na pesquisa, as organizações estão cientes desta procura e empenhadas em desenvolver novos produtos/serviços com menor impacto ambiental, através da integração de novas soluções energéticas sustentáveis nos processos de produção, da utilização de materiais recicláveis e/ou biodegradáveis no processo de fabrico dos produtos e da escolha criteriosa de ingredientes locais e certificados. Além disso, também se verificou que as organizações estão a aplicar o conceito de Inovação Verde nas suas atividades, ou seja, estão a adaptar os seus produtos e processos, incorporando tecnologias mais sustentáveis em fases da produção que, sem essa modificação, teriam um impacto ambiental maior.

Investimento em programas de formação

Noutra vertente da literatura científica, alguns autores como Zahra et al. (2006), destacam que as organizações necessitam de desenvolver a sua capacidade de aprendizagem *à priori*, para conseguirem desenvolver e implementar CDV eficazes. Na pesquisa foi evidenciado que as organizações reconhecem a importância de estimular e capacitar os seus colaboradores para estas novas questões ambientais. No estudo, constatou-se um crescente interesse das organizações em realizar palestras e *workshops* sobre sustentabilidade ambiental. Nestas iniciativas, a partilha de conhecimentos, ideias e perspetivas enriquece o conhecimento dos colaboradores acerca dos temas abordados e estimula o seu senso crítico, uma vez que estes são expostos a diferentes pontos de vista acerca do mesmo tópico. Estes eventos, além de aprofundarem o conhecimento dos colaboradores, conscientizam-nos sobre a necessidade de implementar práticas mais sustentáveis no seu dia a dia. Adicionalmente, é visível que as

organizações estão a apostar cada vez mais em formações em formato *online*. Os colaboradores têm acesso a conteúdos e cursos *online*, que podem ser acedidos a qualquer momento e em qualquer lugar, o que possibilita que estes estejam constantemente atualizados acerca das questões ambientais. Esta ação evidencia a capacidade de adaptação das organizações às inovações tecnológicas (*seizing*), ou seja, é um exemplo prático de como as organizações estão a implementar as CDV nas suas atividades.

4.2.3. Dimensão *Transforming*

Na 3ª linha da tabela estão evidenciadas as categorias usadas para estudar a capacidade de *transforming* na investigação e os resultados obtidos dessa mesma pesquisa (3ª coluna).

Cultura organizacional

Na investigação foi evidenciada que as organizações reconhecem a importância de envolver os seus colaboradores no processo de mudança cultural, e da importância dos mesmos para a implementação bem-sucedida das CDV. Na pesquisa foi observado que as organizações procuram incentivar os seus colaboradores a terem comportamentos mais sustentáveis e responsáveis como a gestão adequada de resíduos, a redução do consumo de recursos (papel, plástico, entre outros) e a utilização de meios de transporte menos poluentes nas deslocações para o trabalho. Para além disso, os colaboradores são também incentivados a realizar as reuniões por videoconferência para reduzir as suas deslocações, e sempre que for possível, fazer *carpooling* com os colegas de trabalho.

Na investigação constatou-se também que as organizações estão cientes da importância de recolher *feedback* dos seus colaboradores, para aperfeiçoar as suas práticas de sustentabilidade ambiental. Este reconhecimento motiva os colaboradores e incentiva-os a serem mais proativos e a implementarem práticas mais sustentáveis no seu ambiente de trabalho. As organizações, ao desenvolverem uma cultura organizacional que valoriza as opiniões dos colaboradores, conseguem tirar partido do seu conhecimento e da sua perspetiva diversificada para identificar oportunidades de melhoria.

Segundo a literatura, para que as CDV sejam implementadas com sucesso, é necessário que haja uma mudança cultural nas organizações. Essa mudança deve inspirar os seus colaboradores a adotarem uma postura mais proativa e inovadora na procura por novas soluções para os desafios ambientais (Jansen et al., 2006). A implementação deste processo pode apresentar

obstáculos, visto que existe a possibilidade de os colaboradores apresentarem resistência às mudanças e não compreenderem de forma imediata as vantagens a longo prazo das CDV.

Os dados recolhidos na investigação estão alinhados com o desafio teórico referido, uma vez que evidenciam um esforço prático das organizações em promover uma mentalidade mais orientada para a sustentabilidade ambiental entre os membros da organização. Esta mudança cultural facilita a implementação das CDV, uma vez que a sustentabilidade ambiental passa a fazer parte da identidade cultural da organização. Adicionalmente, a recolha frequente de *feedback* aos colaboradores é uma forma de envolvê-los também no processo de mudança e integrá-los como parte ativa da transformação cultural. Com esta abordagem, as organizações pretendem reduzir a resistência dos seus colaboradores à mudança, assegurando que estes têm uma participação ativa na implementação das CDV. Desta forma estes acabam por ter uma maior compreensão do que é proposto e implementado, reduzindo a sua insegurança e desconfiança às alterações propostas.

Em suma, esta transformação cultural evidencia na prática a capacidade de *transforming*, ou seja, a habilidade das organizações de reconfigurar/moldar os seus ativos, neste caso específico, os seus colaboradores, para responder às dinâmicas do mercado e garantir a sua competitividade a longo prazo.

Parcerias estratégicas

Noutra área da pesquisa observou-se que as organizações estão a estabelecer parcerias estratégicas com organizações que as ajudem a atingir os seus objetivos no âmbito da sustentabilidade ambiental.

Na investigação ficou evidente uma procura significativa das organizações por serviços de consultoria, que as ajudem a calcular e monitorizar a suas emissões de carbono. Após ser feita esta avaliação, as consultoras dão suporte às organizações na elaboração e implementação de estratégias focadas na sustentabilidade ambiental. A requisição destes serviços pode ser interpretada como um exemplo prático de como as organizações estão a tentar desenvolver as suas CDV. Os consultores transmitem uma *expertise* e um conhecimento que as auxiliam a identificarem e analisarem as tendências e desafios específicos do setor. Para além disso, estes serviços também as podem ajudar a desenvolver a sua capacidade de *seizing*, visto que, os *insights* estratégicos e recomendações que os consultores fornecem, ajudam as organizações a aproveitar de forma mais rápida e ágil as oportunidades identificadas.

Noutra perspetiva, foi verificado que a grande maioria das organizações estão a associar-se a iniciativas/instituições e parceiros ambientalmente responsáveis. Estas estão a optar por

associar-se a Iniciativas e entidades sem fins lucrativos, (ex: UNESCO, Pacto das Nações Unidas e *Zero Carbon Forum*) que promovam a implementação e divulgação de práticas organizacionais mais sustentáveis, alinhadas com padrões internacionais de responsabilidade ambiental. Seguindo a mesma vertente, foi também evidenciado na pesquisa uma crescente preocupação das organizações em selecionar fornecedores que adotem práticas ambientalmente responsáveis e que assumam o compromisso de reduzir as suas emissões de carbono, com a finalidade de reduzir o impacto ambiental ao longo de toda a cadeia de abastecimento.

Na literatura científica, diversos autores como Deephouse (1999) e Porter & Kramer (2006), abordam a relação entre a implementação de práticas ambientais responsáveis e a conquista da confiança de consumidores e investidores. Deephouse (1999) argumenta que organizações que adotam práticas ambientais responsáveis são percebidas como mais confiáveis pelos consumidores e investidores, o que, por sua vez, pode contribuir para o aumento da sua reputação. Seguindo a mesma linha de pensamento, Porter & Kramer (2006) defendem que a responsabilidade ambiental não é apenas um dever moral, mas também uma fonte de vantagem competitiva. Segundo os autores, os consumidores estão mais conscientes e exigentes e, por consequência, estão mais propensos a escolher organizações que demonstram estar comprometidas em reduzir o seu impacto ambiental.

Posto isto, estas parcerias estratégicas demonstram na prática a capacidade de *transforming*, visto que evidencia a capacidade das organizações de reconfigurarem os seus recursos para conseguirem manter a sua competitividade a longo prazo. Estas ao procurar estabelecer parcerias que projetem para o exterior um comprometimento com a sustentabilidade ambiental, estão a reconfigurar os seus recursos com vista a fortalecer a sua reputação e atrair novos consumidores que valorizem este compromisso, garantindo assim a sua competitividade a longo prazo.

Transparência organizacional

Noutro contexto do estudo foi observado que as organizações reconhecem a importância de divulgar informações precisas e acessíveis sobre o seu desempenho ambiental. A crescente pressão social por práticas ambientais mais responsáveis, leva as organizações a adotarem uma postura mais transparente e consciente em relação ao seu impacto ambiental. Com esta mudança postural, estas conseguem construir relacionamentos sólidos com os *stakeholders* e atrair novos consumidores que valorizem este compromisso. Na pesquisa constatou-se que algumas organizações divulgaram pela primeira vez o seu Relatório de Sustentabilidade no ano em estudo (2022), com o intuito de informar os *stakeholders* acerca dos progressos feitos neste

tópico e dos objetivos a longo prazo definidos pela organização. Esta crescente divulgação destes relatórios evidencia que estas reconhecem a importância de ter uma comunicação transparente, não apenas dos seus resultados financeiros, mas também dos impactos sociais e ambientais das suas operações. Esta prática reforça a confiança dos consumidores e investidores, alinhando-se com o ponto teórico defendido por Porter & Kramer (2006), que correlaciona a implementação de práticas ambientais responsáveis e a construção e manutenção de uma reputação positiva no mercado.

Ainda neste contexto, para garantir a fiabilidade dos dados divulgados nos Relatórios de Sustentabilidade, grande parte das organizações requisita serviços de auditoria externos, para garantir a imparcialidade na avaliação. Esta prática, além de cumprir com um dever ético, aumenta também a credibilidade das organizações que se submetem a este tipo de perícias.

Monitorização organizacional

Noutra área da pesquisa verificou-se que as organizações reconhecem a importância de ter um controlo organizacional que lhes permita assegurar que os recursos são alocados de forma eficiente, que os objetivos definidos são alcançados e que os riscos são previamente identificados e mitigados.

Neste âmbito da investigação foi evidenciado um crescente investimento, por parte das organizações, em sistemas avançados de monitorização, com o intuito de obter uma visão precisa sobre os seus consumos de energia, água, gás e emissões de carbono. Este controlo permite às organizações, ter uma base sólida para a formulação e implementação de estratégias eficazes para reduzir estes consumos. Este investimento materializa a capacidade de *transforming* das organizações, uma vez que evidencia a sua aptidão para reconfigurar os seus ativos, neste caso em concreto, a instalação de sistemas avançados de monitoramento, com o objetivo de obter dados mais precisos que as auxiliam na formulação e implementação de estratégias mais eficazes.

Noutra perspetiva, no estudo observou-se também uma tendência de as organizações realizarem auditorias regulares aos seus principais fornecedores, para garantir que estes cumprem com os requisitos estabelecidos no Código de Conduta do Fornecedor da organização. Estas avaliações regulares ajudam a identificar e mitigar riscos associados às práticas comerciais dos fornecedores, prevenindo assim eventuais complicações legais, impactos na reputação ou problemas operacionais. Além disso, a realização destas auditorias projeta para o exterior um compromisso com a responsabilidade social e ambiental, fortalecendo consequentemente a reputação da organização.

Ainda neste âmbito de controlo organizacional, averiguou-se na pesquisa uma tendência crescente de os Comités responsáveis pela implementação das estratégias de sustentabilidade, se reunirem trimestralmente ou mensalmente para avaliar os progressos alcançados. Nestas reuniões periódicas, os membros fazem um levantamento do que foi feito durante o período, e se for necessário, fazem ajustes e redefinem certos objetivos de curto prazo.

Em conclusão, pode-se afirmar que este maior controlo organizacional potencializa a capacidade *transforming* das organizações. Ao implementarem um sistema de controlo rigoroso, as organizações fortalecem a sua capacidade de acompanhar e avaliar continuamente o desempenho dos seus recursos, tanto tangíveis quanto intangíveis. Esta monitorização contínua facilita o aprimoramento dos recursos, visto que permite às organizações identificar as áreas que precisam de melhorias e implementar estratégias que maximizam a eficiência e a eficácia operacional. Ainda neste tópico pode-se também afirmar que este maior controlo permite que as organizações tenham uma compreensão mais precisa e detalhada dos recursos à sua disposição. Com isso, conseguem tomar decisões mais informadas sobre como integrá-los e, se necessário, reconfigurá-los para maximizar sinergias e otimizar os resultados.

Reestruturação organizacional

Para finalizar, ao nível estrutural, observou-se no estudo uma forte tendência de as organizações de criarem Comités, constituídos por colaboradores de várias áreas (finanças, operações, recursos humanos, marketing, entre outras), com a função de definir e implementar a Estratégia de Sustentabilidade na organização. Esta diversidade de conhecimentos e perspetivas enriquece a análise dos impactos ambientais, sociais e económicos e, por consequência, fortalece a capacidade de as organizações se adaptarem e responderem a mudanças no ambiente empresarial.

A criação destes Comités é um exemplo tangível de como as organizações estão a aplicar a capacidade de *transforming* nas suas atividades, ou seja, demonstra que estas estão a reestruturar a sua estrutura, de forma a torná-la mais ágil e flexível. A cooperação entre colaboradores de diferentes áreas torna as organizações mais proativas e mais preparadas para responder a eventuais mudanças no ambiente, visto que esta diversidade de perspetivas e conhecimentos estimula uma resposta mais rápida e flexível às exigências do mercado em constante mudança.

5. Conclusão

Como foi mencionado no ponto 1.2, este estudo tinha como propositivo averiguar primeiramente se as organizações estão a aplicar o conceito de CDV nas suas atividades. Segundo os autores Chen & Chang (2012), as organizações estão a pôr em prática este conceito ao utilizarem os seus recursos e conhecimentos existentes para modificar e desenvolver competências organizacionais que lhes permitam adaptar às mudanças/desafios ambientais e desenvolverem novos produtos e serviços sustentáveis. Tendo em conta esta perspetiva defendida pelos autores e os resultados apresentados na pesquisa é possível afirmar que as organizações estão preocupadas em desenvolver e implementar CDV nas suas atividades.

Na pesquisa ficou evidente que as organizações estão dispostas a investir tempo e recursos, para a medio-longo prazo, colherem os benefícios das CDV. No estudo averiguou-se que estas estão a fazer um forte investimento em sistemas avançados de monitorização e de controlo de energia e de temperatura, que lhes permitem ter um maior controlo sobre os seus consumos e por consequência, minimizá-los. Além disso também se verificou uma tendência de as organizações requisitarem serviços de consultoria, para as ajudarem no desenvolvimento e implementação da estratégia de Sustentabilidade da organização. Os consultores transmitem uma *expertise* e um conhecimento que auxiliam as organizações a identificar e analisar as tendências e desafios específicos do setor e fornecem *insights* e recomendações que as ajudem aproveitar de forma mais rápida e ágil as oportunidades identificadas. Por último, ainda neste tópico do investimento, constou-se que as organizações reconhecem a importância de investir nos seus colaboradores, seja a partir da realização de palestras e *workshops*, seja disponibilizando cursos e conteúdos *online*. Nestas iniciativas, a partilha de conhecimentos, ideias e perspetivas enriquece o conhecimento dos colaboradores acerca dos temas abordados e conscientizam-nos sobre a necessidade de implementar práticas mais sustentáveis no seu dia a dia. Para além disso, o facto de estes terem acesso a conteúdos *online* que podem ser acedidos a qualquer momento e em qualquer lugar, possibilita que estes estejam constantemente atualizados acerca das questões ambientais.

Como foi mencionado na revisão literatura os consumidores, especialmente as gerações mais jovens, valorizam e dão prioridade a organizações que demonstram ter responsabilidade ambiental e que assumem o compromisso de reduzir o impacto ambiental dos seus produtos/serviços. Um estudo realizado pela consultora Deloitte (2022), concluiu que em março

de 2022, aproximadamente metade dos consumidores globais (49%) afirmaram ter comprado pelo menos um produto sustentável nas últimas quatro semanas. Destes 49% um terço disse ter pagado um valor significativamente maior em comparação com uma alternativa tradicional. Esta crescente preocupação ambiental pode se traduzir numa oportunidade, caso as organizações tenham a capacidade de reestruturar as suas atividades e recursos.

Na investigação ficou evidente que as organizações estão a adotar e implementar certas praticas organizacionais que projetem para o exterior uma imagem positiva e comprometida com a sustentabilidade ambiental. Como é possível observar com mais pormenor no ponto 4.2, as organizações estão a estabelecer parcerias e a associar-se a instituições ambientalmente responsáveis, que transmitem para o exterior um comprometimento e uma preocupação ambiental. Paralelamente, também se averiguou que as organizações estão a adotar uma postura mais transparente e consciente em relação ao seu impacto ambiental. Todas as 33 organizações estudadas assumem o compromisso de divulgar anualmente o seu relatório de Sustentabilidade, com o intuito de informar os *skateholders* acerca dos progressos feitos neste tópico e dos objetivos a longo prazo definidos pela organização. Esta prática reforça a confiança dos consumidores e investidores, alinhando-se com o ponto teórico defendido por Porter & Kramer (2006), que correlaciona a implementação de práticas ambientais responsáveis e a construção e manutenção de uma reputação positiva no mercado. Ainda neste contexto, para garantir a fiabilidade dos dados divulgados nos Relatórios de Sustentabilidade, grande parte das organizações requisita serviços de auditoria externos, para garantir a imparcialidade na avaliação.

De acordo com o *European Consumer Payment Report* (2022), 54% dos consumidores europeus não adquire produtos/serviços de organizações com má reputação ambiental e 55% estão dispostos a pagar mais por produtos e serviços de organizações que demonstram ser ambientalmente responsáveis (GlobeScan,2022). Na presente investigação averiguou-se que as organizações estão empenhadas em satisfazer estas exigências dos consumidores por produtos/serviços mais sustentáveis, através da integração de soluções energéticas sustentáveis nos processos de produção, da utilização de materiais recicláveis e/ou biodegradáveis e, sempre que possível, de ingredientes locais e certificados.

Por fim, é importante destacar o facto de a grande maioria das organizações estudadas ter criado um Comité multidisciplinar, responsável por definir e implementar a estratégia de Sustentabilidade na organização. A criação destes Comités é um exemplo tangível de como as organizações estão a aplicar a capacidade de *transforming* nas suas atividades, ou seja,

demonstra que estas estão a reestruturar a sua estrutura, de forma a torná-la mais ágil, flexível e mais capaz de responder aos desafios ambientais que surgem.

5.1 Implicações para a gestão

Como foi referido no ponto 1.1, a presente dissertação tem como principais objetivos fornecer *insights* e diretrizes acerca do tema em estudo, ainda pouco abordado na literatura científica.

A partir da pesquisa realizada aos 33 relatórios de sustentabilidade, obteve-se conclusões que não apenas corroboram com a literatura existente, mas também oferecem novos *insights* valiosos para o tema. Estas descobertas podem auxiliar os gestores na tomada de decisões mais conscientes e na implementação de ações mais eficazes em prol da sustentabilidade ambiental.

Ao longo da pesquisa foi destacado o facto de os consumidores estarem cada vez exigentes e preferirem adquirir produtos/serviços de organizações que têm uma imagem credível e comprometida com a sustentabilidade. Posto isto, se as organizações tiverem a capacidade de adotar algumas das práticas mencionadas no modelo conceitual (ponto 4), esta crescente conscientização ambiental pode ser convertida numa oportunidade. A associação a iniciativas e parceiros ambientalmente responsáveis, a divulgação anual do relatório de ESG e a realização de auditorias regulares aos principais fornecedores, são ações que as organizações podem adotar e que podem projetar para o exterior uma imagem credível e comprometida com a sustentabilidade. Para que estas ações sejam materializadas numa oportunidade, tem de haver um trabalho coletivo, nomeadamente do Departamento de Marketing. Através de uma comunicação clara, atrativa e impactante, seja no site oficial da organização ou em campanhas publicitárias, o Departamento de Marketing deve apresentar as ações e práticas de maneira a despertar o interesse e o *engagement* do consumidor.

Conforme mencionado na literatura, a conscientização ambiental dos consumidores está a originar um aumento da procura por produtos e serviços mais sustentáveis. Tendo em conta este cenário, o Departamento de I&D das organizações deve concentrar o seu tempo e recursos no desenvolvimento de produtos mais ecológicos que satisfaçam as exigências e as necessidades dos consumidores. Para este feito, o departamento de I&D pode, por exemplo, integrar soluções energéticas sustentáveis nos processos de produção, utilizar materiais recicláveis e/ou biodegradáveis nos produtos e escolher, sempre que possível, ingredientes certificados e locais.

Ao nível da gestão de topo, conclui-se que a criação de Comitês multidisciplinares focados apenas no desenvolvimento e implementação da Estratégia de Sustentabilidade, pode ser uma mais-valia para as organizações. Esta diversidade de conhecimentos e perspetivas enriquece a

análise dos impactos ambientais, sociais e económicos e, por consequência, fortalece a capacidade de as organizações se adaptarem e responderem a mudanças no contexto ambiental. Paralelamente, esta cooperação entre diversas áreas também ajuda a fortalecer e promover uma cultura organizacional mais conscientizada para as questões ambientais.

Por último, ao longo da investigação ficou evidente a importância de as organizações investirem em sistemas de monitorização que controlem os seus consumos de energia, água e que forneçam informações precisas e atualizadas acerca do *status* dos objetivos, ou seja, se os objetivos definidos estão a ser alcançados ou se precisam de ajustes. Para que este controlo seja mais efetivo sugere-se que o Comité de Sustentabilidade se reúna regularmente ao longo do ano, para fazer um levantamento do que foi feito durante o período, e se for necessário, fazer ajustes e redefinir certos objetivos de curto prazo.

5.2. Limitações do estudo

Este presente estudo teve como principal tema as CDV, um conceito ainda pouco explorado pela literatura. Assim sendo, a presente investigação contribui para a amplificação do conhecimento já existente e criou oportunidades para futuras investigações.

Primeiramente é importante ter em conta que a amostra utilizada na investigação é de pequena dimensão ($n=33$) e apenas constituída por organizações europeias dos setores de Apostas e Jogos online, Restauração, Hotelarias e Mobilidade e transportes. A fim de aumentar a representatividade dos resultados obtidos, sugere-se que em pesquisas futuras, se utilize uma amostra maior e mais diversa, composta por organizações de diferentes origens geográficas e áreas de atuação.

O método de análise de conteúdo tem algumas limitações, nomeadamente o facto de a escolha das categorias depender do pesquisador. Posto isto, a utilização de categorias distintas daquelas utilizadas neste estudo em pesquisas futuras poderia trazer novas perspetivas e insights valiosos acerca do tema em estudo.

Por fim também é relevante referir que a escolha das categorias foi baseada na pouca literatura científica existente. No entanto, uma vez que o tema da sustentabilidade ambiental e das CD é de grande relevância nos tempos atuais é espectável que haja cada vez mais investigação e informação acerca destas temáticas. Assim sendo, eventuais pesquisas futuras terão acesso a um leque maior de informações, e consequente a uma base mais sólida que permita uma escolha de categorias mais criteriosa e efetiva.

6. Referências Bibliográficas

- Barney, J. & Hesterley, W. (2015) Strategic Management and Competitive Advantage: *Concepts and Cases* (5^{ed}).
- Barney, J. (1991). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99–120.
- Barney, J. (1995), Looking inside for competitive advantage, *The Academy of Management Executive*, 4, 49-61.
- Barreto, I. (2010). Dynamic capabilities: *A review of past research and an agenda for the future*. *Journal of Management*, 36(1), 256–280. <https://doi.org/10.1177/0149206309350776>
- Berg, B. (2009). An Introduction to Content Analysis. *Qualitative Research Methods for the Social Science* (7^{ed}), 338–377. Boston: Allyn & Bacon.
- Braccini, A. & Margherita, E. (2018). Exploring Organizational Sustainability of Industry 4.0 under the Triple Bottom Line: *The Case of a Manufacturing Company*. *Sustainability*, 11(1). <https://doi.org/10.3390/su11010036>.
- Camprubí, R., & Coromina, L. (2016). Content analysis in tourism research. *Tourism Management Perspectives*, 18, 134–140.
- Chandler, A. D. (1962). Strategy and Structure: *Chapters in the History of the American Industrial Enterprise*. MIT Press.
- Chen, Y., & Chang, C. (2012). The determinants of green product development performance: *Green dynamic capabilities, green transformational leadership, and green creativity*. *Journal of Business Ethics*, 116(1), 107–119.
- Chen, Y.S., & Chang, C.H. (2013). The determinants of green product development performance: *green dynamic capabilities, green transformational leadership, and green creativity*, *Journal Business Ethics*, 116, 107–119.
- Comissão Europeia.(2020). Attitudes of Europeans towards the Environment. Consultado em 13 junho 2024. Disponível em: <https://europa.eu/eurobarometer/surveys/detail/2257>
- Dangelico, R. (2016). Green product innovation: *Where we are and where we are going*. *Business Strategy and the Environment*, 25(8), 560–576
- Deephouse, D. (1999). To Be Different, or to Be the Same? *It's a Question (and Theory) of Strategic Balance*. *Strategic Management Journal*, 20(2), 147-166
- Deloitte.(2022). Deloitte Global Consumer Tracker: *The cost of buying green*. Consultado em 20 junho 2024. Disponível em: <https://www2.deloitte.com/us/en/insights/industry/retail->

distribution/consumer-behavior-trends-state-of-the-consumer-tracker/sustainable-products-and-practices-for-green-living.html

Drucker, P. F. (1954). *The Practice of Management*. New York: Harper & Row.

Duriau, V. J., Reger, R. K., & Pfarrer, M. D. (2007). A content analysis of the content analysis literature in organization studies. *Organizational Research Methods*, 10, 5–34.

Eisenhardt, K.M. & Martin, J.A. (2000). Dynamic capabilities: *what are they?* *Strategic Management Journal*, 21,1105–1121.

Girod, S. J. G., & Whittington, R. (2017). Reconfiguration, restructuring and firm performance: *Dynamic capabilities and environmental dynamism*. *Strategic Management Journal*, 38(5), 1121–1133. <https://doi.org/10.1002/smj.2543>

GlobeScan.(2022). Healthy & Sustainable Living. Consultado em 4 Abril 2024. Disponível em: htabril/globescan.wpenginepowered.com/wp-content/uploads/2022/11/GlobeScan_Healthy_and_Sustainable_Living_Highlights_Report_2022.pdf.

Grant, R. M. (1991). The Resource-Based Theory of Competitive Advantage: Implications for Strategy Formulation. *California Management Review*, 33(3), 114-135.

Grant, M. R. (2010) *Contemporary strategy analysis* (7^a ed.). Chichester: John Wiley & Sons. (cap.5)

Grissmann, U. S., Stokburger-Sauer, N. E., & Teixeira, R. (2013). Customer Prioritization of Eco-Friendly Practices: *An Investigation of Generation Y Consumers*. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 20(2), 171-178.

Hart, S. L. (1995). A Natural-Resource-Based View of the Firm. *Academy of Management Review*, 20(4), 986-1014.

Hart, S. L. (1997). Beyond greening: Strategies for a sustainable world. *Harvard Business Review*, 75(1), 66-76.

Intrum.(2022). European Consumer Payment Report 2022.Consultado em 20 maio 2024. Disponível em: <https://www.intrum.com/media/froj0vbs/ecpr-mainreport-2022-final.pdf>

Jansen, J. J., et al. (2006). Exploratory innovation, exploitative innovation, and performance: *Effects of organizational antecedents and environmental moderators*. *Management Science*, 52(11), 1661-1674.

Kassarjian, H. H. (1977). Content analysis in consumer research. *The Journal of Consumer Research*, 4(1), 8–18.

Katkalo, V.S., Pitelis, C. N., & Teece, D. (2010), Introduction: *on the nature and scope of dynamic capabilities*, *Industrial and Corporate Change* 19, 1175-1186.

- Kolbe, R. H., & Burnett, M. S. (1991). Content-analysis research: *An examination of applications with directives for improving research reliability and objectivity*. Journal of Consumer Research, 18, 243–250.
- Laaksonen, O. & Peltoniemi, M. (2018). International Journal of Management Reviews, Vol. 20, 184–205
- Laroche, M., Bergeron, J., & Barbaro-Forleo, G. (2001). Targeting Consumers Who Are Willing to Pay More for Environmentally Friendly Products. Journal of Consumer Marketing, 18(6), 503-520.
- Levinthal, D. A., & March, J. G. (1993). *The myopia of learning*. Strategic Management Journal, 14(2), 95-112.
- Lin, Y., & Wu, L.Y. (2014). Exploring the role of dynamic capabilities in firm performance under the resource-based view framework. Journal of Business Research, 67(3), 407–413. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2012.12.019>
- Mahoney, J., & Pandain, J. (1992), The resource-based view within the conversation of strategic management, Strategic Management Journal 20, 935-952.
- Mousavi, S., Bossink, B., & Vliet, M. (2018). Dynamic capabilities and organizational routines for managing innovation towards sustainability. Journal of Cleaner Production, 203, 224–239
- ONU. (1987). Report of the World Commission on Environment and Development: *Our Common Future*. Consultado em 20 fevereiro 2024. Disponível em: <https://sustainabledevelopment.un.org/content/documents/5987our-common-future.pdf>
- Paolone, F. et al. (2022). Longer board tenure and audit committee tenure: *How do they impact environmental performance? A European study*. Corporate Social Responsibility and Environmental Management.30, 358–368.
- Penrose, E. (1959). The Theory of the Growth of the Firm (3^{ed})
- Peteraf, M. A., & Barney, J. B. (2003). Unraveling the resource-based tangle. Managerial and Decision Economics, 24(4), 309-323.
- Porter, M. (1985). Competitive Advantage: *creating and sustaining superior performance*, The Free Press, New York
- Porter, M. (1990). Competitive Advantage of Nations. New York: The Free Press.
- Porter, M., & Kramer, M. R. (2006). Strategy and Society: The Link between Competitive Advantage and Corporate Social Responsibility. Harvard Business Review, 84(12), 78-92.
- Porter, M., & Van der Linde, C. (1995). Toward a New Conception of the Environment: *Competitiveness Relationship*. Journal of Economic Perspectives, 9(4), 97-118.

- Priem L. et al. (2001), Is the resource-based "view" a useful perspective for strategic management research? *Academy of Management. The Academy of Management Review* 26, 22-40.
- Qiu, L., Jie, X., Wang, Y., & Zhao, M. (2020). Green product innovation, green dynamic capability, and competitive advantage: *evidence from Chinese manufacturing enterprises*. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*. 27,146–165
- Ray G., Barney J., & Muhanna W.A. (2004). Capabilities, business processes, and competitive advantage: *choosing the dependent variable in empirical tests of the resource-based view*. *Strategic Management Journal* 25, 23-37
- Teece D. J. (2007). Explicating dynamic capabilities: *the nature and micro foundations of (sustainable) enterprise performance*. *Strategic Management Journal*, 28(13), 1319–1350.
- Teece, D. J. (2010). Business models, business strategy and innovation. *Long Range Planning*, 43(2-3), 172–194
- Teece, D. J. (2016). Dynamic capabilities and entrepreneurial management in large organizations: *Toward a theory of the (entrepreneurial) firm*. *European Economic Review*, 86, 202–216
- Teece, D.J., Pisano, G. & Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*, 18, pp. 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. <https://doi.org/10.1111/j.1468-2370.2007.0020>
- Wang, C. L., Senaratne, C., & Rafiq, M. (2015). Success traps, dynamic capabilities, and firm performance. *British Journal of Management*, 26(1), 26–44. <https://doi.org/10.1111/1467-8551.12066>
- Wernerfelt, B. (1984). A resource-based view of the firm. *Strategic Management Journal*, 5(2), 171–180.
- Wong, C. W. Y., et al. (2012). Green operations and the moderating role of environmental management capability of suppliers on manufacturing firm performance. *International Journal of Production Economics*, 140, 283–294. <https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2011.08.031>
- Zahra, S. A., Sapienza, H. J., & Davidsson, P. (2006). Entrepreneurship and dynamic capabilities: *A review, model and research agenda*. *Journal of Management Studies*, 43(4), 917–955. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2006.00616.x>

- Zhang, J., Khan, U., Lee, S., & Salik, M. (2019). Dynamic capabilities and green innovation: *Evidence from European firms*. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 16(24), 5040.
- Zhu, Q., Sarkis, J., & Lai, K. (2008). Green supply chain management implications for “closing the loop”. *Transportation Research Part E: Logistics and Transportation Review*, 44(1), 1-18.

7. Anexos

Anexo A – Resultados obtidos da Análise de Conteúdo

Tecnologias mais sustentáveis	Frequência
Aquisição de veículos elétricos	3
Sistemas inteligentes de regulação de temperatura/energia	20
Instalação de Luzes LED com sensores de movimento	19
Instalação de painéis solares	6
Desenvolvimento de novos <i>softwares</i> e <i>hardwares</i>	5
Aquisição de equipamentos mais eficientes energeticamente	6
Instalação de novos sistemas que reduzem o impacto ambiental das operações	9

Práticas organizacionais mais sustentáveis	Frequência
Reciclagem e reutilização dos resíduos/equipamentos	29
Reuniões por videoconferência	12
Modelo de trabalho híbrido	9
Doação de alimentos a instituições	6
Plantação de árvores	3

Desenvolvimento de produtos/serviços + <i>ecológicos</i>	Frequência
Integração de soluções energéticas sustentáveis nos processos de produção	25
Utilização de materiais recicláveis e/ou biodegradáveis	13
Digitalização de produtos/serviços	4
Preferência por ingredientes locais e certificados	9

Investimentos em programas de formação	Frequência
Realização de palestras e <i>workshops</i>	16
Desenvolvimento de guias ambientais	6
Disponibilização de conteúdos e cursos <i>online</i>	14
Desenvolvimento de programas de formação com foco na Sust. Ambiental	7

Monitorização organizacional	Frequência
Investimento em sistemas de monitorização	(21)
Monitorização periódica aos principais fornecedores	(20)
Requisição de serviços externos de monitorização	10
Reuniões periódicas do Comité de Sustentabilidade	(22)

Transparência organizacional	Frequência
Divulgação anual do Relatório de Sustentabilidade	(33)
Requisição de serviços de auditoria	(11)
Divulgação das políticas de sustentabilidade e códigos de conduta no <i>website</i>	4
Realização regular de reuniões com os principais <i>stakeholders</i>	5

Cultura organizacional	Frequência
Promoção de comportamentos sustentáveis e responsáveis entre os colaboradores	(14)
Incentivo à plantação de árvores	4
As organizações incentivam os colaboradores a participar em iniciativas ambientais	3
Acesso a guias que indicam as diretrizes e as melhores práticas a seguir	4
Recolha de <i>feedback</i> dos colaboradores	(11)

Parcerias estratégicas	Frequência
Requisição de serviços de consultoria	12
Participação em Fóruns e Conferências Mundiais focados na Sust. Ambiental	9
Associação a iniciativas e parceiros ambientalmente responsáveis	23

Reestruturação organizacional	Frequência
Criação de um Comité de Sustentabilidade	24
Reformulação de procedimentos/processos	2