

SUSTENTABILIDADE COMO VANTAGEM COMPETITIVA: CASOS DE SUCESSO

¹Jean Marcos, Flávia Alessandra Ferreira dos Santos, Arielli Caroline Stock, Barbara Tokarz, Delcio Pereira, Fernanda Hänsch Beuren, Alexandre Borges Fagundes

¹Universidade do Estado de Santa Catarina/CEPLAN
Rua Luiz Fernando Hastreiter, 180, São Bento do Sul, SC
barbaratokarz@icloud.com

Resumo:

Recorrentes preocupações com a degradação do meio ambiente vêm pressionando organizações a observarem seus modelos produtivos, de forma a trabalhar com maior ênfase em sustentabilidade. Este trabalho tem por finalidade analisar uma hipótese sobre o emprego de práticas sustentáveis pelas organizações, de forma a trazer vantagens competitivas para as mesmas. Casos práticos foram buscados na literatura e analisados com o intuito de identificar fatores que relacionassem a sustentabilidade com a garantia de vantagem competitiva para as organizações. Alguns dos fatores identificados foram o investimento da organização em parcerias com outras empresas e a implantação de certificações ambientais. A pesquisa concluiu que o emprego de práticas sustentáveis pode oportunizar o crescimento da competitividade para as organizações.

Palavras-chaves: constituição; direitos; efetivação.

Abstract

Current concerns with environmental decay have been pressuring organizations to observe their production models, in order to work with greater emphasis on sustainability. This paper has the objective of analyzing a hypothesis on the employment of sustainable actions by organizations with return on competitive advantages. Practical cases were searched in the literature and analyzed in order to identify factors that would relate sustainability with competitive advantage. Some of the identified factors were the company's investment on external partnerships and the implementation of environmental policies. The research concluded that sustainable practices can be related to organizational competitive advantage.

Key-words: Sustainability, Competitive Advantage, Success Cases.

Introdução

A busca por melhor qualidade de vida pressiona as empresas a praticarem ações que não prejudiquem o meio ambiente. Atitudes ambientalmente irresponsáveis, como poluição da terra, mares e mananciais, além do mau uso da água, vêm sendo cada vez menos aceitas pela sociedade, ainda que sejam praticadas. A sociedade, então, acaba pressionando as organizações para que pratiquem ações ambientalmente corretas (MOTTA; OLIVEIRA, 2007).

Nos últimos anos, as empresas vêm tomando a vantagem competitiva como um objeto de interesse, já que é uma forma através da qual é possível criar valor a longo prazo. Ao mesmo tempo a sociedade busca alternativas para equilibrar o desenvolvimento econômico, ambiental e social, satisfazendo o tripé da sustentabilidade (GOMES; TORTATO, 2011).

O termo ‘sustentabilidade’, em um entendimento mais amplo da palavra, expressa o sentido da vantagem competitiva e vem sendo utilizado na pauta das organizações como uma ação estratégica (SCHMITT; VON DER HAYDE; DREHER, 2013).

O Relatório Brundtland, documento publicado originalmente como *Our Common Future*, em inglês, (COMISSÃO MUNDIAL SOBRE MEIO AMBIENTE E DESENVOLVIMENTO, 1991, p. 9) traz que o desenvolvimento sustentável “satisfaz as necessidades da atual geração sem, contudo, prejudicar as necessidades das gerações futuras”. O mesmo sugere que haja equilíbrio entre o crescimento econômico e a conservação ambiental, ainda que haja incompatibilidade entre o desenvolvimento sustentável e os modelos de produção.

O presente trabalho tem por objetivo apresentar casos em que as empresas foram bem-sucedidas ao adotarem práticas que beneficiam o tripé da sustentabilidade, e explorar os fatores críticos que estimulam o sucesso das organizações.

Através de uma busca por artigos científicos na base de dados Scopus, empregando a combinação de palavras-chave *sustainability* e “competitive advantage” no título, resumo e palavras-chave de artigos dos últimos 10 anos completos (2009-2018), foram encontrados 700 trabalhos. A análise de dados da própria Scopus demonstra um crescimento crescente nas pub-

licações sobre o tema, verificando a relevância do mesmo no meio científico (SCOPUS, 2019).

Cabe ressaltar que ainda há diversas dificuldades a serem enfrentadas no processo de implementação, mas “a intensidade da competição entre empresas [...] pode ser uma maneira de criar e de desenvolver diferenciais em relação à concorrência” (MOTTA; OLIVEIRA, 2007).

Marco Teórico

Nesta seção serão apresentados os conceitos sobre sustentabilidade e vantagem competitiva. Na sequência será explanado o motivo pelo qual sugere-se utilizar a sustentabilidade como vantagem competitiva. E por fim, serão retratados casos de sucesso a partir da adoção dessa prática.

Sustentabilidade

Sustentabilidade significa ser capaz de se sustentar, ou se manter. Deste modo, esse conceito compreende que as atividades sustentáveis são aquelas que não afetam as reservas ambientais de modo a causar seu esgotamento (MIKHAILOVA, 2004).

O desenvolvimento sustentável pode ser entendido como um processo no qual se busca dar importância aos aspectos relacionados ao uso de recursos, geração de resíduos e seus possíveis contaminantes. É, ainda, uma maneira de garantir mudanças sociopolíticas que não interfiram em outros sistemas que equilibram toda uma comunidade (JACOBI, 2003).

As questões ambientais vêm encontrando relevância e estimulando iniciativas governamentais e não governamentais, com o decorrer dos anos. Passou-se a dar mais importância a elas, abrindo lacunas para discussão dos problemas e sugerindo soluções. Um termo amplamente utilizado no campo de estudo é o Triple Bottom Line ou Tripé da Sustentabilidade (DUARTE; SILVA; MACHADO, 2015).

Tripé da sustentabilidade

A expressão ‘Tripé da Sustentabilidade’ surgiu na década de 1990, mas foi difundida com maior ênfase em 1997, a partir da publicação “*Cannibals With Forks: The Triple Bottom Line of 21st Century Busi-*

ness”, de John Elkington. Trata-se de uma ferramenta conceitual útil e de fácil compreensão, que auxilia empresas e pesquisadores na busca de resultados nos três ambientes da sustentabilidade – o econômico, o social e o ambiental. Ou seja, é com base nesse tripé que as organizações devem buscar orientar suas decisões (ARAÚJO et al., 2006; DIAS, 2011; PEREIRA, 2007).

O conceito também é conhecido como 3 P's (People, Planet and Profit), no Brasil PPL (Pessoas, Planeta e Lucro). Este tripé pode ser visto separadamente como: no âmbito Econômico visa criação de empreendimentos viáveis de modo a se tornarem atraentes para os investidores visando lucro; no âmbito Ambiental refere-se a analisar os recursos naturais para que não causem danos permanentes ao meio ambiente) no âmbito Social preocupa-se em estabelecer ações justas para a sociedade. Cabe salientar que, para que esse conceito de sustentabilidade seja alcançado, deve-se levar em consideração os três pilares, pois eles se inter-relacionam (DIAS, 2011; OLIVEIRA et al., 2012). Neste contexto está atrelado um viés para a sustentabilidade empresarial que busca fortalecer ainda mais o tripé da sustentabilidade, apresentado na Tabela 1.

petitividade no emprego de tais ações.

Vantagem competitiva

Um conceito importante e pouco explicado no mundo dos negócios é a vantagem competitiva, definida por Mendes (2011) como a condição que faz uma empresa ou um profissional diferente dos demais concorrentes. A vantagem competitiva é o conjunto de características de uma empresa que levam o cliente a escolher aquela empresa ao invés de outra. De acordo com Leask (2004), ela abre oportunidades para que as empresas consigam ganhos significativos e acima da média do ramo, possuindo um desempenho melhor se comparadas aos concorrentes. A busca pela vantagem competitiva se dá através da implementação de estratégias provenientes da combinação dos recursos disponíveis (LEASK, 2004). Ela não depende apenas da posse de recursos competitivos ou do poder de mercado (fatores internos), mas se origina do valor criado através da ligação do externo (estrutura da indústria e dinâmica do mercado) com o interno, sendo altamente influenciada pelas vontades do consumidor (ITO et al., 2012).

Tabela 1 - Triple-Bottom Line e Contexto Organizacional na Sustentabilidade

<i>TRIPLE-BOTTOM LINE</i>		<i>CONTEXTO ORGANIZACIONAL</i>	
DIMENSÃO AMBIENTAL	Proteção e preservação do ambiente, cuidados com os recursos renováveis, gestão de resíduos e gestão dos riscos e impactos.	MEIO AMBIENTE	Respeitar as limitações naturais, racionalizar recursos não renováveis, potencializar o uso de recursos e manter a biodiversidade.
DIMENSÃO ECONÔMICA	Resultados econômicos, direitos dos acionistas, competitividade e relação entre clientes e fornecedores.	ECONOMIA	Desenvolvimento econômico, segurança alimentar, modernização contínua e maximização da utilização dos recursos.
DIMENSÃO SOCIAL	Direitos humanos/trabalhadores, envolvimento com a comunidade, transparência e postura ética.	SOCIEDADE	Inclusão social, saúde e segurança, aspectos políticos, aspectos culturais e qualidade de vida.

A Tabela 1 expõe áreas envolvidas em cada uma das dimensões da sustentabilidade, sugerindo ações que podem ser tomadas pelas organizações na adequação aos princípios sustentáveis, de modo que esta venha a encontrar vantagens relacionadas à com-

Vasconcelos e Cyrino (2000) concluem que a vantagem competitiva é o resultado obtido através da capacidade das empresas de realizar de forma eficiente uma série de atividades, que venham a contribuir para a obtenção de custos abaixo daqueles ofertados pela

concorrência, gerando um valor percebido pelos consumidores.

Sustentabilidade como vantagem competitiva

Novas demandas dos consumidores e restrições ambientais criam um mercado complexo. A população cada vez mais entende que as empresas são responsáveis por grande parte da poluição ambiental, e enfatizam a qualidade ambiental como uma importante necessidade a ser atendida pelas organizações (MOURA, 2000). Esse cenário força as empresas a procurarem se adaptar às exigências, de maneira a manter a competitividade e garantir a sobrevivência, e sugere a adoção de uma visão competitiva sobre os parâmetros da problemática socioambiental (SCHMITT; VON DER HAYDE; DREHER, 2013).

Organizações sustentáveis são aquelas que fundamentam suas práticas e táticas gerenciais a fim de serem economicamente viáveis, conservando-se competitivas no mercado, mas produzindo de maneira a não prejudicar o meio ambiente e a favorecer o desenvolvimento social da região onde atuam (ALMEIDA, 2002).

A certificação ambiental que reconhece uma organização como sustentável permite que a empresa atenda novos nichos de mercado e mercados que fazem altas exigências de matéria ambiental. No passado, as organizações eram reconhecidas pela quantidade de riqueza produzida; mas, em observância a estes aspectos, percebe-se que no futuro, as empresas sustentáveis terão vantagem competitiva em relação as demais (DIAS, 2011).

Casos de Sucesso

Neste item serão expostos Casos de Sucesso referentes ao emprego de táticas sustentáveis e o retorno que estas trouxeram para as empresas. Cada estudo é retirado de uma pesquisa específica, conforme Quadro 1.

Quadro 1 – Casos de Sucesso - Lista de tabelas

Os casos são expostos nos itens subsequentes, e focam sua descrição em como se deu o emprego de práticas sustentáveis nas organizações, e quais os resultados alcançados no que tange à competitividade.

Associação entre empresas: impulso para a competitividade e garantia da sustentabilidade

No começo da década de 2000, a BASF-Suvinil (multinacional da indústria química) desenvolveu um processo de extração de resina para a produção de tintas através de PET reciclado. A empresa buscava reduzir os custos de produção e aumentar a competitividade, utilizando-se de estratégias envolvendo os pilares da sustentabilidade (GIOVANNINI; KRUGLIANSKAS, 2008).

O processo de extração de resina já era conhecido, mas inviável, já que havia instabilidade na qualidade e quantidade da matéria-prima fornecida. Após alguns meses sem encontrar um fornecedor viável, a BASF-Suvinil foi apresentada à Clean Pet — empresa ligada à uma indústria fabricante de embalagens plásticas — possível fornecedora da matéria-prima. A Clean Pet foi criada com o intuito de produzir flocos de PET reciclado, os quais atendiam os padrões de qualidade necessários à Suvinil, e a associação com esta, empresa de valor significativo no mercado, colocaria a Clean Pet como uma referência nesse tipo de negócio (GIOVANNINI; KRUGLIANSKAS, 2008).

A Clean Pet, também atentando para a qualidade do material recebido, e questões sociais e ambientais, reuniu-se com a Associação Reciclázaro, fornecedora de materiais reciclados, criada em São Paulo para empregar moradores de rua, dependentes de drogas e pessoas com problemas com a justiça. Os participantes da Associação recolhem PET para ser reciclado e recebem um valor proporcional ao recolhido, contando também com auxílio à moradia, atendimento médico e psicológico. A própria Associação impõe condições para seus clientes, não vendendo para aqueles que utilizam mão-de-obra infantil e não controlam impactos ambientais, o que garante à cadeia um cunho socioambiental de significância (GIOVANNINI; KRUGLIANSKAS, 2008).

De maneira a assegurar a qualidade do material recebido, a Clean Pet estabeleceu que o material não poderia ser originário de “lixões”, deveria ser organizado em fardos, e estes não poderiam exceder um nível de quantidade de material que não fosse PET. Essas exigências implicam sobre os três pilares da sustentabilidade: no econômico, garante uma redução nos custos, e no ambiental, uma redução nos impactos, já que materiais não provenientes de lixões são recebi-

dos mais limpos, requerendo um menor consumo de água, energia e mão-de-obra. Além disso, receber a matéria prima em fardos reduz o número de caminhões necessários para o transporte, já que o material estará melhor alocado. Os impactos sociais observados vêm das atitudes estabelecidas para a realização da reciclagem, que buscam oferecer um trabalho digno, além de práticas de inclusão social (GIOVANNINI; KRUGLIANSKAS, 2008).

No âmbito econômico, a cadeia carrega vantagens para os envolvidos. Em 2007, a BASF-Suvinil contava com uma economia de R\$ 1,4 milhões em despesas de fabricação, utilizando a resina obtida de material reciclado; a Clean Pet tinha a Suvinil como responsável por um terço de seu faturamento, e era o maior cliente da Associação Reciclázaro. O estudo evidencia a relevância de parcerias entre grandes empresas e pequenas indústrias, de maneira que possam sanar determinadas necessidades umas das outras (GIOVANNINI; KRUGLIANSKAS, 2008).

Tripé da sustentabilidade como estratégia de governança corporativa

A Masisa, uma produtora chilena de painéis de madeira, atuante no Brasil e no país de origem, foi a primeira empresa do Chile a formalizar um Código de Governança Corporativa, reunindo valores e padrões de comportamento que dizem respeito aos objetivos dos negócios (BENITES; POLO, 2013).

Como estratégia de governança corporativa, a Masisa aplica o tripé da sustentabilidade, visando promover ações que integrem os campos social, ambiental e econômico.

No âmbito social, a empresa mantém relacionamentos com pequenos empreendedores, promove programas de coaching e workshops de liderança. No campo ambiental: trabalha com créditos de carbono, utiliza biomassa como combustível em substituição ao gás natural, e, em 2011, apenas 22% da energia consumida pela empresa foi elétrica. Por fim, na esfera econômica, a Masisa veio mostrando resultados através da implementação de novos negócios e do crescimento de 20% no ganho bruto, do ano de 2010 para 2011 (BENITES; POLO, 2013).

A empresa tem uma estrutura organizacional definida para contribuir com o desenvolvimento sustentável,

envolvendo a área administrativa, as direções, e coordenadorias de impactos ambientais. Tal estrutura foi relevante para a implantação da estratégia competitiva do Triple Bottom Line, principalmente em frente a ameaças de uma crise financeira em 2011 (BENITES; POLO, 2013).

No Brasil, em 2010, a Masisa foi apontada pelo Guia Exame de Sustentabilidade como uma das vinte empresas modelo em sustentabilidade no país – pelo terceiro ano consecutivo, apontando a importância de se colocar a sustentabilidade no centro da governança corporativa (BENITES; POLO, 2013).

Implementação de normas de sustentabilidade empresarial em uma agroindústria frigorífica

O trabalho teve o objetivo de acompanhar a implementação de normas de sustentabilidade em um frigorífico exportador de carne bovina, localizado no Mato Grosso do Sul. As normas ISO 9001, ISO 14001, OHSAS 18001 e SA 8000 foram implantadas simultaneamente, em um processo com duração de 14 meses. A empresa garante a preocupação com quadros sociais, ambientais e econômicos, contando, inclusive, com unidades fabris secundárias para reutilização de resíduos (ARAÚJO; MENDONÇA, 2009).

A implantação da ISO 9001 demandou poucas mudanças, bem como a AS 8000, já que a empresa já tinha consciência sobre os conceitos de responsabilidade social. A norma que exigiu um tempo mais longo para a implantação foi a OHSAS 18001, enquanto a ISO 14001 requereu uma maior quantidade de ações operacionais e recursos (ARAÚJO; MENDONÇA, 2009).

Dentre as ações da empresa, nas esferas da sustentabilidade, destacam-se, no plano social: a capacitação dos funcionários e aperfeiçoamento das relações de trabalho; assistência médica gratuita, bem como abordagem preventiva de doenças; auxílio-educação para os funcionários e filhos até 6 anos de idade; e o incentivo à prática de atividades físicas, englobando programas voltados a colaboradores internos e externos (ARAÚJO; MENDONÇA, 2009).

No campo ambiental, o monitoramento e controle de emissões das caldeiras, de veículos e vazamento de fluidos tóxicos de refrigeração; a utilização dos rejeitos do frigorífico para a produção de fertili-

zantes; e a venda de resíduos sólidos para empresas especializadas apresentam-se como atividades de relevância. E no âmbito econômico, destacam-se a oferta de produtos de qualidade a baixo custo, e de cortes especiais com valor agregado; e a asseguarção de que o salário mensal satisfaça os padrões mínimos de vida, na área de localização da empresa (ARAÚJO; MENDONÇA, 2009).

Natura, referência em sustentabilidade

A Natura, empresa especializada em perfumaria, cosméticos e maquiagem é referência em sustentabilidade, e continua buscando formas de, cada vez mais, se destacar neste cenário. Ela busca aumentar o seu impacto positivo para a sociedade, o que, de certa forma acarreta em seu desempenho financeiro (BARBOSA, 2017).

Através do IDH (Índice de Desenvolvimento Humano), ela foi capaz de mapear as condições de vida de seus consultores, evidenciando uma carência na parte de saúde e educação. Dessa forma, a empresa passou a apoiar os colaboradores para iniciar faculdades e cursos de línguas. Investiu também em saneamento em uma região do Amazonas, em parceria com outras empresas. Por meio dessas estratégias de criação de valor, a empresa busca valorizar o impacto social, ambiental e humano, e consequentemente alcançar capital financeiro (BARBOSA, 2017).

A empresa também adotou uma estratégia para impactar seus consumidores de e-commerce, onde, ao final da compra de um produto, eles têm conhecimento do impacto positivo do que foi adquirido. Serve como uma forma de incentivo para as pessoas, ao enxergarem os benefícios que indiretamente estão oferecendo ao meio ambiente, além de servir como uma prestação de contas por parte da empresa sobre suas práticas sustentáveis (BARBOSA, 2017).

A Natura desenvolveu, também, um conjunto de metas chamado “Visão de sustentabilidade para 2050”, que trata dos compromissos com os resíduos, valorização da sociobiodiversidade, transparência, compromissos com a educação, entre outros fatores, funcionando como um instrumento de estímulo à inovação (BARBOSA, 2017).

Metodologia

A pesquisa se caracteriza como exploratória, de caráter bibliográfico, visto que busca explicar um problema através de informações provenientes de material publicado, analisando contribuições culturais e científicas sobre o tema (CERVO; BERVIAN; SILVA, 2006; GIL, 2010).

A revisão de literatura foi elaborada de forma a compreender conteúdos necessários para o domínio do tema abordado no trabalho. Para o item 2.5, Casos de Sucesso, foram buscados artigos científicos que tratassem de estudos realizados em empresas com foco na sustentabilidade, dando ênfase à vantagem competitiva, de forma que se pudesse alimentar a pesquisa e explanar os benefícios da sustentabilidade.

Os quatro trabalhos selecionados foram analisados com o objetivo de destacar os pontos em que o emprego de princípios sustentáveis teve influência sobre a posição competitiva da organização no mercado. Os resultados de tal análise estão presentes no item 4.

Resultados e Discussões

Através da análise dos casos expostos no item 2.5, foram identificados fatores para o sucesso das empresas que adotam sustentabilidade em busca de vantagem competitiva perante outras organizações.

É necessário que a alta administração da organização esteja totalmente engajada no projeto, pois mesmo que outros níveis hierárquicos da empresa tenham boas práticas sustentáveis, e levem sugestões, é da alta administração que partem as decisões finais. É preciso ter senso de liderança, estruturar as cadeias de logística e entender a disponibilidade dos recursos em um curto e longo prazo. Iraldo et al. (2017) destacam que esse comprometimento da alta gestão com a sustentabilidade se apresenta como uma vantagem competitiva para a organização.

O comprometimento pessoal de cada funcionário, independente de sua posição na sociedade ou na empresa, é fundamental para a organização atingir um patamar de sustentabilidade. Ciocirlan (2021, p. 63, tradução nossa) afirma que “a sustentabilidade em um nível macro se inicia com ações individuais”. Graves, Sarkis e Zhu (2013) e Graves e Sarkis (2018) comple-

mentam, inferindo que a percepção dos funcionários sobre o posicionamento sustentável da gerência influencia diretamente no seu comprometimento individual com a sustentabilidade.

O investimento da organização em parcerias com outras empresas pode aumentar a cadeia de relações e possibilidades de mercado, resultando em uma difusão do nome da organização e na viabilidade do aumento de lucros. A relação entre grandes empresas e pequenas indústrias pode ser tomada como uma estratégia de negócio com benefício mútuo, conforme confirmado por Rothkegel, Erakovic e Shepherd (2006). Além disso, Kannan (2018) listou trabalhos que afirmam que a gestão de stakeholders representa um fator crítico na implementação de práticas sustentáveis em uma organização. Büyükoçkan e Cifçi (2011) apontam que o emprego dos três pilares da sustentabilidade contribui para a performance da rede de fornecimento.

A implantação de certificações ambientais, como a ISO 14001, é importante no auxílio às empresas na identificação de riscos ambientais de seu processo e no correto gerenciamento do mesmo. O estudo de Iraldo et al. (2017) aponta uma relação positiva entre a implementação de certificações ambientais e a competitividade da organização, ressaltando benefícios tangíveis e intangíveis.

Ademais, a introdução de ações que visem os âmbitos sociais e ambientais são efetivas para atingir metas econômicas, atendendo o bem-estar do meio ambiente e dos consumidores, e gerando valor aos serviços e produtos da organização. Munck et al. (2021) apontam que as organizações que levam em conta os três pilares da sustentabilidade tem maiores chances de alcançarem sucesso.

Ainda que algumas empresas não adotem práticas sustentáveis, tais práticas se mostram influentes sobre a percepção competitiva da organização no mercado. As ações sustentáveis geram valor a longo prazo para as empresas, como apontam Norman e MacDonald (2004) apud Kannan (2018), confirmando os resultados encontrados na pesquisa.

Conclusões

Ainda O trabalho teve o objetivo de identificar fatores que garantissem o sucesso de organizações ao

adotarem práticas sustentáveis, apresentando a relação do emprego de tais práticas com a vantagem competitiva que as empresas obtinham perante o mercado. Para tal, foram analisados casos práticos, publicados na literatura.

Os fatores identificados foram: o engajamento da alta administração da organização, o comprometimento pessoal de cada funcionário, o investimento da organização em parcerias com outras empresas, a implantação de certificações ambientais e o planejamento dos âmbitos socioambientais para atingir resultados econômicos.

Destaca-se que os casos que apresentaram os fatores de sucesso foram buscados dentro de literatura brasileira, e o panorama internacional não foi amplamente mapeado. Sugere-se a busca de literatura estrangeira sobre o tema, para complementar os resultados encontrados.

A pesquisa trata de um tema com crescimento na academia, conforme demonstrado. Os fatores identificados também corroboram com a justificativa da pesquisa, já que mostraram que o emprego da sustentabilidade é eficaz na garantia da vantagem competitiva empresarial, como também apontado por outros trabalhos, a exemplo de Iraldo et al. (2017).

Referências Bibliográficas

ALMEIDA, F. O bom negócio da sustentabilidade. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 2002.

ARAÚJO, G. C. D.; BUENO, M. P.; SOUSA, A. A. D.; MENDONÇA, P. S. M. Sustentabilidade empresarial: conceitos e indicadores. In: III CONVIBRA - Congresso Virtual Brasileiro de Administração, 3, nov. 2006. Anais do III CONVIBRA, n.p.

ARAÚJO, G. C. D.; MENDONÇA, P. S. M. Análise do processo de implementação das normas de sustentabilidade empresarial: um estudo de caso em uma agroindústria frigorífica de bovinos. RAM - Revista de Administração Mackenzie, São Paulo, v. 10, n. 2, p. 31-56, mar./abr., 2009.

BARBOSA, V. Por mais sustentabilidade, Natura “aprende o que ainda não sabe”. Revista Exame. 2017. Disponível em: <<http://exame.abril.com.br/negocios/>

por-mais-sustentabilidade-natura-aprende-o-que-nao-ainda-sabe/>. Acesso em: 19 set. 2017.

BENITES, L. L. L.; POLO, E. F. Sustentabilidade como ferramenta estratégica empresarial: governança corporativa e aplicação do Triple Bottom Line na Masisa. 6ª Edição. Revista de Administração da Universidade Federal de Santa Maria. Universidade Federal de Santa Maria, Santa Maria, Brasil, 2013.

BÜYÜKÖZKAN, G.; CIFÇI, G. A novel fuzzy multicriteria decision framework for sustainable supplier selection with incomplete information. *Computers in Industry*, v. 62, n. 2, pp. 164-164, fev., 2011. Disponível em: <<https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0166361510001570#sec0070>>. Acesso em: 15 out. 2018.

CERVO, A. L.; BERVIAN, P. A.; SILVA, R. da. Metodologia científica. 6. ed. São Paulo: Pearson/Prentice Hall, 2006.

CIOCIRLAN, C. E. Environmental workplace behaviors: definition matters. *Organization & Environment*, v. 30, n.1, pp.51–70, mar. 2017. Disponível em: <<https://doi.org/10.1177/1086026615628036>>. Acesso em: 04 out. 2018.

COMISSÃO MUNDIAL SOBRE MEIO AMBIENTE E DESENVOLVIMENTO. Relatório Brundtland: Nosso Futuro Comum. 2ª edição. Rio de Janeiro: Editora da Fundação Getúlio Vargas, 1991.

DIAS, R. Gestão Ambiental: responsabilidade social e sustentabilidade. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2011.

DUARTE, G. R.; SILVA, S. S. D.; MACHADO, J. D. C. Triple Bottom Line: Aplicação na Análise da Sustentabilidade das Políticas Públicas para o Agronegócio. In: XVII ENGEMA - Encontro Internacional sobre Gestão Empresarial e Meio Ambiente, 17, 2015, São Paulo. Anais do XVII ENGEMA, n.p.

GIL, A. C. Como elaborar projetos de pesquisa. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2010. 184 p.

GIOVANNINI, F.; KRUGLIANSKAS, I. Fatores críticos de sucesso para a criação de um processo inovador sustentável de reciclagem: um estudo de caso. *Revista de Administração Contemporânea*, v. 12, n. 4, 2008.

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

GRAVES, L. M.; SARKIS, J.; ZHU, Q. How transformational leadership and employee motivation combine to predict employee proenvironmental behaviors in China. *Journal of Environmental Psychology*, v. 35, pp. 81-91, set. 2013. Disponível em: <<https://doi.org/10.1016/j.jenvp.2013.05.002>>. Acesso em: 28 set. 2018.

GRAVES, L. M.; SARKIS, J. The role of employees' leadership perceptions, values, and motivation in employees' proenvironmental behaviors. *Journal of Cleaner Production*, v. 196, pp. 576-587, set. 2018. Disponível em: <<https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2018.06.013>>. Acesso em: 04 out. 2018.

IRALDO, F.; TESTA, F.; LANZINI, P.; BATTAGLIA, M.; Greening competitiveness for hotels and restaurants. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, [S.l.], v. 24, n. 3, pp.607-628, 2017. Disponível em: <<https://doi.org/10.1108/JSBED-12-2021-021>>. Acesso em: 25 jul. 2018.

ITO, N. C.; HAYASHI JUNIOR, P.; GIMENEZ, F. A. P.; FENSTERSEIFER, J. E. Valor e vantagem competitiva: buscando definições, relações e repercussões. *Revista de Administração Contemporânea*, v. 16, n. 2, p. 290-307, 2012.

JACOBI, P. Educação ambiental, cidadania e sustentabilidade. *Cadernos de pesquisa*, v. 118, n. 3, p. 189-205, 2003.

KANNAN, D. Role of multiple stakeholders and the critical success factor theory for the sustainable supplier selection process. *International Journal of Production Economics*, v. 195, pp. 391- 418, jan. 2018. Disponível em: <<https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0925527317300580?via%3Dihub>>. Acesso em: 15 out. 2018.

- LEASK, G. Strategic Groups and The Resource Based View: Natural Complements Enhancing Our Understanding of Competitive Process. Birmingham: Aston Business School, 2004.
- MENDES, J. O que são vantagens competitivas? 2011. Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/artigos/negocios/o-que-sao-vantagens-competitivas/53869/>>. Acesso em: 17 de Set. 2017.
- MIKHAILOVA, I. Sustentabilidade: evolução dos conceitos teóricos e os problemas da mensuração prática. *Economia e Desenvolvimento*, n. 16, 2004.
- MOTTA, S. L. S.; OLIVEIRA, B. O marketing ecológico como vantagem competitiva. *REGE Revista de Gestão*, v. 14, n. 2, p. 49-59, 2007.
- MOURA, L. A. A. D. Qualidade e gestão ambiental: sugestões para implantação de normas ISO 14000 nas empresas. 2. ed. São Paulo: Juarez de Oliveira, 2000.
- MUNCK, L.; ZENTI, M.; SANTANA, A. M.; GARCIA, T.R. Gestão da sustentabilidade nas organizações: uma análise dos parâmetros, desafios e possibilidades encontrados no Brasil e no Canadá. In: XVIII Engema – Encontro Internacional sobre Gestão Empresarial e Meio Ambiente, 18, 2021, São Paulo. Anais do XVIII ENGEMA, n.p. ISSN: 2359-1048. Disponível em: <<http://engemausp.submissao.com.br/18/anais/arquivos/408.pdf>>. Acesso em: 04 out. 2018.
- OLIVEIRA, L. R. D.; MEDEIROS, R. M.; TERRA, P. D. B.; QUELHAS, O. L. G. Sustentabilidade: da evolução dos conceitos à implementação como estratégia nas organizações. *Production*, v. 22, n. 1, p. 70-82, 2012.
- PEREIRA, A. A. Tripé da sustentabilidade. *Revista LOCUS*, n. 50, pp. 38-41, set. 2007.
- ROTHKEGEL, S.; ERAKOVIC, L.; SHEPHERD, D. Strategic alliances between SMEs and large firms: an exploration of the dynamic process. *Management Review*, v. 17, n. 1, 2006. Disponível em: <<http://www.jstor.org/stable/41783513>>. Acesso em: 04 out. 2018.
- SCHMITT, C.S.; VON DER HAYDE, C. T.; DREHER, M. T. Sustentabilidade como vantagem competitiva: uma análise bibliométrica. *Revista Eletrônica de Estratégia & Negócios*, v. 6, n. 2, p. 157-164, 2013.
- SCOPUS. Analyze search results. Disponível em: <<https://www-scopus.ez74.periodicos.capes.gov.br/term/analyzer.uri?sid=c47c5a3eb405dae462952dbeb094f735&origin=resultslist&src=s&s=%28TITLE-ABS-KEY%28sustainability%29+AND+TITLE-ABS-KEY%28%22competitive+advantage%22%29%29+AND+DOCTYPE%28ar%29+AND+PUBYEAR+%3e+2008+AND+PUBYEAR+%3c+2019&sort=plf-f&sdt=b&sot=b&sl=128&count=700&analyzeResults=Analyze+results&txGid=eb378de20ed08806f1eb9758bbe875d1>>. Acesso em: 15 fev. 2019.
- VASCONCELOS, F. C.; CYRINO, A. B. Vantagem competitiva: os modelos teóricos atuais e a convergência entre estratégia e teoria organizacional. *Revista de Administração de Empresas*, v. 40, n. 4, p. 20-37, 2000.