

**SUSTENTABILIDADE COMO VANTAGEM COMPETITIVA: UMA REVISÃO SISTEMÁTICA
DA LITERATURA INTERNACIONAL NO PERÍODO DE 2008 A 2018**

JOSÉ WELLITON SILVA DO NASCIMENTO
UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ

JACINTA DOS REIS MORORO
UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ - UFC

MARIA MICHELINE BARRETO GOMES
UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ - UFC

VANESSA LIRA ANGELIM

JOSÉ DE PAULA BARROS NETO

SUSTENTABILIDADE COMO VANTAGEM COMPETITIVA: UMA REVISÃO SISTEMÁTICA DA LITERATURA INTERNACIONAL NO PERÍODO DE 2008 A 2018

1 INTRODUÇÃO

O cenário mundial tem pressionado as empresas a repensarem seu papel na sociedade e a fazê-las verificar que o lucro não é o único critério de desempenho comercial relevante (CONNELLY *et al.*, 2011; LOZANO *et al.*, 2015; ENGERT *et al.*, 2016). Nesse contexto, motivos externos e internos têm influenciado às empresas a melhorar seu desempenho de sustentabilidade, ou seja, sua contribuição para o desenvolvimento sustentável global. Esses motivos podem ser explicados por várias teorias, tais como a teoria institucional, a visão baseada em recursos da empresa para aumentar a vantagem competitiva, teoria das partes interessadas, entre outras (CONNELLY *et al.*, 2011; LOZANO *et al.*, 2015; ENGERT *et al.*, 2016).

Nos últimos anos, a questão da sustentabilidade evoluiu de uma preocupação periférica e reativa para uma visão estratégica voltada para a competitividade. Segundo Barbieri (2007), há três abordagens da sustentabilidade nas empresas construídas a partir de um conjunto de características específicas que orientam suas atividades: controle da poluição, prevenção da poluição e estratégia competitiva (BARBIERI, 2007). Ainda segundo o mesmo autor, a abordagem estratégica trata os problemas ambientais como uma das questões da empresa e busca uma situação vantajosa no seu negócio atual ou futuro (BARBIERI, 2007).

Vários benefícios são advindos dessa abordagem, tais como: melhoria da imagem institucional, renovação do portfólio de produtos, aumento da produtividade, maior comprometimento dos funcionários e melhores relações de trabalho, criatividade e abertura para novos desafios, melhores relacionamentos com autoridades públicas, comunidades e grupos ambientalistas ativistas, acesso assegurado aos mercados externos e maior facilidade para cumprir os padrões ambientais (ZANDONÁ *et al.*, 2010). Para os autores, “os resultados indicam que a atitude gerencial tem um efeito direto na criação e orientação sustentável dentro de uma empresa. Logo, as regras e os condutores sustentáveis devem ser concebidos de forma que os principais gerentes estejam convencidos da importância e da necessidade de conceitos de sustentabilidade e de que podem desempenhar um papel na motivação dos funcionários”. Além disso, todos os outros *stakeholders* devem estar cientes dessa importância. (EMAMISALEH; RAHMANI, 2017).

1.1 Problema de Pesquisa e Objetivo

Este trabalho busca respostas para as seguintes perguntas: qual importância, a literatura internacional, está sendo dada à sustentabilidade como vantagem competitiva? O que diz a literatura internacional sobre as barreiras e dificuldades da sustentabilidade como estratégia competitiva? E tem como objetivo apresentar uma Revisão Sistemática da Literatura acerca da importância estratégica da sustentabilidade e seu papel como vantagem competitiva. Apresentando evidências de que essas decisões são afetadas pela sustentabilidade e têm potencial para afetar a vantagem competitiva das empresas. Como contribuição, espera-se que a vantagem competitiva possa ser derivada de decisões relacionadas ao propósito da sustentabilidade.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 Sustentabilidade como Estratégia Competitiva

Possas (1999) define a estratégia competitiva “como instrumento adotado pelos concorrentes, que podem apresentar resultados ou não. Ela é dinâmica porque o processo seletivo é contínuo e inovador”. Novos produtos, serviços ou métodos de gestão podem surgir ou a evolução nos existentes, bem como novos fornecedores (POSSAS, 1999). A definição de objetivos e estratégias é essencial para a manutenção da empresa no mercado. O acirramento da concorrência exige a permanente atenção sobre os custos, assim como das modificações das necessidades dos clientes (VANIN, 2010).

A sustentabilidade pode ser uma fonte de sucesso, inovação, rentabilidade e de vantagem competitiva para as empresas. Para usar essa fonte e lidar com o desafio da sustentabilidade, as empresas precisam de uma estrutura em que possam confiar para identificar oportunidades e ameaças e desenvolver, implementar, controlar e melhorar as estratégias competitivas para serem mais sustentáveis (para si e para a sociedade) e mais bem-sucedidas em termos econômicos (BAUMGARTNER, 2014).

Ainda segundo o autor Baumgartner (2014), o desenvolvimento de uma estratégia efetiva de sustentabilidade faz parte do nível estratégico, enquanto a implementação da estratégia de sustentabilidade nas diferentes funções empresariais pertence ao nível operacional. Esta estrutura para gerenciamento de sustentabilidade é apoiada por instrumentos que são agrupados em diferentes áreas, como medição de desempenho, avaliação, gerenciamento operacional ou gerenciamento estratégico.

O desafio da sustentabilidade é complexo e as empresas têm que lidar com essa complexidade. As oportunidades, os riscos e as obrigações em relação às necessidades de sustentabilidade precisam ser identificados para se tornar mais bem-sucedidos em termos de aspectos ambientais, sociais e econômicos (CARPENTER; WHITE, 2004; ETZION, 2007; AGUINIS; GLAVAS, 2012). O papel das empresas em relação à sustentabilidade, geralmente é discutido como "responsabilidade" para a sociedade, a qual é definida como uma necessidade de eliminar os efeitos negativos do negócio (CARPENTER; WHITE, 2004).

2.2 Sustentabilidade como Vantagem Competitiva

Segundo Porter (1985) a vantagem competitiva advém do valor que a empresa cria para seus clientes em oposição ao custo que tem para criá-la, portanto a formulação de uma estratégia competitiva é essencial para a empresa, pois esta dificilmente poderá criar condições, para responder a todas as necessidades de todos os segmentos de mercado atendido, proporcionando à empresa, desta forma, criar uma posição única e valiosa (PORTER, 1985).

A vantagem competitiva é determinada em um primeiro momento pelo valor de uso identificado, criado e entregue (adaptação) e, em um segundo momento, pelo valor de troca estabelecido entre as partes. Permeando aspectos da natureza da empresa, na medida em que aborda como um valor conjecturado pelo empreendedor (PITELIS, 2009). Para Porter (1989) “a estruturação da Vantagem Competitiva fundamentada na Eficácia Operacional ocorre a partir de uma análise interna detalhada dos processos”. Tal análise propiciará a identificação das competências essenciais da empresa, ou seja, será imperativo observar todas as atividades exercidas pela empresa, visto que cada uma destas atividades poderá exercer uma contribuição para a posição de custos ou geração de valor da empresa. Esta análise das atividades deve ser desenvolvida de forma sistemática, utilizando-se como ferramenta o conceito de Cadeia de Valores (PORTER, 1989).

Alguns estudos já realizados na área podem ajudar a entender como a sustentabilidade tem sido encarada pelas empresas do ponto de vista competitivo. Não há dúvidas de que a

importância contínua e da intensa competição em recursos escassos, bem como práticas comerciais (SMITH; OFFODILE, 2014). A sustentabilidade é vista como vantagem competitiva para apoiar os gestores e motivá-los a ampliar suas visões nas tomadas de decisões (BANSAL; ROTH, 2000).

A vantagem competitiva, como esperado, depende do setor em que está inserida. Apesar disso, a vantagem competitiva, tem a ver com ser autêntico para o meio ambiente e/ou causa social, em acreditar na empresa, apoiado por um passado alinhado com o discurso. Isso significa que sua veia de sustentabilidade não é superficial, mas sim incorporada às empresas, e essa é sua fonte de diferenciação. As outras vantagens competitivas mencionadas incluem: rede de contatos, funcionários comprometidos, abordagem inovadora na resolução de problemas, ambiente familiar e conhecimento (STUBBS; COCKLIN, 2008; MORIOKA *et al.*, 2017).

A sustentabilidade também desempenha um papel vital como antecedente de reputação empresarial e capital relacional (LEANIZ; BOSQUE, 2013). Os achados destes autores sugerem que os domínios econômico, social e ambiental da sustentabilidade têm um efeito direto positivo sobre a reputação empresarial, uma vez que a sustentabilidade social exerce grande influência na imagem que os *stakeholders* veem da empresa, pois iniciativas sociais ajudam, por exemplo, a solucionar problemas sociais, colaborar em eventos culturais e sociais, os quais as empresas devotam recursos para fortalecer a reputação. Tonchia e Quagini (2010) corroboram ao afirmar que, embora seja novo, o vínculo entre ativos intangíveis e uma vantagem competitiva é estabelecido. Por exemplo, Nehrt (1996) descobriu que os investimentos ambientais por parte da empresa aumentam seu "repertório de vantagem competitiva".

Mohamed *et al.* (2007) nota que “uma vantagem competitiva é formada usando indicadores financeiros e não financeiros para se complementar”. Existe uma relação interconectada entre estratégia empresarial e sustentabilidade, que pode ser identificada como parte das capacidades da empresa (MCWILLIAMS *et al.*, 2006). A razão por trás dessa configuração é que a incorporação de gerenciamento ambiental dentro da estratégia empresarial ajuda a identificar os ativos intangíveis da empresa e a impulsionar a estratégia contínua de melhoria ambiental (ALBELDA-PÉREZ; RUIZ; FENECH, 2007). Em contrapartida, os ativos intangíveis geram vantagem competitiva para a empresa por meio da diferenciação (por exemplo, de produtos ou serviços) e, por sua vez, isso afeta a estratégia geral (HALL, 2010). Assim uma vantagem competitiva pode ser obtida por meio da diferenciação por uma reputação positiva, por exemplo (PORTER, 1985). Nesse contexto, Hall (2010) destaca que outros aspectos também contribuem para a vantagem competitiva das empresas, como cultura organizacional, governança empresarial, marketing e vendas, inovação e empresas com ideias afins.

3 METODOLOGIA DE PESQUISA

Este artigo adota uma abordagem metodológica teórico-conceitual fundamentada em uma revisão sistemática da literatura (RSL), buscando analisar o cenário da implantação da sustentabilidade como vantagem competitiva. "Uma RSL, é um meio de identificar, avaliar e interpretar todas as pesquisas disponíveis relevantes a uma determinada questão de pesquisa, ou área de um tópico, ou fenômeno de interesse (KITCHENHAM; CHARTERS, 2007).

Como foi explicado acima, a Revisão Sistemática se propõe a bem mais que somente endossar a fundamentação teórica deste projeto, o que implica num trabalho de maior extensão e numa maior dificuldade de realização. Apesar disso, existem algumas fortes razões para utilizá-la, as quais merecem ser destacadas:

- Identificar as soluções propostas para resolver os problemas levantados;
- Identificar os métodos de pesquisa usados para investigar as soluções propostas;

- Provir um framework para o posicionamento de novas atividades de pesquisa;
- Identificar lacunas nas atuais pesquisas" (BRERETON *et al.*, 2007).

A condução de uma revisão sistemática exige um método explícito, planejado, responsável e justificável, com o propósito de ser realizada isenta de viés e tendência por parte dos autores. Sua contribuição é proporcionar uma visão abrangente e robusta sobre o tema estudado (DRESCH; LACERDA; ANTUNES JÚNIOR, 2015). Esta RSL transcorreu com apoio de uma ferramenta computacional, o StArt (*State of the Art through Systematic Review*), desenvolvido pelo Laboratório de Pesquisa em Engenharia de Software do Departamento de Computação de São Carlos - SP. Nessa ferramenta foi realizado o planejamento da RSL, preenchendo o protocolo e realizado o processo da RSL, etapa na qual foram adicionados e avaliados os trabalhos e extraídas as informações daqueles identificados como relevantes ao tópico de pesquisa abordado.

3.1 Planejamento da Revisão Sistemática

Nesta primeira fase de planejamento, faz-se definido o Protocolo de Revisão, informando o propósito e os objetivos do trabalho; as fontes, as estratégias e questões de pesquisa; os critérios e procedimentos de seleção dos resultados; e a forma de extração dos dados destes resultados.

3.1.1 Questões de Pesquisa

A partir dos objetivos estabelecidos anteriormente e das recomendações contidas em BRERETON (2007) foram elaboradas as seguintes questões de pesquisa primárias (1, 2 e 3):

1. Qual importância, a literatura internacional, está sendo dada à sustentabilidade como vantagem competitiva?
2. O que diz a literatura internacional sobre as barreiras e dificuldades da sustentabilidade como estratégia competitiva?

É importante ressaltar o caráter basicamente causal da primeira questão, enquanto as outras duas são mais amplas e possuem um caráter mais exploratório.

3.1.2 Estratégias de Buscas

Esta seção descreve onde e como foram realizadas as buscas, bem como as palavras-chave que geraram a *string* de busca para os resultados selecionados.

- Fontes: foram selecionadas como fontes de pesquisa deste trabalho as bases de dados *ScienceDirect*, *Scopus* e *Web of Science*.

- Palavras-chave: baseando-se nas questões de pesquisa levantadas anteriormente, foram definidas as seguintes palavras-chave: "*sustainability*" AND "*competitive advantage*"; "*sustainable business model*" AND "*competitive advantage*"; "*sustainability*" AND "*competitive advantage*"; "*sustainability*" OR "*competitive advantage*"; "*sustainable business model*" OR "*competitive advantage*"; "*sustainability*" OR "*competitive advantage*".

- *Strings* de busca: visando abordar todas as palavras-chave anteriores e eliminando o máximo possível de resultados não desejados, as *strings* de busca foram definidas da seguinte forma: *title*: (– "*sustainability*" AND "*competitive advantage*"; "*sustainable business model*" AND "*competitive advantage*"; "*sustainability*" AND "*competitive advantage*"; "*sustainability*" OR "*competitive advantage*"; "*sustainable business model*" OR "*competitive advantage*"; "*sustainability*" OR "*competitive advantage*").

Estas strings poderão ser adaptadas de acordo com o mecanismo de busca de cada fonte, porém sempre de forma que não altere o seu sentido lógico.

- Línguas: inglês, por ser a língua padrão para publicações internacionais;

3.1.3 Critérios de Seleção

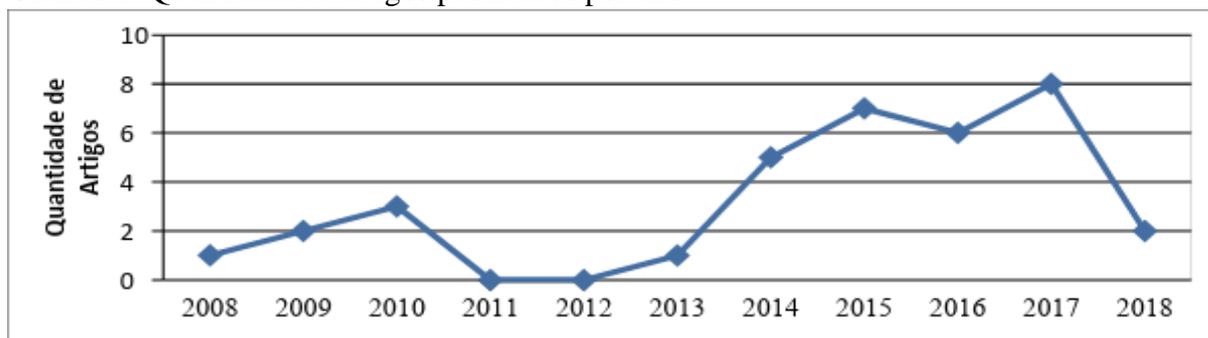
Depois de obtidos os resultados das buscas, estes foram analisados quanto à sua relevância, de forma a determinar se deveriam ser considerados como estudos primários ou desconsiderados. Esta relevância foi analisada de acordo com os seguintes critérios:

- Critérios de Inclusão:
 - O resultado deve estar disponível integralmente; e
 - O resultado deve conter no título e no resumo alguma relação com o tema deste trabalho
- Critérios de Exclusão
 - O resultado não trata sobre o tema da sustentabilidade; e
 - O resultado não está no contexto deste artigo

4 DISCUSSÃO

Foram realizadas as buscas (em inglês) em cada uma das fontes definidas, até a data de 30/06/2018, último dia de pesquisa, utilizando-se para isso a *String* de Buscas estabelecidos na seção 3.1.3. Resultando em 133 artigos encontrados com essa temática. Conforme descrito no Gráfico 1.

Gráfico 1: Quantidade de artigos publicados por ano.

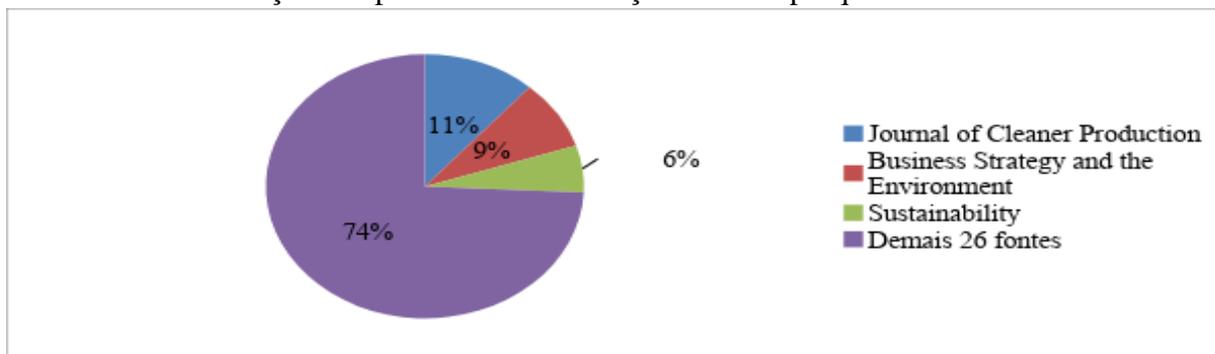


Fonte: Elaborado pelos autores (2018).

Destaca-se o número de publicações nos últimos 5 anos acerca da sustentabilidade como vantagem competitiva. Nesta fase da revisão, os trabalhos colhidos foram analisados de acordo com as questões que estes contemplaram. Essa classificação por prioridade permitiu a pré-avaliação de elegibilidade dos trabalhos. Em seguida, foram analisados o título e resumo, e selecionado artigos elegíveis para a fase de leitura analítica. Os critérios de rejeição consistiram em publicações que continuam informações sem relevância ou fora do escopo da questão de pesquisa.

Portanto, do total de 133 artigos selecionados nas buscas e inseridos no StArt, 35 trabalhos foram elegíveis, 24 identificados como duplicados e 74 foram rejeitados por estarem fora do escopo da pesquisa. A próxima fase consistiu na leitura completa e analítica dos trabalhos elegíveis, e posteriormente, realizada a discussão da análise dos trabalhos. O tratamento dos dados permitiu observar a presença do tema em 29 periódicos, dos quais se destacaram: *Journal of Cleaner Production*, *Business Strategy and the Environment*, e *Sustainability*, conforme apresentado no Gráfico 2.

Gráfico 2: Contribuição dos periódicos com relação ao tema pesquisado.



Fonte: Elaborado pelos autores (2018).

Dessa forma, foi feita uma revisão sistemática criteriosa de 35 artigos, resultantes das etapas de filtragem descritas. As informações obtidas a partir da leitura dos artigos foram convertidas em dois quadros do Word (2013), descrito na próxima seção, com categorias compreendendo as vantagens e as desvantagens da sustentabilidade como vantagem competitiva. Assim, a robustez metodológica do processo de revisão da literatura foi considerada aceitável e deu subsídios para responder as perguntas do presente estudo.

4.1 *Questão 1 - Qual importância, a literatura internacional, está sendo dada à sustentabilidade como vantagem competitiva?*

Para responder esta questão, foi feita uma análise temporal sobre os trabalhos analisados, exibindo o crescimento da quantidade de pesquisas em torno deste assunto, evidenciando ainda quais aspectos e assuntos tiveram maior e menor crescimento. Uma vez que esta pergunta se baseia em uma análise basicamente quantitativa que verifica apenas o aumento da quantidade de artigos com o decorrer dos anos, faz-se necessário considerar também os trabalhos analisados, porém que não foram incluídos apenas por não atenderem ao terceiro critério de exclusão.

Os resultados e a discussão combinados com a análise da literatura fornecem informações sobre a sustentabilidade como vantagem competitiva, bem como uma compreensão da vantagem competitiva das empresas alinhada com a literatura internacional. Como resultado, essa pesquisa desenvolveu o Quadro 1, onde se destacou as principais características da sustentabilidade e como esses aspectos podem ser considerados vantagens competitivas, trazendo a indicação para acadêmicos e profissionais sobre aspectos relevantes sobre o tema.

Quadro 1: Vantagens da sustentabilidade como estratégia competitiva.

Vantagem	Autores
Confiança e apoio de todas as partes interessadas	(LEE; KIM, 2011); (SANTINI; CAVICCHI; CASINI, 2013); (JHUNJHUNWALA, 2014); (GELHARD; VON DELFT, 2016); (BAUMGARTNER; RAUTER, 2017); (ANNUNZIATA <i>et al.</i> , 2018)
Redução de risco	(JHUNJHUNWALA, 2014)
Confiabilidade dos clientes	(JHUNJHUNWALA, 2014); (WALSH; DODDS, 2017)
Gerar lucro para acionistas	(JHUNJHUNWALA, 2014)
Atrair novos investidores	(JHUNJHUNWALA, 2014)

Aumento da competitividade para empresas no estágio de maturidade	(BANSAL; ROTH, 2000); (GOSWAMI; HA-BROOKSHIRE, 2015); (JABŁOŃSKI; JABŁOŃSKI, 2016); (XIAO <i>et al.</i> , 2018)
Redução dos impactos ambientais	(BAUMGARTNER; RAUTER, 2017)
Aumento da competitividade/imagem da empresa	(LEANIZ; BOSQUE, 2013)
Economia de recursos financeiros	(BAUMGARTNER; RAUTER, 2017); (WALSH; DODDS, 2017)
Aumento dos lucros	(PUJARI, 2006; JANSEN <i>et al.</i> , 2006); (WAGNER, 2008); (EDWARDS, 2009); (WAGNER, 2010); (SCHRETTLE <i>et al.</i> , 2013); (MALETIČ <i>et al.</i> , 2014b); (WAGNER, 2015); (MALETIČ, <i>et al.</i> , 2015b); (BAUMGARTNER; RAUTER, 2017); (GIANNONI; ALARCÓN; VERA, 2017)
Inovações tecnológicas	(FAZAL <i>et al.</i> , 2016); (BAUMGARTNER; RAUTER, 2017); (ANNUNZIATA <i>et al.</i> , 2018)
Criação de novos empregos	(ANNUNZIATA <i>et al.</i> , 2018)
Diminuição do número de aterros ou dos custos com aterro	(SHORT <i>et al.</i> , 2014)
Aumento da produtividade	(NIKOLAOU; EVANGELINOS; LEAL FILHO, 2010)
Ótimo desempenho a longo prazo	(LLORET, 2016)
Diferenciação no mercado	(BAUMGARTNER; RAUTER, 2017); (WALSH; DODDS, 2017)
Melhora a colaboração com parceiros-fornecedores e a capacidade de inovação de produtos.	(LEE; KIM, 2011); (SANTINI; CAVICCHI; CASINI, 2013); (AUGUSTO; LISBOA; YASIN, 2014); (GELHARD; VON DELFT, 2016); (ANNUNZIATA <i>et al.</i> , 2018).
Uso mais eficiente de energias e recursos tecnológicos.	(PUJARI, 2006); (RUSSO, 2009); (FAIRFIELD HARMON; BEHSON, 2011); (AMINI; BIENSTOCK, 2014); (MALETIČ <i>et al.</i> , 2014a); (MALETIČ <i>et al.</i> , 2014b); (HAHN <i>et al.</i> , 2015); (GREWATSCH; KLEINDIENST, 2017); (ANNUNZIATA <i>et al.</i> , 2018).

Fonte: Elaborado pelos autores (2018).

Seguindo o que foi exposto, se destaca os principais esforços da sustentabilidade como vantagem competitiva. A pesquisa aponta como principais evidências, são as seguintes dimensões: confiança e apoio de todas as partes interessadas, aumento dos lucros, inovações tecnológicas, melhora a colaboração com parceiros-fornecedores e a capacidade de inovação de produtos e uso mais eficiente de energias e recursos tecnológicos. Essas dimensões estão interligadas e a sustentabilidade depende do equilíbrio de todas elas, uma vez que a falta de desempenho em uma pode prejudicar as outras.

Diante desta linha de raciocínio, é relevante considerar que as práticas de sustentabilidade geram resultados de desempenho (ou seja, benefícios econômicos) indiretamente através de resultados de desempenho (ou seja, benefícios não financeiros). A incorporação de atividades de sustentabilidade no desenvolvimento de produtos e processos pode fornecer ferramentas e mecanismos às organizações para aumentar seus benefícios econômicos. Nessa perspectiva, as práticas de exploração de sustentabilidade em seus processos, as organizações devem examinar cuidadosamente as diferenças entre essas duas competências e a situação específica em que cada uma pode ser mais ou menos efetiva para promover o desempenho da inovação e, em última instância, obter benefícios econômicos (PUJARI, 2006; JANSEN *et al.*, 2006; WAGNER, 2008; EDWARDS, 2009; WAGNER, 2010; SCHRETTLE *et al.*, 2013; MALETIČ *et al.*, 2014b; WAGNER, 2015; MALETIČ, *et al.*, 2015b).

A sustentabilidade empresarial é vista como uma vantagem competitiva com o intuito de apoiar os gestores e de ampliar suas visões em relação ao resultado dos negócios. A vantagem

competitiva conforme evidenciado em estudos de caso depende do setor em que as empresas estão inseridas, isto é, a sustentabilidade é incorporada às empresas, e dessa forma torna-se um diferencial perante aos concorrentes. Logo, para que as empresas implementem estratégias sustentáveis com sucesso é necessário que além das leis, da pressão do governo e dos agentes externos, a atitude dos gerentes internos seja mudada (EMAMISALEH E RAHMANI; 2017).

Essas práticas afetam as dimensões interna e externa de uma empresa, abordando questões sociais e ambientais, como a consideração das próximas gerações, o aprimoramento das condições de trabalho dos funcionários, treinamento e desenvolvimento, princípios de cultivo e uso mais eficiente de energia e recursos tecnológicos (ANNUNZIATA *et al.*, 2018).

Essas tecnologias avançadas podem fornecer suporte logístico para a integração da dimensão social e ambiental nas práticas de uma empresa, mas não cobrem suficientemente os aspectos motivacionais da empresa que desencadeiam a implementação efetiva da sustentabilidade empresarial ou aliviam as tensões que podem surgir de mudanças nas práticas atuais ditadas pela sustentabilidade (GREWATSCH; KLEINDIENST, 2017; (AHN *et al.*, 2015; RUSSO, 2009; MALETIČ *et al.*, 2014b; FAIRFIELD *et al.*, 2011; PUJARI, 2006; MALETIČ *et al.*, 2014a; AMINI; BIENSTOCK, 2014).

4.2 Questão 2 - O que diz a literatura internacional sobre as barreiras e dificuldades da sustentabilidade como estratégia competitiva?

Já no Quadro 2, mostramos o termo "Barreiras e dificuldades da sustentabilidade como estratégia competitiva". O estudo indica que o termo vantagem competitiva não parece combinar com a abordagem da sustentabilidade, por ser impactada pelos seguintes empecilhos: inviável para empresas *startups* sustentáveis (não atrai investidores), falta de envolvimento dos níveis mais altos da empresa, falta de incentivos para empregados e gestores, falta de orientação estratégica e falta de estratégias de negócios de construção sustentável, uma vez que essas dimensões, implicam nas principais barreiras para sua aplicação.

Quadro 2: Barreiras e dificuldades da sustentabilidade como estratégia competitiva.

Barreiras e Dificuldades	Autores
Inviável para empresas <i>startups</i> sustentáveis (não atrai investidores)	(DE LANGE, 2017); (JABŁOŃSKI; JABŁOŃSKI, 2016)
Falta de envolvimento dos níveis mais altos da empresa	(EMAMISALEH; RAHMANI, 2017); (GIANNONI; ALARCÓN; VERA, 2017)
Falta de incentivos para empregados e gestores	(EMAMISALEH; RAHMANI, 2017); (GIANNONI; ALARCÓN; VERA, 2017)
Falta de orientação estratégica	(BAUMGARTNER; RAUTER, 2017)
Falta de estratégias de negócios de construção sustentável	(GIANNONI; ALARCÓN; VERA, 2017)
Práticas socioambientais proativas / colaboração com parceiros-fornecedores (<i>stakeholders</i>)	(LEE; KIM, 2011); (SANTINI; CAVICCHI; CASINI, 2013); (AUGUSTO; LISBOA; YASIN, 2014); (GELHARD; VON DELFT, 2016); (ANNUNZIATA <i>et al.</i> , 2018)
Valor não financeiro	(MORIOKA <i>et al.</i> , 2017); (STUBBS; COCKLIN, 2008); (MORIOKA <i>et al.</i> , 2017)

Fonte: Elaborado pelos autores (2018).

Esses fatores propostos, também indicam variáveis contextuais que afetam as empresas que visam metas de sustentabilidade. E estas dificuldades, são de acordo com a literatura internacional, as mais críticas para o desenvolvimento da sustentabilidade como vantagem competitiva. Em resumo, a vantagem competitiva pode ser derivada das necessidades de

decisões relacionadas ao propósito de sustentabilidade da empresa. Essa necessidade de mudança de atitude organizacional foi evidenciada nas principais barreiras e dificuldades em atribuir sustentabilidade como vantagem competitiva citadas pelos autores, pois as mais recorrentes foram falta de envolvimento dos níveis mais altos da empresa e falta de incentivos para empregados e gestores.

Os autores defendem as práticas das capacidades organizacionais, como a colaboração com parceiros-fornecedores e a capacidade de inovação de produtos, promovem a implementação de práticas socioambientais proativas (gerenciamento da cadeia de suprimentos). Essas capacidades organizacionais indicam a maturidade, as novidades e as competências viáveis, estratégicas e econômicas de uma organização, e integram recursos internos e externos para a implementação de práticas socioambientais mais efetivas.

Além disso, a implementação de práticas socioambientais proativas medeia as relações positivas entre o desempenho econômico de uma empresa e suas duas capacidades organizacionais: colaboração com parceiros-fornecedores (*stakeholders*) e inovação de produtos e de novos processos de operações (LEE; KIM, 2011; SANTINI; CAVICCHI; CASINI, 2013; AUGUSTO; LISBOA; YASIN, 2014; GELHARD; VON DELFT, 2016; ANNUNZIATA *et al.*, 2018).

Nessa temática, Bansal e Roth (2000) concordam que a implementação de práticas socioambientais proativas medeia as relações positivas entre o desempenho econômico de uma empresa e suas duas capacidades organizacionais: colaboração com parceiros-fornecedores (*stakeholders*) e inovação de produtos e de novos processos de operações (LEE; KIM, 2011; SANTINI; CAVICCHI; CASINI, 2013; AUGUSTO; LISBOA; YASIN, 2014; GELHARD; VON DELFT, 2016; ANNUNZIATA *et al.*, 2018). Essas práticas afetam as dimensões interna e externa de uma empresa, abordando questões sociais e ambientais, como a consideração das próximas gerações, o aprimoramento das condições de trabalho dos funcionários, treinamento e desenvolvimento, princípios de cultivo e uso mais eficiente de energia e recursos tecnológicos (ANNUNZIATA *et al.*, 2018).

Conforme Belz e Binder (2017), uma oportunidade sustentável pode derivar de um problema ambiental, ao qual são adicionadas soluções sociais e econômicas ou, de forma similar, de um problema social, ao qual uma solução ambiental e econômica é integrada. Alguns estudos enfatizam a importância e os meios de tornar a responsabilidade social parte integrante da estratégia empresarial (JHUNJHUNWALA, 2014; MORIOKA *et al.*, 2017). Para os autores, as empresas precisam desenvolver uma estrutura para integrar a sustentabilidade em sua estratégia a longo prazo para que possa ser bem-sucedida. Papagiannakis, Voudouris e Lioukas (2014) argumentam que à “medida que avança para níveis mais altos, a estratégia ambiental é cada vez mais integrada com a vantagem competitiva das empresas e a estratégia de negócios” (STUBBS; COCKLIN, 2008; MORIOKA *et al.*, 2017).

Segundo McDermott (2009), a criação de estratégias de negócios baseados na sustentabilidade deve estar apoiada em princípios e iniciativas do *triple bottom line*”, sustentado por fortes táticas de marketing efetivas e ao desenvolver esta estratégia coesa, o negócio ganha vantagem no mercado e assegura seu crescimento sustentável. Já para Short *et al.*, (2014) a ideia de vantagem competitiva está ligada aos modelos de negócios diversificados ligados por meio da troca de recursos, resultando em uma característica importante para o desenvolvimento de futuros sistemas industriais sustentáveis.

Conforme destacam Morioka *et al.* (2017), “é necessário combinar habilidades de gerenciamento de negócios altamente eficientes com dedicação autêntica a uma causa social e/ou ambiental”. Para os autores, valores pessoais e atitudes ambientais afetam a velocidade e a magnitude do processo de *feedback* que impulsiona a evolução das empresas. Primeiro, eles tendem a aumentar a magnitude das decisões iniciais de investimento ambiental. Em seguida,

irão influenciar a implementação de políticas e práticas ambientais, o que aumentará o conhecimento e o comprometimento ambiental dos membros da empresa, o que ampliará a difusão e a integração das responsabilidades ambientais (PAPAGIANNAKIS; VOUDOURIS; LIOUKAS, 2014).

Como benefícios, as evidências empíricas indicam diferentes tipos de valores que podem ser capturados pelas partes interessadas. Em termos de valor financeiro capturado pelas empresas estudadas, a receita é vista como um requisito para permitir a viabilidade do negócio, garantir impacto positivo e ampliar a solução e seus resultados positivos em cascata. Em outras palavras, o lucro é um facilitador para fins sociais e/ou ambientais, em vez do objetivo final para a empresa (MORIOKA *et al.*, 2017).

O valor não financeiro também é capturado pelas partes interessadas, indo além de uma transação comercial. Ao promover um engajamento mais profundo com os fornecedores, há oportunidades para um maior desenvolvimento e maior conscientização sobre preocupações ambientais e sociais. O mesmo pode acontecer com produtos e clientes. Os clientes não estão apenas comprando uma bolsa, como qualquer outra bolsa de luxo, mas estão adquirindo um produto orientado por propósito de um material com narrativa valiosa prévia. Este é um valor mais intangível capturado. Além disso, a empresa capta valor não financeiro, como uma relação comercial baseada em confiança e compromisso de longo prazo ou troca de conhecimento sobre assuntos específicos que o parceiro está mais familiarizado. Esta troca de valor de duas vias entre a empresa e a parte interessada além de uma transação financeira superficial (STUBBS; COCKLIN, 2008; MORIOKA *et al.*, 2017).

Embora os condutores ambientais desempenhem um papel no desenvolvimento de estratégias de sustentabilidade, os decisores políticos e as empresas reguladoras devem prestar mais atenção aos condutores internos. As regras e os condutores ambientais devem ser concebidos de forma a que os principais gerentes sejam convencidos da importância e da necessidade de conceitos de sustentabilidade e esteja ciente de que se resistirem o pensamento de sustentabilidade na cadeia de suprimentos experimentará um fracasso em pouco tempo (EMAMISALEH; RAHMANI, 2017).

Na direção contrária dos demais pesquisadores, Byl e Slawinski (2015) destacam que a sustentabilidade possui uma série de contradições. Os autores descobriram que, quando categorizados artigos em ganha-ganha, *trade-off* (troca), integrador e paradoxo, surgiram uma série de questões conceituais. Encontraram-se inconsistências na forma como os termos foram definidos e que abordagens integrativas e as abordagens do paradoxo diferiram consideravelmente, apesar das suas semelhanças na superfície. Uma série de artigos podem ser colocados em uma categoria ganha-ganha e *trade-off*, o que significa que os pesquisadores que usaram uma abordagem tendem a se referir também a outra. Os direitos de ganhos e trocas ainda dominam, indicando que pesquisadores continuam buscando alinhamento ou forçando uma escolha entre objetivos financeiro e socioambiental em vez de explorar as tensões, isto é, as demandas concorrentes (BYL; SLAWINSKI, 2015).

5 CONCLUSÃO

A partir da fundamentação teórica inicial deste trabalho, foi possível elaborar uma categorização de três grandes aspectos da sustentabilidade como vantagem competitiva capaz de abranger todo e qualquer contexto sobre o tema. E, posteriormente, abranger os diversos estudos primários obtidos por esta revisão. O aspecto dos Springs de busca permitiu a obtenção de artigos que visam a sustentabilidade e as principais vantagens para as empresas.

Dentre as vantagens mais citadas na bibliografia analisada foram identificadas aumento dos lucros, confiança e apoio de todas as partes interessadas e aumento da competitividade para empresas no estágio de maturidade. Resultados apontaram que a sustentabilidade como vantagem competitiva é mais proveitosa para empresas maduras, que possuem estabilidade no mercado e buscam aprimorar o negócio aumentando a confiança das partes interessadas como os clientes, e abranger o negócio conquistando mais investidores. Para empresas em fase inicial, esse critério competitivo não é fator determinante para atrair investidores e o foco principal é atender os resultados financeiros dos acionistas.

Diversas publicações apresentam questões de pesquisas com foco na análise da sustentabilidade como vantagem competitiva e com esta impacta positivamente o valor econômico das empresas; se aumenta o nível de investimentos; ou se melhora sua reputação empresarial. Outros buscaram mensurar se o desempenho da sustentabilidade empresarial estabelece uma relação com medição de desempenho, gerenciamento e vantagem competitiva; ou analisar como as cadeias de suprimentos sustentáveis podem desenvolver uma vantagem competitiva sustentável. Percebe-se, portanto, a existência de uma infinidade de possíveis abordagens relacionadas ao tema em questão.

A sustentabilidade é vista como vantagem competitiva para apoiar os gestores e motivar a ampliar suas visões para mudar o foco do resultado (ou seja, quem é a empresa mais sustentável hoje ou qual é a melhor estratégia de sustentabilidade?) Para uma estratégia contínua focada no processo (ou seja, como uma empresa pode melhorar a estratégia de sustentabilidade?) na consecução dos objetivos de sustentabilidade como uma vantagem competitiva (BANSAL; ROTH, 2000; GOSWAMI; HA-BROOKSHIRE, 2015; XIAO *et. al.*, 2018).

O resultado desta revisão indica, ainda, que existe uma enorme carência de estudos sobre os aspectos da sustentabilidade, já que a maior parte dos trabalhos foca no aspecto da vantagem competitiva. Tal fato pode indicar ainda uma deficiência inerente às habilidades dos pesquisadores e oportunidades para futuras pesquisas. Além disso, o número de artigos que apresentou uma comprovação de melhoria foi igualmente baixo, sendo importante destacar que, com o crescimento da adoção de práticas empíricas qualitativas por parte da administração, este cenário tende a se alterar, tanto internacionalmente quanto nacionalmente, em um curto espaço de tempo.

Uma vez investigados e detectados estes nichos pouco explorados, esta revisão poderá servir como base e motivação para futuros pesquisadores desenvolverem pesquisas nestas áreas, podendo servir também para busca de fontes bibliográficas específicas sobre determinado assunto ou determinado aspecto. Como trabalho futuro, pode-se cogitar uma reavaliação do protocolo aqui proposto por parte de um profissional da área de revisão sistemática. Consequentemente, isto resultaria em uma nova etapa de condução e posteriormente uma nova seleção com um maior número de pesquisadores, o que permitiria uma maior amostragem e, inevitavelmente, traria maior segurança e confiabilidade quanto aos resultados deste trabalho.

Esse trabalho também conclui que a sustentabilidade depende do equilíbrio de dimensões descritas no Quadro 1, que devem estar interligadas, entre elas destacamos as inovações tecnológicas e capacidade de inovação de produtos, a colaboração com parceiros-fornecedores e o uso mais eficiente de energias e recursos tecnológicos, o desempenho desses fatores impacta nos resultados almejados em atribuir sustentabilidade como vantagem competitiva em uma empresa. Como limitação da pesquisa, remetem-se a quantidade de bases

pesquisas e aos artigos analisados. Como sugestão de novas pesquisas, recomenda que a metodologia seja reaplicada. Fazendo um comparativo com artigos internacionais e nacionais.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

AGUINIS, H., GLAVAS, A. What we know and don't know about corporate social responsibility: a review and research agenda. **Journal of Management**, v.38, n.4, p. 932–968, 2012.

ALBELDA-PÉREZ, E.; RUIZ, C. C.; FENECH, F. C. Environmental management systems as an embedding mechanism: a research note. **Accounting, Auditing and Accountability Journal**, v.23, n.3, p. 403–422, 2007.

AMINI, M.; BIENSTOCK, C.C. Corporate sustainability: an integrative definition and framework to evaluate corporate practice and guide academic research. **Journal of Cleaner Production**, v. 76, n. 8, p. 12-19, 2014.

ANNUNZIATA, E.; PUCCI, T.; FREY, M.; ZANNI, L. The role of organizational capabilities in attaining corporate sustainability practices and economic performance: evidence from Italian wine industry. **Journal of Cleaner Production**, v. 171, n. 10, p.1300-1311, 2018.

AUGUSTO, M.G.; LISBOA, J.V.; YASIN, M.M. Organisational performance and innovation in the context of a total quality management philosophy: an empirical investigation. **Total Quality Management & Business Excellence**, v. 25, n. 9-10, p. 1141-1155, 2014.

BANSAL, P.; ROTH, K. Why companies go green: a model of ecological responsiveness. **The Academy of Management Journal**, v. 43, n.4, p. 717 – 736, 2000.

BARBIERI, J. C. **Gestão Ambiental Empresarial: conceitos, modelos e instrumentos**. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2007.

BAUMGARTNER, R. J.; RAUTER, R. Strategic perspectives of corporate sustainability management to development sustainable organization. **Journal of Cleaner Production**, v. 140, n. 1, p. 81-92, 2017.

BAUMGARTNER, R. J. Managing Corporate Sustainability and CSR: a conceptual framework combining values, strategies and instruments contributing to sustainable Development. **Corporate Social Responsibility and Environmental Management**, v.21, n. 5, p. 258 – 271. 2014.

BELZ, F. M.; BINDER, J. K. Sustainable entrepreneurship: a convergent process model. **Business Strategic Environmental**, v. 26, n. 1, p 1-17, 2017.

BRERETON, P.; KITCHENHAM, B. A.; BUDGEN, D.; TURNER, M.; KHALIL, M. Lessons from applying the systematic literature review process within the software engineering domain. **The Journal of Systems and Software**, v. 80, p. 571–583, 2007.

BYL, C. A.; SLAWINSKI, N. Embracing tensions in corporate sustainability: a review of research from Wwn-wins and trade-offs to paradoxes and beyond. **Organization & Environment**, v. 28, n. 1, p. 54–79, 2015.

CARPENTER, G., WHITE, P. Sustainable development: Finding the real business case. **Corporate Environmental Strategy: International Journal for Sustainable Business** v. 11, n. 2, p. 51 – 56, 2004.

CONNELLY, B. L., CERTO, S. T., IRELAND, R. D., REUTZEL, C. R. Signaling theory: a review and assessment. **Journal of Management**, v. 37, n. 1, p. 39–67, 2011.

DE LANGE, D. E. Start-up sustainability: An insurmountable cost or a life-giving investment? **Journal of Cleaner Production**, v. 156, p. 838-854, 2017.

DRESCH, A; LACERDA, D. P.; ANTUNES JUNIOR, J. A. V. **Design Science Research: método de pesquisa para avanço da ciência e tecnologia**. Porto Alegre: Bookman, 2015.

EDWARDS, J. R.; CABLE, D. M. The value of value congruence. *Journal of Applied Psychology*, 94, 654-677, 2009.

EMAMISALEH, K.; RAHMANI, K. Sustainable supply chain in food industries: drivers and strategic sustainability orientation. **Cogent Business & Management**, v. 4, n.1, p.1345296, 2017.

ENGERT, A.; MUMFORD, A. D., TOYE, A. M. The European Hematology Association Roadmap For European Hematology Research: a consensus document. **Haematologica**, v. 101, n.2, p. 115-208, 2016.

ETZION, D. Research on organizations and the natural environment, 1992-present: A review. **Journal of Management**. 33 (4), 637-664, 2007

FAIRFIELD, K. D.; HARMON, J.; BEHSON, S. J. Influences on the organizational implementation of sustainability: an integrative model. **Organization Management Journal**, v. 8, n. 1, p. 4–20, 2011.

FAZAL, S. A.; WAHAB, S. A.; ZARIN, N.; YAACOB, A. S. B.; ZAWAWI, N. F. M. The role of cultural factors on intra-firm technology transfer performance and corporate sustainability: a conceptual study. **Asian Social Science**, v. 12, n. 9, p. 15-25, 2016.

GELHARD, C.; VON DELFT, S. The role of organizational capabilities in achieving superior sustainability performance. **Journal of Business Research**, v. 69, n. 10, p. 4632-4642, 2016.

GIANNONI, C.; ALARCÁN, L. F.; VERA, S. Diagnosis of sustainable business strategies implemented by chilean construction companies. **Sustainability**, v. 10, n. 1, p. 1-19, 2017.

GOSWAMI, S.; HA-BROOKSHIRE, J. From compliance to a growth strategy: Exploring historical transformation of corporate sustainability. **Journal of Global Responsibility**, v. 6, n. 2, p. 246-261, 2015.

GREWATSCH, S.; KLEINDIENST, I. How organizational cognitive frames affects organizational capabilities: the context of corporate sustainability. **Long Range Planning**, n. 4, p. 1- 18, 2017.

HAHN, T.; PINKSE, J.; PREUSS, L.; FIGGE, F. Tensions in corporate sustainability: towards an integrative framework. **Journal of Business Ethics**, v. 127,n. 2, p. 297- 316, 2015.

HALL, R. W. **Compression: meeting the challenges of sustainability through vigorous learning enterprises**. Boca Raton, FL: CRC Press, 2010.

JABŁOŃSKI, A. JABŁOŃSKI, M. Research on Business Models in their Life Cycle. **Sustainability**, v.8, n. 430, p. 1-37, 2016.

JANSEN, J. J. P.; VAN DEN BOSCH, F. A. J.; VOLBERDA, H.W. Exploratory innovation, exploitative innovation, and performance: effects of organizational antecedents and environmental moderators. **Management Science**, v. 52.n. 11, p. 1661–1674, 2006.

JHUNJHUNWALA, S. Intertwining CSR with strategy - the way ahead. **Corporate Governance**, v. 14, n. 2, p.211-219, 2014.

KITCHENHAM, B.; CHARTERS, S. **Guidelines for performing systematic literature reviews in software engineering**. Technical Report EBSE 2007-001, Keele University and Durham University Joint Report, 2007.

LLORET, A. Modeling corporate sustainability strategy. **Journal of Business Research**, v. 69, n.2, p. 418-425 , 2016.

LEANIZ, G. de; MARTINEZ, P.; BOSQUE, I. R. del. Relational Capital: The Role of Sustainability in Developing Corporate Reputation. **Intangible Capital**, v. 9, n. 1, p. 2013.

LEE, K.H.; KIM, J.W. Integrating suppliers into green product innovation development: an empirical case study in the semiconductor industry. **Business Strategy and the Environment**, v. 20, n. 8, p.527–538, 2011.

LOZANO, R.; NIESTEN, E. Making, buying and collaborating for more sustainable production and consumption. **Journal of Cleaner Production**, v. 155, n. 2, p. 1-154, 2015.

MALETIČ, M.; MALETIČ, D.; DAHLGAARD, J.J.; DAHLGAARD-PARK, S.M.; GOMIŠČEK, B. The relationship between sustainability-oriented innovation practices and organizational performance: empirical evidence from Slovenian organizations, **Organizacija**, v. 47, n. 1, p. 3-13, 2014a.

MALETIČ, M.; MALETIČ, D.; DAHLGAARD, J.J.; DAHLGAARD-PARK, S.M.; GOMIŠČEK, B. The relationship between sustainability-oriented innovation practices and organizational performance: empirical evidence from Slovenian organizations. **Organizacija**, v. 47, n. 1, p. 3-13, 2014b.

MALETIČ, M.; MALETIČ, D.; DAHLGAARD, J.; DAHLGAARD-PARK, S. M.; GOMIŠČEK, B. Do corporate sustainability practices enhance organizational economic performance? **International Journal of Quality and Service Sciences**, v. 7, n. 2-3, p. 184 – 200, 2015.

MCDERMOTT, C. C. Corporate Agenda 21: a unified global approach to CSR and sustainability. **Corporate Communications: An International Journal**, v. 14, n. 3, p.286-302, 2009.

MCWILLIAMS, A., SIEGEL, D. S., WRIGHT, P. M. Corporate social responsibility: Strategic implications. **Journal of Management Studies**, v. 43, n.1, p. 1–18, 2006.

MOHAMED, R.; HUI, W. S.; KAMAL, I., RAHMAN, A.; AZIZ, R. A. Strategic performance measurement system and organisation competitive advantage **Asian Journal of Accounting and Governance**, v. 1, p. 27-50, 2010.

MORIOKA, S. N.; BOLIS, I.; EVANS, S.; CARVALHO, M. M. Transforming sustainability challenges into competitive advantage: multiple case studies kaleidoscope converging into sustainable business models. **Journal of Cleaner Production**, v. 167, n. 20, p. 723-738, 2017.

NEHRT, C. Timing and intensity of environmental investments. **Strategic Management Journal**, v.17, n. 7, p. 535–547, 1996.

NIKOLAOU, I.; EVANGELINOS, K.I. LEAL FILHO, W. Intellectual property and environmental innovation: an explanation using the institutional and resource-based theories. **International Journal of Foresight and Innovation Policy**, v. 6, n. 4, p. 268-281, 2010.

PAPAGIANNAKIS, G.; VOUDOURIS, I.; LIOUKAS, S. The road to sustainability: Exploring the process of corporate environmental strategy over time. **Business Strategy and the Environment**, v. 23, n. 4, p. 254–271, 2014.

PITELIS, C. The co-evolution of organizational value capture, value creation and sustainable advantage. **Organization Studies**, v. 30, n. 10, p. 1115-1139, 2009.

PORTER, M. E. **Competitive advantage: Creating and sustaining superior performance**. New York: The Free Press, 1985.

PORTER, M. E. *Vantagem competitiva*. 12. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1989.

POSSAS, S. **Concorrência e Competitividade – Notas Sobre Estratégia e Dinâmica Seletiva na Economia Capitalista**. São Paulo, 1999.

PUJARI, D. Eco-innovation and new product development: understanding the influences on market performance. **Technovation**, v. 26, n. 1, p. 76–85, 2006.

RUSSO, M.V. The emergence of sustainable industries: building natural capital. **Strategic** , v. 24, n.4, p. 317-331, 2009.

SANTINI, C.; CAVICCHI, A.; CASINI, L. Sustainability in the wine industry: key questions and research trends. **Agricultural and Food Economics**, n. 1, v.9, p. 1-14, 2013.

SCHRETTLE, S.; HINZ, A.; SCHERRER –RATHJE, M.; FRIEDLI, T. Turning sustainability into action: explaining firms' sustainability efforts and their impact on firm performance. **International Journal of Production Economics**, v. 147, n. 1, p. 73–84, 2013.

SHORT, S. W.; BOCKEN, N. M. P.; BARLOW, C. Y.; CHERTOW, M. R. From refining sugar to growing tomatoes: industrial ecology and business model evolution. **Journal of Industrial Ecology**, v. 18, n. 5, p. 603 -618, 2014.

SILVA, E. L. da. **Metodologia da Pesquisa e Elaboração de Dissertação**. 4. ed. Florianópolis: UFSC, 2001.

SMITH, A. D.; OFFODILE, O. F. Green and sustainability corporate initiatives: a case study of goods and services design. **International Journal of Logistics Systems and Management**, v. 6, n. 3, p. 273, 2014.

STUBBS, W.; COCKLIN, C. Conceptualizing a “Sustainability Business Model”. **Organization & Environment**, v. 21, n. 2, p.103-127, 2008.

TONCHIA, S.; QUAGINI, L. **Performance measurement: linking balanced scorecard to business intelligence**. Heidelberg: Springer, 2010.

VANIN, J. A.; SILVA, P. M. da. Estratégia Competitiva e Marketing Corporativo: diferenças e semelhanças. **Gestão e Sociedade**, v. 4, n. 7, p. 489-512, 2010.

WAGNER, M. **Links between sustainability-related innovation and sustainability management**, SFB 649 Discussion Paper 2008-046. Berlin: Technische Universität München, 2008.

WAGNER, M. The role of corporate sustainability performance for economic performance: A firm-level analysis of moderation effects. **Ecological Economics**, v. 69, n. 7, p. 1553 – 1560, 2010.

WAGNER, M. The link of environmental and economic performance: drivers and limitations of sustainability integration. **Journal of Business Research**, v. 68, n. 6, p.1306-1317, 2015.

WALSH, P. R.; DODDS, R. Measuring the choice of environmental sustainability strategies in creating a competitive advantage. **Business Strategy and the Environment**, v. 26, n. 5, p. 672-687, 2017.

XIAO, C.; WANG Q.; DER VAART, T. V.; VAN DONKB, D. P. When does corporate sustainability performance pay off? The impact of country-level sustainability performance. **Ecological Economics**, v. 146, n.4, p. 325 – 333, 2018.

ZANDONÁ, E.; BASSAR, R.D.; MARSHALL, M.C.; LÓPEZ-SEPULCRE, A.; AUER, S.K. Local adaptation in Trinidadian guppies alters ecosystem processes. **Proceedings of the National Academy of Sciences**, v. 107, n.8, p. 3616-3621, 2010.