

TRIPLE BOTTOM LINE E GERAÇÃO DE VANTAGEM COMPETITIVA NAS POUSADAS DA ILHA DE FERNANDO DE NORONHA

THAÍS BARBOSA FERREIRA ANDRADE
UNIVERSIDADE POTIGUAR (UNP)

ELIANA ANDRÉA SEVERO
UNIVERSIDADE POTIGUAR (UNP)

JULIO CESAR FERRO DE GUIMARÃES
UNIVERSIDADE POTIGUAR - UNP

VITOR ANDRADE SANTOS DE AZEREDO
UNIVERSIDADE POTIGUAR (UNP)

TRIPLE BOTTOM LINE E GERAÇÃO DE VANTAGEM COMPETITIVA NAS POUSADAS DA ILHA DE FERNANDO DE NORONHA

1 INTRODUÇÃO

A população tem se tornada exigente e preocupada com informações sobre os produtos ou serviços que irão consumir, bem como a sua forma de produção, a utilização de insumos e recursos naturais. Informações sobre questões ambientais e sociais associadas à empresa passaram a ser critérios de escolha, tanto em transações presenciais, como as realizadas pela internet. Neste cenário, há uma tendência para que essas cobranças de desempenho sejam verificadas em tempo real, com o passar dos anos (WHEELER; ELKINGTON, 2001; JENNIFER HO; TAYLOR, 2007; KUMAR; ANBANANDAM, 2019), assim como se avalie as questões ambientais de cidades, ilhas, áreas rurais e locais públicos (LIU, 2018).

A compra de um produto, por exemplo, não está mais apenas relacionada à questões de design, mas em todo o processo de fabricação até o momento em que chega às lojas para a venda, trazendo perguntas ao consumidor final no tocante ao uso de trabalho escravo ou não naquela fabricação; se a empresa se preocupa com a comunidade onde ela está inserida; se paga salários justos aos seus funcionários; se o quadro de funcionários é diversificado e se ela não atua com preconceito tanto em relação aos seus funcionários, como no atendimento aos seus clientes; se a empresa atua de forma sustentável; se está preocupada com as questões ambientais; e, se utiliza processos que não agridam o meio ambiente.

Nessa perspectiva, os serviços são impactados e questionados pelo consumidor. É perceptível o movimento, ainda um tanto negligenciado, para que as questões ambientais e sociais tenham a sua devida importância no momento da decisão de compra (DELLARMELIN et al., 2018). Coerentemente, o turismo é uma área que tem sido impactada com essas mudanças, onde hotéis, pousadas, bares, restaurantes, complexos de lazer, dentre outros, têm se adaptado a esse novo perfil de turista. Molina-Azorín et al. (2015) afirmam que há relação entre qualidade, gestão ambiental e vantagem competitiva nos hotéis pesquisados por eles, mostrando que a adaptação a esse novo cenário pode ser positiva para os negócios em termos de custos e diferenciação.

Nos últimos anos, o tema sustentabilidade ganhou destaque em pesquisas no âmbito organizacional, como consequência dos diversos impactos ambientais e sociais que causaram escassez de recursos naturais, disparidades financeiras e lacunas no que diz respeito à responsabilidade social; e, nessa perspectiva, o *Triple Bottom Line* (TBL) ganhou força, uma vez que trouxe à tona o tripé da responsabilidade ambiental, social e econômica (WADDOCK; BODWELL; GRAVES, 2002; NORMAN; MACDONALD, 2004; HUBBARD, 2009; TATE; ELLRAM; KIRCHOFF, 2010; DAO; LANGELLA; CARBO, 2011; GOVINDAN; KHODAVERDI; JAFARIAN, 2013). E para Cronin et al. (2011), a tendência é que o número de empresas que adotem o TBL em suas estratégias visando vantagem competitiva continue ascendendo anualmente.

O ambiente de pesquisa escolhido foi o arquipélago de Fernando de Noronha, formado por 21 ilhas pertencentes, desde 1988, ao Estado de Pernambuco, numa extensão de 26 km², tendo uma principal, a maior de todas chamada Fernando de Noronha, como única ilha habitada. As demais estão contidas na área do Parque Nacional Marinho e são desabitadas, só podendo ser visitadas com licença oficial do Instituto Brasileiro do Meio Ambiente e dos Recursos Naturais Renováveis (IBAMA). O arquipélago fica a 544 km de distância de Recife, capital de Pernambuco, e a 360 km de Natal, capital do Rio Grande do Norte. Em Fernando de Noronha não há hotéis, apenas pousadas, abrangendo pousadas de charme e 5 estrelas, albergues e pensões. Isso se dá devido aos requisitos básicos necessários para que um empreendimento seja

considerado um hotel, conforme o sistema brasileiro de classificação de meios de hospedagem (MINISTÉRIO DO TURISMO, 2019). Perante o exposto, nesta pesquisa foi utilizado o termo Pousada para a condução do estudo.

Compreender como o TBL ocorre nas pousadas da ilha de Fernando de Noronha, que é Patrimônio Mundial da Humanidade e possui uma ampla diversidade ecológica, assim como perceber o quanto a sustentabilidade ambiental e a responsabilidade social influenciam na hora da decisão de um usuário por reservar ou não uma pousada na ilha, mostra-se importante no sentido de incentivar empresários, órgãos fiscalizadores, governo e usuários para a preservação e manutenção da diversidade ecológica local.

Perante o exposto, este estudo tem como objetivo analisar a importância do TBL na geração de vantagem competitiva nas pousadas de Fernando de Noronha, por meio da análise de 144 respondentes que visitaram a ilha. Consoante isso, a questão de pesquisa é traduzida por: qual a importância do TBL na geração de vantagem competitiva? Além desta introdução, o artigo apresenta o referencial teórico elencando o TBL nos pilares Ambiental, Social e Econômico e as hipóteses de pesquisa, metodologia utilizada, resultados e discussões e considerações finais.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 *Triple Bottom Line* e Vantagem Competitiva

O *Triple Bottom Line* (TBL) tornou-se popular com a publicação do livro *Cannibals with Forks: The Triple Bottom Line of 21st Century Business*, em 1997 (ELKINGTON, 1997; NORMAN; MACDONALD, 2004). O termo significa tripé da sustentabilidade e está associado à integração holística dos pilares social, ambiental e econômico (HAMMER; PIVO, 2017), de modo que eles tenham o mesmo peso nas decisões gerenciais (HENRY; BUYL; JANSEN, 2019) tendo em vista um cenário global onde a redução de impactos, sejam eles ambientais, sociais e/ou econômicos, tem sido cada vez mais priorizada (THABREW et al., 2018).

Porém, Svensson et al. (2018) ressaltam contribuições gerenciais que mostraram que, embora o tripé da sustentabilidade deva considerar os seus três aspectos de forma simultânea, o pilar econômico é levado mais em consideração pelos gestores em suas decisões, seguido pelos pilares social e ambiental; o estudo também aponta que os pilares também podem funcionar com mediadores da interação entre eles, numa relação de causa e efeito.

O TBL – Pilar Ambiental, ganhou destaque com o surgimento do nome *Greenpeace* no universo empresarial, uma vez que isso trouxe relevante contribuição para que os aspectos ambientais passassem a ser observados no contexto das grandes organizações, através das causas que passavam a ser defendidas por aquelas empresas (ELKINGTON, 1998). Com o passar dos anos, estudos foram mostrando as incertezas dos gerentes sobre como lidar com esse tema e transformá-lo em decisões gerenciais (WU; PAGELL, 2011), ao passo que foi confirmando-se a importância das empresas terem uma cadeia de suprimentos sustentável, de modo que quanto maior a cooperação de empresa e fornecedores numa conduta verde, maior também seria a vantagem competitiva (CRONIN et al., 2011; DE GIOVANNI, 2012).

Gleim et al. (2013) destacam que tais ações precisam ser notadas pelo consumidor final, dessa forma, não basta que as empresas e sua cadeia de suprimentos adotem uma postura verde e/ou inovem em produtos, serviços, processos e iniciativas voltadas ao meio ambiente (CRONIN et al., 2011), é preciso oferecer informações sobre as suas vantagens (GLEIM et al., 2013); Barbieri (2011) corrobora quando elenca seis objetivos da educação ambiental: i) conscientização, ii) conhecimento, iii) atitudes, iv) habilidades, v) capacidade de avaliação e vi) participação, sendo o último objetivo, o reflexo do engajamento fruto do senso de responsabilidade e urgência no que diz respeito às causas ambientais.

Nessa perspectiva, o governo, o mercado e a sociedade funcionam como forças que influenciam os empresários em relação às questões ambientais, evidenciando que, com o passar dos anos, as preocupações econômicas e ambientais estão mais próximas; um movimento que antes era externo à organização, passa a ocorrer dentro das empresas, numa busca de políticas que atendam à problemática ambiental, ao passo que também visem melhoria da performance ambiental (SEVERO; DE GUIMARÃES, 2017). Yunus e Michalisin (2016) reforçam essa ideia ao afirmarem que as práticas de gerenciamento da cadeia de suprimento verde incorporam uma série de recursos e capacidades que contribuem com o desenvolvimento sustentável e são fontes de vantagem competitiva.

O TBL – Pilar Social, surgiu com a crescente preocupação e responsabilidade das organizações em relação ao bem-estar das comunidades nas quais elas encontram-se inseridas (GIMENEZ; SIERRA; RONDON, 2012), assim como o bem-estar de todas as pessoas que fazem parte das suas cadeias de suprimentos, contribuindo com uma cultura organizacional bem definida e que consiga compartilhar princípios e valores de responsabilidade social (FRY; SLOCUM Jr., 2008).

Norman e MacDonald (2004) afirmam que há relação entre o desempenho social e o desempenho econômico, e Dao et al. (2011) corroboram a ideia que ações sustentáveis podem gerar lucratividade e vantagem competitiva, além dos esperados benefícios sociais. Hollos et al. (2012) contribuem afirmando que essas ações não necessariamente demandam um aumento significativo nos custos empresariais, embora ainda exista uma discussão sobre como medir esses resultados sociais (NORMAN; MACDONALD, 2004; MARKLEY; DAVIS, 2007).

O TBL – Pilar Econômico é a base contábil da sustentabilidade, pois é esse o pilar que possui relatórios, ferramentas e indicadores que podem auxiliar a medir todas as ações que venham a ser tomadas (PERRINI; TENCATI, 2006; SCHALTEGGER; BURRITT, 2010). Herzallah et al. (2017) afirmam que as estratégias voltadas à competitividade estão positivamente relacionadas ao desempenho financeiro, isso também ocorre nas empresas de turismo (STAMOU, PARASKEVOPOULOS, 2006).

No que concerne à Vantagem Competitiva (VC), a visão baseada em recursos traz uma perspectiva de análise não só dos produtos oferecidos pelas empresas, mas também dos recursos que ela possui e que serve como sustento da sua vantagem competitiva no decorrer do tempo, alguns desses recursos podem, inclusive levar a ganhos elevados, daí a importância de manter o equilíbrio entre a utilização dos recursos já existentes na organização e o desenvolvimento de novos (WERNERFELT, 1984; BARNEY, 1991).

Nessa perspectiva, Barney (1991;1996) apresenta o conceito de VRIO, que considera que para alcançar a vantagem competitiva, os recursos de uma organização devem ser analisados sob quatro perspectivas: valor, raridade, imitação e organizacional, considerando que eles devem ser valiosos, raros, imperfeitamente imitáveis e não substituíveis (VRIN). Para Lado e Zhang (1998), a vantagem competitiva sustentável surge a partir da relação e reforços recíprocos das competências organizacionais, Fleury e Fleury (2004) corroboram destacando a existência de relações entre as competências organizacionais e a estratégia competitiva no contexto das organizações competitivas.

A definição da ação estratégica pode impactar a sustentabilidade a longo prazo, bem como os ganhos em sua competitividade (HALLAM et al., 2018). Guimarães et al. (2017) destacam que a vantagem competitiva sustentável contribui para que as empresas alcancem resultados econômicos positivos, uma vez que ela funciona como precedente do desempenho organizacional, e, portanto, da sua performance.

Liu e Huang (2018) trazem a relação da VC com a competência colaborativa e a inovação, e destacam a inovação de serviços como algo que deve ser planejado e implementado de modo que possa causar impactos satisfatórios na vantagem competitiva interna e externa de uma organização. Pesquisa empírica realizado em indústria evidenciou como a inovação levou

a empresa a ser um caso de sucesso, e isso só foi possível pelo fato de suas estratégias serem fundamentadas em fontes de vantagem competitiva, nesse caso, no conceito de VRIO, evidenciando a ligação entre inovação e vantagem competitiva (BREM et al., 2016).

Estudos realizados em mercados emergentes corroboram que a inovação está positivamente relacionada à VC, além da liderança organizacional, que surge como mediador desses dois aspectos e cujo papel está diretamente ligado à intenção estratégica; segundo os autores, os mercados emergentes solicitam que as empresas atendam novas necessidades e novos mercados constantemente, e destacam que as inovações de mercado, produto e processo são favoráveis ao desenvolvimento de vantagens competitivas (ANNING-DORSON, 2018).

Com base nos conceitos aqui apresentados e o foco principal desta pesquisa, o conceito de TBL aqui utilizado diz respeito à união dos três pilares da sustentabilidade: ambiental, social e econômico. No que tange ao pilar ambiental, considera-se as empresas que têm práticas verdes (sustentabilidade ambiental) e disponibilizam informações e vantagens sobre elas (CRONIN et al., 2011; DE GIOVANNI, 2012; GLEIM et al., 2013; YUNUS; MICHALISIN, 2016), promovem a conscientização e contribuem para que os indivíduos e grupos desenvolvam o senso de responsabilidade e de urgência com relação às questões ambientais, e têm práticas de gestão ambiental, tais como segregação de resíduos; redução no consumo de matéria-prima, água e energia; redução de custos de produção; redução de poluição (ELKINGTON, 1998; MARKLEY; DAVIS, 2007; BARBIERI, 2011; WU; PAGELL, 2011; HOLLOS et al., 2012; GIMENEZ et al., 2012; SEVERO; DE GUIMARÃES, 2017).

Em relação ao pilar social, considera-se as empresas que praticam responsabilidade social, se preocupam e contribuem com o bem-estar da comunidade na qual ela está inserida e de seus funcionários, não se utilizam de trabalho infantil e/ou que não respeitam os direitos dos trabalhadores no tocante à remuneração, férias e horas extras, etc., e promovem a diversidade (NORMAN; MACDONALD, 2004; MARKLEY; DAVIS, 2007; FRY; SLOCUM JR., 2008; GIMENEZ et al., 2012; HOLLOS et al., 2012; SEVERO et al., 2018).

Por fim, no que concerne ao pilar econômico, considera-se as empresas cujas estratégias competitivas contribuem com o seu desempenho financeiro, priorizam ações sustentáveis e têm maior lucratividade e vantagem competitiva, além de priorizarem as questões sociais e ambientais tanto quanto a questão econômica (STAMOU; PARASKEVOPOULOS, 2006; PERRINI; TENCATI, 2006; SCHALTEGGER; BURRITT, 2010; DAO et al., 2011; HERZALLAH et al., 2017).

No tocante à VC, o conceito utilizado para esta pesquisa considera as empresas que possuem recursos e competências valiosos, uma vez que possibilitam que elas implementem estratégias que melhoram sua eficiência e eficácia; raros, pois o número de empresas que possuem esses mesmos recursos e competências é menor do que o número de empresas necessárias para gerar concorrência; que não são possíveis de serem imitados, devido a condições históricas, complexidade social ou ambiguidade causal; e não são substituíveis, por serem únicos da organização (WERNERFELT, 1984; BARNEY, 1991; 1996, LADO; ZHANG, 1998; FLEURY; FLEURY, 2004; FONSECA; CUNHA, 2015, BREM et al., 2016; GUIMARÃES et al., 2017; HALLAM et al., 2018). Além de se utilizarem da inovação (BREM et al., 2016; ANNING-DORSON, 2018; LIU; HUANG, 2018) e das oportunidades encontradas no mercado e nos seus próprios concorrentes (SIGALAS, 2015).

Neste contexto, foram elaboradas as 3 hipóteses de pesquisa H1, H2 e H3:

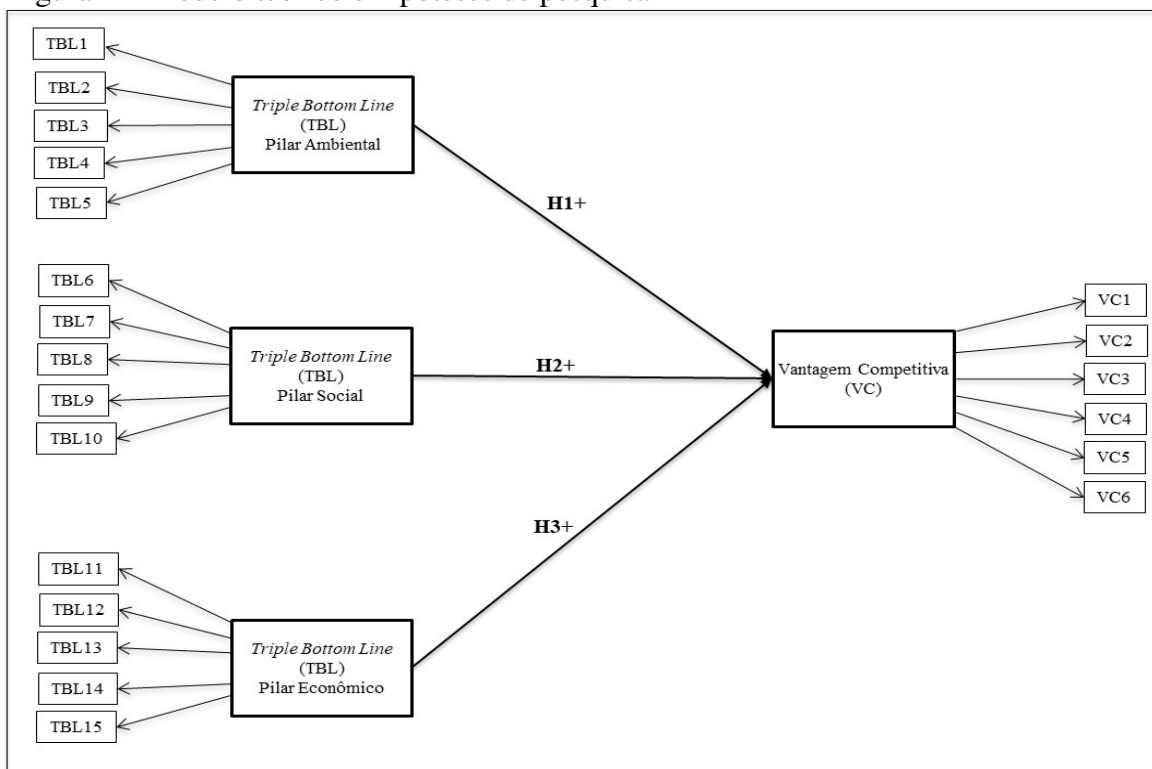
H1: O *Triple Bottom Line* (TBL) – Pilar Ambiental influencia positivamente a Vantagem competitiva (VC).

H2: O *Triple Bottom Line* (TBL) – Pilar Social influencia positivamente a Vantagem Competitiva (VC).

H3: O *Triple Bottom Line* (TBL) – Pilar Econômico influencia positivamente a Vantagem Competitiva (VC).

A Figura 1 apresenta o *framework* do modelo teórico e hipóteses de pesquisa, em seu modelo integrado inicial.

Figura 1 – Modelo teórico e hipóteses de pesquisa



Fonte: Elaborado pelos autores (2019).

3 METODOLOGIA UTILIZADA

A metodologia utilizada neste estudo se trata de uma pesquisa quantitativa e descritiva, por meio de uma *survey* aplicada à usuários que visitaram a ilha de Fernando de Noronha. Conforme Hair Jr. et al. (2010), a pesquisa quantitativa visa a mensuração de números, onde os dados devem estar dispostos de forma adequada para a realização da análise estatística. De acordo com Malhotra et al. (2005), a pesquisa quantitativa pode ser também descritiva, a qual pressupõe uma definição clara do problema, cujos dados devem ser coletados de forma estruturada em amostras representativas. Consoante isso, Vergara (2009) ressalta que a pesquisa descritiva expõe características da população investigada, possibilitando correlações entre variáveis.

Neste cenário, assume-se como um levantamento do tipo *survey* um universo de centenas de elementos (MALHOTRA et al., 2005). Coerentemente, esta pesquisa ocorreu por meio de uma *survey* aplicada a 144 respondentes. Para tanto, a amostra se caracteriza como não probabilística, por conveniência (HAIR Jr. et al., 2010), tendo em vista, como critério, os respondentes da pesquisa terem visitado a ilha de Fernando de Noronha.

A pesquisa foi viabilizada, por meio de um questionário, o qual foi aplicado pelo formulário *on-line* do *Google Docs* nas redes sociais dos pesquisadores. Para a coleta de dados, a pesquisa também utilizou o método Bola de Neve, em que os pesquisadores enviaram para seus contatos e estes posteriormente, repassaram a pesquisa para outros indivíduos, no período de 16 de abril a 30 de maio de 2019.

O questionário apresenta 21 afirmações em uma escala *Likert* de 5 pontos, que variam

entre (1- discordo totalmente, 2- discordo parcialmente, 3- nem concordo nem discordo, 4- concordo parcialmente e 5 - concordo totalmente), além de 4 questões de múltipla escolha, as quais visam caracterizar os respondentes. O questionário apresenta 4 construtos divididos em 4 áreas temáticas, baseado na literatura (Figura 2) : i) *Triple Bottom Line* (TBL) – Pilar Ambiental; ii) *Triple Bottom Line* (TBL) – Pilar Social; iii) *Triple Bottom Line* (TBL) – Pilar Econômico; e, iv) Vantagem Competitiva (VC); assim como pelas questões sociodemográficas, as quais totalizaram 25 questões. Para tanto, o questionário foi validado por dois Doutores *experts* na área temática do estudo, bem como realizou-se um pré-teste com 23 respondentes, a fim de se verificar o entendimento das questões e o tempo de duração.

Figura 2 – Construtos da pesquisa

Construto	Literatura	
<i>Triple Bottom Line</i> (TBL)	Pilar Ambiental	Adaptado dos estudos de Elkington (1998), Markley e Davis (2007), Barbieri (2011), Cronin et al. (2011), Wu e Pagell (2011), Hollos et al. (2012), De Giovanni (2012), Gimenez, Sierra e Rodon (2012), Gleim et al. (2013), Yunus e Michalisin (2016) e Severo e De Guimarães (2017).
	Pilar Social	Baseado nas pesquisas de Norman e Macdonald (2004), Markley e Davis (2007), Fry e Slocum Jr. (2008), Gimenez et al. (2012), Hollos, Blome e Foerstl (2012) e Severo et al. (2018).
	Pilar Econômico	Adaptado dos estudos de Stamou e Paraskevopoulos (2006), Perrini e Tencati (2006), Schaltegger e Burritt (2010), Dao et al. (2011) e Herzallah et al. (2017).
Vantagem Competitiva (VC)	Adaptado das pesquisas de Wernerfelt (1984), Barney (1991; 1996), Lado e Zhang (1998), Fleury e Fleury (2004), Fonseca e Cunha (2015), Sigalas (2015), Brem et al. (2016), Guimarães et al. (2017), Anning-Dorson (2018), Hallam et al. (2018) e Liu e Huang (2018).	

Fonte: Elaborado pelos autores (2019).

Para análise dos dados foi utilizada a estatística descritiva com auxílio do *Software SSPS* 23.0, bem como a Análise Fatorial Confirmatória (AFC), que conforme Hair Jr. et al. (2010), verifica a explicação das variáveis observáveis de cada fator (construto) (Tabela 1). Ainda de acordo com Malhotra (2012), a AFC, trata-se de um estudo que verifica a variância, podendo realizar comparações dos efeitos entre fatores.

Tabela 1 - Variáveis e Construtos

Variáveis Observáveis		Cargas Fatoriais	Comunalidade
Construto <i>Triple Bottom Line</i> (TBL) – Pilar Ambiental			
TBL1	Eu prefiro me hospedar em pousadas que tenham práticas verdes (sustentabilidade ambiental) e disponibilizem informações e vantagens sobre elas.	0,849	0,722
TBL2	Eu valorizo as pousadas que promovem a conscientização e contribuem para que os indivíduos e grupos desenvolvam o senso de responsabilidade e de urgência com relação às questões ambientais.	0,893	0,798
TBL3	Eu prefiro me hospedar em pousadas que têm práticas de gestão ambiental (segregação de resíduos; redução no consumo de matéria-prima, água e energia; redução de custos de produção; redução de poluição).	0,897	0,804

TBL4	Eu tenho práticas conscientes quando estou hospedado em pousadas (consumo de luz, consumo de energia, segregação de resíduos, etc.)	0,587	0,345
TBL5	Eu não me importo em pagar um preço maior por hospedagens que têm práticas de gestão ambiental.	0,769	0,591
Média 4,040; Desvio Padrão 1,189; Alfa de Cronbach 0,857; KMO 0,833			
Construto <i>Triple Bottom Line</i> (TBL) – Pilar Social			
TBL6	Eu prefiro me hospedar em pousadas conhecidas por praticarem responsabilidade social.	0,804	0,647
TBL7	Eu valorizo as pousadas que se preocupam e contribuem com o bem-estar da comunidade na qual ela está inserida.	0,822	0,675
TBL8	Eu considero fundamental que as pousadas se preocupem com o bem-estar de seus funcionários.	0,761	0,579
TBL9	Eu não me hospedo em pousadas que se utilizam de trabalho infantil e/ou que não respeitam os direitos dos trabalhadores no tocante à remuneração, férias e horas extras.	0,593	0,352
TBL10	Eu valorizo as pousadas que promovem a diversidade no quadro de seus funcionários.	0,697	0,485
Média 4,351; Desvio Padrão 0,879; Alfa de Cronbach 0,780; KMO 0,720			
Construto <i>Triple Bottom Line</i> (TBL) – Pilar Econômico			
TBL11	Eu percebo que as estratégias competitivas de determinadas pousadas contribuem com o seu desempenho financeiro.	0,651	0,424
TBL12	Eu percebo que as pousadas que priorizam ações sustentáveis têm maior lucratividade e vantagem competitiva.	0,770	0,592
TBL13	Eu valorizo as pousadas que priorizam as questões sociais e ambientais tanto quanto a questão econômica.	0,747	0,558
TBL14	Eu aceito pagar um preço maior por serviços em pousadas que priorizam as questões ambientais.	0,864	0,746
TBL15	Eu aceito pagar um preço maior por serviços em pousadas que priorizam as questões sociais.	0,866	0,750
Média 3,731; Desvio Padrão 1,346; Alfa de Cronbach 0,842; KMO 0,737			
Construto Vantagem Competitiva (VC)			
VC1	Eu percebo que algumas pousadas possuem recursos e competências valiosos, que possibilitam que elas implementem estratégias que melhoram sua eficiência e eficácia.	0,756	0,584
VC2	Eu percebo que algumas pousadas possuem recursos e competências raros, pois o número de empresas que possuem esses mesmos recursos e competências é menor do que o número de empresas necessárias para gerar concorrência.	0,819	0,744
VC3	Eu percebo que algumas pousadas possuem recursos e competências que não são possíveis de serem imitadas, devido a condições históricas, complexidade social ou ambiguidade causal.	0,762	0,813
VC4	Eu percebo que algumas pousadas possuem recursos e competências únicas da organização, e que, portanto, não são substituíveis.	0,815	0,784
VC5	Eu acredito que a inovação leva à diferenciação na hora da escolha de uma pousada.	0,679	0,772
VC6	Eu valorizo pousadas que exploram as oportunidades encontradas no mercado e nos seus próprios concorrentes.	0,682	0,823
Média 3,854; Desvio Padrão 1,040; Alfa de Cronbach 0,848; KMO 0,788			

Fonte: Elaborado pelos autores (2019).

Neste contexto, para verificar a importância do TBL (nos Pilares Ambiental, Social e Econômico) na geração de Vantagem Competitiva nas pousadas de Fernando de Noronha, utilizou-se a Regressão Linear Múltipla, visando testar as 3 hipóteses de pesquisa (H1, H2 e H3). De acordo com Hair Jr. et al. (2010), a Regressão Linear Múltipla analisa a relação entre

as variáveis do estudo, sendo considerada um método apropriado sempre que o problema de pesquisa envolver uma única variável dependente, que possa ser relacionada a duas ou mais variáveis independentes

4 RESULTADOS E DISCUSSÕES

4.1 Perfil da Amostra

A amostra da pesquisa consiste em 144 pessoas que visitaram a ilha de Fernando de Noronha entre os anos de 1999 e 2019. Com relação à renda familiar, 29,9% dos respondentes recebem mensalmente entre 5 a 10 salários mínimos, 27,1% recebem acima de 20 salários mínimos, 20,8% entre 10 a 20 salários mínimos, 19,4% entre 2 a 5 salários mínimos, e 2,8% até 2 salários mínimos. No que se refere à escolaridade, 39,2% dos respondentes possuem Pós-graduação, 37,1 % Ensino Superior, 11,9% dos respondentes possuem Mestrado, 6,3% possuem Ensino Médio e 5,6 % Doutorado.

Quanto à idade dos respondentes, ocorreu a classificação conforme a sua geração. Strauss e Howe (1991) e Severo, De Guimarães e Dorion (2018) trazem o ano de nascimento para a definição das gerações, sendo para *Baby Boomers* os nascidos antes de 1965, para geração X os nascidos entre os anos de 1965 a 1981, e para a geração Y os nascidos após 1981. Coerentemente, utilizou-se este critério de anos de nascimento para classificar a geração dos respondentes, onde 67,4% são da geração Y, 22,9% da geração X e 9,7% dos respondentes são da geração *Baby Boomers*. No que tange a região de residência dos respondentes, 81,3% são da região Nordeste, 7,6% da região Sul, 6,3% do Sudeste, 4,2% de outros países, e 0,7% são da região Centro-oeste.

4.2 Análise Fatorial Confirmatória

Para a depuração dos dados, buscou-se identificar *outliers* univariados, análise de simetria de Pearson com valores próximos a Zero (KLINE, 2005; HAIR Jr. et al., 2010), e a análise da Curtose, com valores inferiores a 5 (MARDIA, 1971), bem como foram eliminados os formulários em que o respondente concentrou as respostas em uma única alternativa da escala Likert de cinco pontos. Destaca-se que o formulário eletrônico não permitia não respostas (*missing*), assim como não ocorreu respondentes que utilizaram uma única alternativa da escala para todas as respostas, permanecendo 144 casos válidos.

Após a depuração dos dados, avaliou-se a normalidade e confiabilidade dos dados (Tabela 2), por meio de: i) testes de esfericidade de Bartlett, com resultado significativo ($p > 0.001$); ii) medida de adequação de Kaiser, Meyer e Olkin (KMO), que segundo Hair Jr. et al. (2010) e Pestana e Gageiro (2014) deve apresentar valores superiores a 0,5; e, iii) verificação da confiabilidade simples das variáveis observáveis, por meio do cálculo do Alfa de Cronbach, com valores superiores a 0,7 (HAIR Jr. et al., 2010). Os testes de esfericidade de Bartlett foram significativos para os 4 construtos, bem como o KMO e Alfa de Cronbach apresentaram valores superiores aos parâmetros aceitos.

Nesse contexto, realizou-se a Análise Fatorial Confirmatória (AFC) para a verificar a explicação da variabilidade das variáveis observáveis em relação ao fator (Construto), como fase antecessora da Regressão Linear Múltipla. Os resultados da AFC para o Construto TBL – Pilar Ambiental, apresentam a variabilidade total de 65,1 %, visto que todas as cargas fatoriais ficaram superiores a 0,5 (HAIR Jr. et al., 2010). A variável TBL3 “Eu prefiro me hospedar em pousadas que têm práticas de gestão ambiental (segregação de resíduos; redução no consumo de matéria-prima, água e energia; redução de custos de produção; redução de poluição)” apresenta a maior carga fatorial (0,897), sendo a variável que mais contribui para a explicação

da variabilidade do Construto, seguida pela variável TBL2 (0,893) “Eu valorizo as pousadas que promovem a conscientização e contribuem para que os indivíduos e grupos desenvolvam o senso de responsabilidade e de urgência com relação às questões ambientais”.

Estes resultados estão de acordo com as assertivas de Severo e De Guimarães (2017), pois as práticas ambientais nas organizações visam a correta segregação de resíduos, a utilização eficiente de insumos e energia, bem como diminuição do impacto ambiental no meio ambiente, e contribuem para que os indivíduos também desenvolvam esse senso de responsabilidade em relação às causas ambientais (ELKINGTON, 1998; MARKLEY; DAVIS, 2007; BARBIERI, 2011; WU; PAGELL, 2011, HOLLOS et al., 2012; GIMENEZ et al., 2012).

No que tange a Comunalidade para o Construto TBL – Pilar Ambiental, apenas uma variável foi inferior a 0,5 (TBL4=0,345), evidenciando uma baixa correlação entre as variáveis observáveis. Entretanto, esta variável foi mantida, devido à importância teórica desta para a explicação do Construto (HAIR Jr. et al., 2010).

Os resultados da AFC para o Construto TBL – Pilar Social, apresentam a variabilidade total de 54,75 %, bem como todas as cargas fatoriais ficaram superiores a 0,5 (HAIR Jr. et al., 2010). A variável TBL7 (0,822) “Eu valorizo as pousadas que se preocupam e contribuem com o bem-estar da comunidade na qual ela está inserida”, foi a que apresentou a maior carga fatorial, seguida pela variável TBL6 (0,804) “Eu prefiro me hospedar em pousadas conhecidas por praticarem responsabilidade social”. Estes resultados corroboram as pesquisas de Gimenez et al. (2012), uma vez que há a preocupação com o bem-estar da comunidade na qual a empresa está inserida, os estudos de Markley e Davis (2007), pois empresas com responsabilidade social possuem uma cultura organizacional que busca o bem-estar dos funcionários e desenvolve ações sociais, as quais melhoram a qualidade de vida das pessoas (NORMAN; MACDONALD, 2004; FRY; SLOCUM JR., 2008; HOLLOS et al., 2012; SEVERO et al., 2018).

Na Comunalidade para o Construto TBL – Pilar Social, duas variáveis foram inferiores a 0,5 (TBL9=0,352; TBL10=0,485), entretanto, estas variáveis foram mantidas para o entendimento do Construto.

O Construto TBL – Pilar Econômico, apresenta uma variabilidade total explicada de 61,4%, assim como todas as cargas fatoriais foram superiores a 0,5, sendo que a variável que apresentou a maior carga fatorial foi a TBL15 (0,866) “Eu aceito pagar um preço maior por serviços em pousadas que priorizam as questões sociais”, seguida pela TBL14 (0,864) “Eu aceito pagar um preço maior por serviços em pousadas que priorizam as questões ambientais”. Contudo, Stamou e Paraskevopoulos (2006) ressaltam que para as empresas de turismo alcançarem uma melhor competitividade é primordial as ações da organização e os recursos financeiros. No que se refere a Comunalidade das variáveis do Construto, apenas a TBL11 (0,424), apresentou uma baixa Comunalidade, contudo essa variável apresentou uma significativa carga fatorial (0,651), e foi, portanto, mantida para o entendimento do Construto.

A variabilidade total explicada do Construto de VC foi de 56,8%, bem como todas as cargas fatoriais foram superiores ao recomendado, e a Comunalidade de todas as variáveis foram aceitáveis. Consoante isso, a variável observável que apresentou a maior carga fatorial foi a VC2 (0,819) “Eu percebo que algumas pousadas possuem recursos e competências raras, pois o número de empresas que possuem esses mesmos recursos e competências é menor do que o número de empresas necessárias para gerar concorrência”, seguida pela VC4 (0,815) “Eu percebo que algumas pousadas possuem recursos e competências únicas da organização, e que, portanto, não são substituíveis”. Neste contexto, estes resultados estão de acordo com as pesquisas de Barney (1991; 1996), pois os recursos e capacidades que são valiosos, raros, imperfeitamente imitáveis e não substituíveis, ocasionam uma maior vantagem competitiva, bem como o que ressaltam Fleury e Fleury (2004), onde os recursos, as mudanças e a complexidade, são fatores essenciais para a vantagem competitiva, assim como a integração e o compartilhamento das competências organizacionais (LADO; ZHANG, 1998).

4.3 Regressão Linear Múltipla

Primeiramente, antes de executar a Regressão Linear Múltipla, realizou-se os testes de normalidade e confiabilidade para todas as 21 variáveis observáveis pesquisadas (Tabela 1). Estes testes atestam a validade das variáveis (Tabela 2) para a utilização na análise de Regressão Linear Múltipla.

Tabela 2 – Alpha de Cronbach, KMO e Esfericidade de Barlett

Teste	Valor Encontrado
Alpha de Cronbach	0,935
KMO	0,883
Teste de Esfericidade de Bartlett	Qui-quadrado Significância
	2237,54573459987 0,000*

*<0,001

Fonte: Elaborado pelos autores (2019).

Para a verificação da importância do *Triple Bottom Line* (TBL) na geração de Vantagem Competitiva (VC) nas pousadas de Fernando de Noronha, utilizou-se a Regressão Linear Múltipla (HAIR Jr. et al., 2010) entre: i) TBL - Pilar Ambiental e a VC, tendo a média do construto de VC como variável dependente e a TBL – Pilar Ambiental (TBL1... TBL5), como variáveis independentes; ii) TBL – Pilar Social e a VC, tendo a média do construto de VC, como variável dependente e TBL – Pilar Social (TBL6... TBL10), como variáveis independentes; e, iii) TBL – Pilar Econômico e a VC, tendo a média do construto de VC, como variável dependente e a TBL – Pilar Econômico (TBL11... TBL15), como variáveis independentes; as quais ocorreram por meio do método inserir. Consoante isso, conforme Hair Jr. et al. (2010), a Regressão Linear indica os efeitos cumulativos de um grupo de variáveis explicativas (X1, X2, X3, etc.) em uma variável dependente (Y), assim como os efeitos separados dessas variáveis explicativas ($Y = \beta_1X_1 + \beta_2X_2 + \beta_3X_3 + \dots + \beta_0$).

Perante o exposto, também se realizou a análise da matriz de Correlação de Pearson, a qual visa verificar se algumas variáveis independentes estão altamente correlacionadas, sendo que isto pode ocorrer quando as correlações entre as variáveis se encontram acima de 0,8 (WOOLDRIGGE, 2006). No conjunto de dados analisados, a única correlação encontrada foi entre as variáveis TBL2<-->TBL3(0,805), portanto nas demais questões não se observa indícios de multicolinearidade.

Quanto aos resultados encontrados na primeira Regressão Linear Múltipla para o modelo proposto pode-se verificar que o poder de explicação das TBL – Pilar Ambiental para a VC é equivalente a 23,6% (R²) (Tabela 3). O teste de significância apresentou valor de p>0,001, indicando que o modelo de regressão estimado é adequado para o estudo.

Tabela 3 – Resumo do modelo^b

Modelo	R	R ²	R ² ajustado	Erro padrão da estimativa
1	0,486 ^a	0,236	0,209	0,68365

a. Preditores: (Constante), TBL5, TBL4, TBL1, TBL2, TBL3

b. Variável Dependente: MEDIA-VC

Fonte: Elaborado pelos autores (2019).

Com o resultado da primeira regressão (Tabela 3) entende-se que, para estes respondentes, o TBL – Pilar Ambiental é um fator importante, entretanto, apresenta uma baixa intensidade para a vantagem competitiva, o que indica uma conscientização dos respondentes com relação as questões ambientais, nas pousadas da ilha de Fernando de Noronha. Estes

achados corroboram os estudos de Cronin et al. (2011), pois existe uma tendência de que empresas que adotem o *Triple Bottom Line* em suas estratégias organizacionais possa adquirir uma vantagem competitiva, que pode crescer anualmente. Yunus e Michalisin (2016) também destacam que as práticas voltadas ao desenvolvimento sustentável podem se tornar fontes de vantagem competitiva sustentável.

Na segunda Regressão Linear Múltipla, pode-se verificar que o poder de explicação do TBL – Pilar Social na VC é equivalente a 27,1% (R^2) (Tabela 4). O teste de significância apresentou valor de $p > 0,001$, recomendando que o modelo de regressão estimado é adequado para o estudo.

Os resultados da segunda regressão (Tabela 4) ressaltam que os entrevistados consideram que o TBL – Pilar Social é importante fator influenciador da vantagem competitiva, mas apresenta uma baixa intensidade, o que vai ao encontro dos pressupostos teóricos de Hollos, Blome e Foerstl (2012), pois nem sempre as ações sociais reduzem custos numa empresa, porém também não são causadoras de aumento significativo de custos. Consoante isso, o Pilar Social nas organizações pode estimular a participação dos funcionários, o que contribui para a qualidade de vida das pessoas e também a melhoria da imagem organizacional, sua reputação, filantropia e legitimidade. Conforme Gimenez et al. (2012), além da preocupação com as partes internas à organização, uma empresa voltada para o *Triple Bottom Line* é responsável e preocupa-se principalmente com o bem-estar da comunidade na qual ela está inserida, assim como contribui com a segurança, saúde e vantagem competitiva.

Tabela 4 – Resumo do modelo^b

Modelo	R	R^2	R^2 ajustado	Erro padrão da estimativa
1	0,521 ^a	0,271	0,245	0,66808

a. Preditores: (Constante), TBL10, TBL9, TBL7, TBL8, TBL6

b. Variável Dependente: MEDIA-VC

Fonte: Elaborado pelos autores (2019).

A terceira Regressão Linear Múltipla, foi a que apresentou o melhor modelo de explicação, pois pode-se verificar que o poder de explicação do TBL – Pilar Econômico na VC é equivalente a 53,7% (R^2) (Tabela 5). O teste de significância também apresentou valor de $p > 0,001$, recomendando que o modelo de regressão estimado é adequado para o estudo.

Tabela 5 – Resumo do modelo^b

Modelo	R	R^2	R^2 ajustado	Erro padrão da estimativa
1	0,733 ^a	0,537	0,520	0,53230

a. Preditores: (Constante), TBL15, TBL11, TBL13, TBL12, TBL14

b. Variável Dependente: MEDIA-VC

Fonte: Elaborado pelos autores (2019).

No que se refere os resultados da terceira regressão (Tabela 5), verifica-se que o TBL – Pilar Econômico é um fator de alta intensidade para a vantagem competitiva, ou seja, são as variáveis que mais contribuem para a vantagem competitiva. Estes resultados corroboram com os estudos de Guimarães et al. (2017), pois a vantagem competitiva contribui para que as organizações alcancem resultados econômicos positivos, como precedente do desempenho organizacional, e, portanto, da sua performance organizacional. De acordo Anning-Dorson (2018), é necessário que as organizações atendam necessidades e novos mercados, pois as

inovações de mercado, produto e processo são favoráveis ao desenvolvimento de vantagem competitiva.

Os resultados das regressões linear múltiplas, corroboram ainda os estudos de Svensson et al. (2018), que destacam o pilar econômico como o mais considerado nas decisões gerenciais, e de Hammer e Pivo (2017), que traz a importância da integração holística dos três pilares para o TBL. Em contrapartida, os resultados vão de encontro aos estudos de Henry et al. (2019), sobre o equilíbrio que deve existir entre os três pilares.

Perante o exposto, a partir das 3 Regressões Lineares Múltiplas entre o TBL e os Pilares (Ambiental, Social e Econômico) e a Vantagem Competitiva (VC) pode se concluir que as 3 hipóteses de pesquisa (H1, H2 e H3) foram confirmadas, conforme a Figura 3.

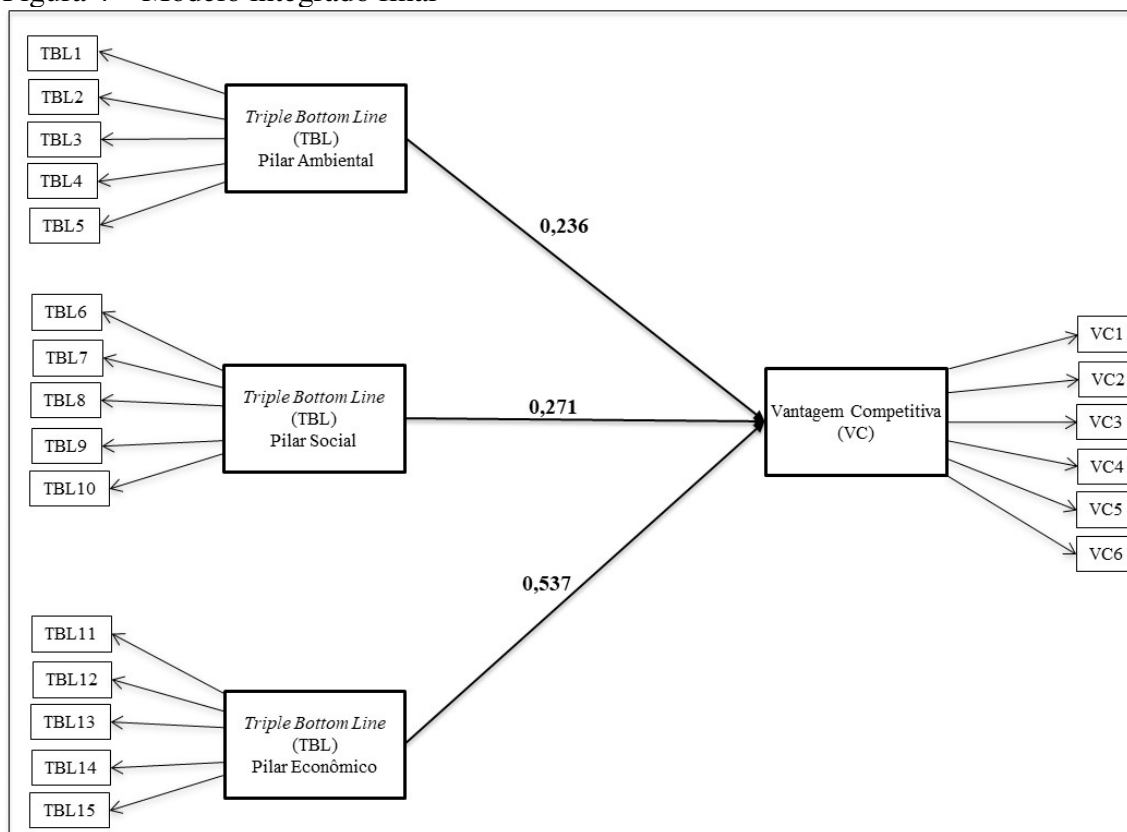
Figura 3 – Hipótese de pesquisa

H1: O <i>Triple Bottom Line</i> (TBL) – Pilar Ambiental influencia positivamente a Vantagem Competitiva (VC).	Confirmada
H2: O <i>Triple Bottom Line</i> (TBL) – Pilar Social influencia positivamente a Vantagem Competitiva (VC).	Confirmada
H3: O <i>Triple Bottom Line</i> (TBL) – Pilar Econômico influencia positivamente a Vantagem Competitiva (VC).	Confirmada

Fonte: Elaborado pelos autores (2019).

Os resultados dos testes de hipóteses (H1, H2 e H3) demonstram uma crescente priorização na redução dos impactos ambientais, sociais e econômicos (THABREW et al., 2018), e sustentam a relação entre ações sustentáveis com a lucratividade e a vantagem competitiva (DAO et al., 2011), bem como a relação das estratégias voltadas à competitividade com o desempenho financeiro (HERZALLAH et al. (2017), impactando a sustentabilidade a longo prazo (HALLAM et al., 2018) e sua performance (GUIMARÃES et al., 2017).

Figura 4 – Modelo integrado final



Fonte: Elaborado pelos autores (2019).

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O tema sustentabilidade tem se destacado no Brasil, assim como mundialmente nos últimos anos, devido ao impacto ambiental sofrido pelo planeta. Neste contexto, ressalta-se que o interesse dos indivíduos vem aumentando devido as informações sobre o TBL, no que se refere as empresas, serviços e ao turismo. Considera-se, portanto, os resultados deste estudo pertinentes para a sustentabilidade, as organizações ligadas ao ramo de atividade, os profissionais que atuam na área de serviços, turismo e lazer, além de gestores e a sociedade em geral.

O Brasil é um país com grande diversidade ecológica, recursos naturais, minerais e energéticos. Diante disso, os estudos que venham a trazer tais aspectos à tona irão contribuir com o âmbito empresarial, a sociedade em geral e o futuro do meio ambiente. Nota-se que o local escolhido para a presente pesquisa, a ilha de Fernando de Noronha, contribui com o entendimento dessa diversidade, pois Fernando de Noronha é considerada, pela UNESCO, Patrimônio Mundial da Humanidade devido a sua extensa diversificação ecológica e ambiental. Além disso, entre os seus moradores, além dos nativos, há indivíduos de diversas nacionalidades e regiões do Brasil. Isso faz com que o apelo sustentável ambiental, social e econômico seja ainda mais forte entre moradores, gestores, turistas, órgãos fiscalizadores, grupos de defesa social e ambiental.

Os testes de hipóteses confirmaram as relações dos três Pilares (ambiental, social e econômico) do *TBL* com a *VC*, o que demonstra a relevância desse estudo. Outro aspecto que merece destaque foi o fato de 67,4% dos respondentes fazerem parte da geração Y (nascidos após 1981), sugerindo que essa nova geração tem se comportado com a responsabilidade ambiental e social, bem como tem se preocupado com tais questões, mesmo quando estão em momentos de lazer.

Para a academia, este estudo é pertinente, tendo em vista o crescente número de publicações que trazem o TBL como campo de estudos empíricos. O maior desafio, e consequente contribuição teórica, foi englobar os temas TBL e VC no mesmo estudo. Assim, os resultados desta pesquisa visam indicar possíveis contribuições para a sociedade, governo, órgãos e organizações ligados ao turismo. Perante o exposto, pode concluir que no TBL, o Pilar Econômico (53,7%) é o que mais contribui para a geração de vantagem competitiva, seguidos respectivamente, pelos Pilares social (27,1%) e ambiental (23,6%). No que tange a sociedade, espera-se trazer uma discussão ampla sobre a importância de as empresas terem uma postura à favor do desenvolvimento sustentável e da responsabilidade social. Fazendo com que a sociedade possa ser fiscalizadora, e que também se porte como defensora das questões ambientais e sociais, aumentando seu critério na hora da escolha das empresas cujos bens e serviços serão contratados.

Além disso, uma maior conscientização da sociedade fará com que ocorra uma cobrança também em relação aos reais órgãos fiscalizadores, instituições, organizações, órgãos públicos responsáveis por defenderem as pessoas e o meio ambiente. Pretende-se, com este estudo, contribuir para que não aconteçam desastres ambientais e injustiças sociais, o que impacta na qualidade de vida das pessoas e no meio ambiente.

No que se refere aos estudos futuros, sugere-se analisar a percepção dos gestores (pousadas) sobre o TBL e a geração de VC, bem como os serviços prestados para o atendimento das demandas e relações identificadas nesta pesquisa.

REFERÊNCIAS

- ANNING-DORSON, T. Innovation and competitive advantage creation: The role of organisational leadership in service firms from emerging markets. **International Marketing Review**, v. 35, n. 4, p. 580-600, 2018.
- BARBIERI, J. C.; DA SILVA, D. Desenvolvimento sustentável e educação ambiental: uma trajetória comum com muitos desafios. **Revista de Administração Mackenzie**, v. 12, n. 3, 51-82, 2011.
- BARNEY, J. Firm resources and sustained competitive advantage. **Journal of Management**, v.17 n 1, p. 99-120, 1991.
- _____. **Gaining and sustaining competitive advantage**. Massachusetts: Addison-Wesley Publishing Company, 1996.
- BREM, A.; MAIER, M.; WIMSCHNEIDER, C. Competitive advantage through innovation: the case of Nespresso. **European Journal of Innovation Management**, v. 19, n. 1, p. 133-148, 2016.
- CRONIN, J. J.; SMITH, J. S.; GLEIM, M. R.; RAMIREZ, E.; MARTINEZ, J. D. Green marketing strategies: an examination of stakeholders and the opportunities they present. **Journal of the Academy of Marketing Science**, v. 39, n. 1, p. 158-174, 2011.
- DAO, V.; LANGELLA, I.; CARBO, J. From green to sustainability: Information Technology and an integrated sustainability framework. **The Journal of Strategic Information Systems**, v. 20, n. 1, p. 63-79, 2011.
- DE GIOVANNI, P. Do internal and external environmental management contribute to the triple bottom line? **International Journal of Operations & Production Management**, v. 32, n. 3, p. 265-290, 2012.
- DELLARMELIN, M. L.; MORAES, J. P.; HOECKESFELD, L.; SEVERO, E. A.; HAHN, I. S. The influence of green branding on purchase intention, willingness to pay and consumers' emotional response: an experimental study. **Latin American Journal of Management for Sustainable Development**, v. 4, n. 1, p. 69-82, 2018.
- ELKINGTON, J. *Cannibals with forks: the triple bottom line of twenty first century business*. Mankato: Capstone, 1997.
- ELKINGTON, J. Partnerships from cannibals with forks: The triple bottom line of 21st-century business. **Environmental Quality Management**, v. 8, n. 1, p. 37-51, 1998.
- FLEURY, M. T. L.; FLEURY, A. Alinhando estratégia e competências. **Revista de Administração de Empresas**, v. 44, n. 1, p. 44-57, 2004.
- FONSECA, M. R.; CUNHA, M, A. Desenvolvimento de vantagem competitiva sob a ótica da visão baseada em recursos. **Caderno Profissional de Administração da UNIMEP**, v. 5, n. 1, p. 94-111, 2015.
- FRY, L. W.; SLOCUM Jr., J. W. Maximizing the triple bottom line through spiritual leadership. **Organizational dynamics**, v. 37, n. 1, p. 86-96, 2008.
- GIMENEZ, C.; SIERRA, V.; RODON, J. Sustainable operations: Their impact on the triple bottom line. **International Journal of Production Economics**, v. 140, n. 1, p. 149-159, 2012.
- GLEIM, M. R.; SMITH, J. S.; ANDREWS, D.; CRONIN JR, J. J. Against the green: a multi-method examination of the barriers to green consumption. **Journal of Retailing**, v. 89, n. 1, p. 44-61, 2013.
- GOVINDAN, K.; KHODAVERDI, R.; JAFARIAN, A. A fuzzy multi criteria approach for measuring sustainability performance of a supplier based on triple bottom line approach. **Journal of Cleaner production**, v. 47, p. 345-354, 2013.
- GUIMARÃES, J. C. F. de; SEVERO, E. A.; VASCONCELOS, C. R. M. de. Sustainable competitive advantage: a survey of companies in Southern Brazil. **BBR. Brazilian Business**

Review, v. 14, n. 3, p. 352-367, 2017.

HAIR Jr., J. F.; BLACK, W. C.; BABIN, B. J.; ANDERSON, R. E. **Multivariate data analysis**. 7 ed., New York: Pearson, 2010.

HALLAM, C. R.; VALERDI, R.; CONTRERAS, C. Strategic lean actions for sustainable competitive advantage. **International Journal of Quality & Reliability Management**, v. 35, n. 2, p. 481-509, 2018.

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

HENRY, L. A.; BUYL, T.; JANSEN, R. JG. Leading corporate sustainability: The role of top management team composition for triple bottom line performance. **Business Strategy and the Environment**, 2019.

HERZALLAH, A.; GUTIERREZ-GUTIERREZ, L. J.; MUÑOZ ROSAS, J. F. Quality ambidexterity, competitive strategies, and financial performance: An empirical study in industrial firms. **International Journal of Operations & Production Management**, v. 37, n. 10, p. 1496-1519, 2017.

HOLLOS, D.; BLOME, C.; FOERSTL, K. Does sustainable supplier co-operation affect performance? Examining implications for the triple bottom line. **International Journal of Production Research**, v. 50, n. 11, p. 2968-2986, 2012.

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

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

KLINE, R. B. **Principles and practice of structural equation modeling**. 2. ed. New York: The Guilford Press, 2005.

KUMAR, A.; ANBANANDAM, R. Development of social sustainability index for freight transportation system. **Journal of Cleaner Production**, v. 210, p. 77-92, 2019.

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

LIU, L. A sustainability index with attention to environmental justice for eco-city classification and assessment. **Ecological Indicators**, v. 85, p. 904-914, 2018.

LIU, F-H.; HUANG, T-L. The influence of collaborative competence and service innovation on manufacturers' competitive advantage. **Journal of Business & Industrial Marketing**, v. 33, n. 4, p. 466-477, 2018.

MALHOTRA, N. K. **Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada**. 6. ed. Porto Alegre: Bookman, 2012.

MALHOTRA, N. K.; ROCHA, I.; LAUDISIO, M. C.; ALTHEMAN, É.; BORGES, F. M. **Introdução à pesquisa de marketing**. 1. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2005.

MARDIA, K. V. The effect of nonnormality on some multivariate tests and robustness to nonnormality in the linear model'. **Biometrika**, v. 58, n. 1, p. 105-121, 1971.

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

MINISTÉRIO DO TURISMO. Sistema brasileiro de classificação de meios de hospedagem. Disponível em: <<http://classificacao.turismo.gov.br/MTUR-classificacao/mtur-site/Entenda?tipo=6>>. Acesso em: 20 mar. 2019.

MOLINA-AZORÍN, J. F.; TARÍ, J. J.; PEREIRA-MOLINER, J.; LOPEZ-GAMERO, M. D.; PERTUSA-ORTEGA, E. M. The effects of quality and environmental management on

competitive advantage: A mixed methods study in the hotel industry. **Tourism Management**, v. 50, p. 41-54, 2015.

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

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

PESTANA, M. H.; GAGEIRO, J. N. **Análise de dados para ciências sociais: a complementaridade do SPSS**. 6. ed. Lisboa: Edições Sílabo, 2014.

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

SEVERO, E. A.; DE GUIMARÃES, J. C. F. Trajetórias e perspectivas da sustentabilidade e práticas ambientais: uma pesquisa bibliométrica. **Revista Metropolitana de Sustentabilidade**, v. 7, n. 2, p. 93-114, 2017.

SEVERO, E. A.; DE GUIMARÃES, J. C. F.; DORION, E. C. H. Cleaner production, social responsibility and eco-innovation: Generations' perception for a sustainable future. **Journal of Cleaner Production**, v. 186, p. 91-103, 2018.

SIGALAS, C. Competitive advantage: the known unknown concept. **Management Decision**, v. 53, n. 9, p. 2004-2016, 2015.

STAMOU, A. G.; PARASKEVOPOULOS, S. Representing protected areas: A critical discourse analysis of tourism destination building in a Greek travel magazine. **International Journal of Tourism Research**, v. 8, n. 6, p. 431-449, 2006.

STRAUSS, W.; HOWE, N. **Generations**. New York: William Morrow, 1991.

SVENSSON, G.; FERRO, C.; HØGEVOLD, N.; PADIN, C.; VARELA, J. C. S.; SARSTEDT, M. Framing the triple bottom line approach: Direct and mediation effects between economic, social and environmental elements. **Journal of Cleaner Production**, v. 197, p. 972-991, 2018.

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

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

VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisas em administração**. 10. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

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

WERNERFELT, B. A resource-based view of the firm. **Strategic Management Journal**, v. 5, n. 2, p. 171-180, 1984.

WHEELER, D.; ELKINGTON, J. The end of the corporate environmental report? Or the advent of cybernetic sustainability reporting and communication. **Business Strategy and the Environment**, v. 10, n. 1, p. 1-14, 2001.

WOOLDRIGGE, J. M. **Introdução à econometria: uma abordagem moderna**. São Paulo: Pioneira Thompson Learning, 2006.

WU, Z.; PAGELL, M. Balancing priorities: Decision-making in sustainable supply chain management. **Journal of Operations Management**, v. 29, n. 6, p. 577-590, 2011.

YUNUS, E. N.; MICHALISIN, M. D. Sustained competitive advantage through green supply chain management practices: a natural-resource-based view approach. **International Journal of Services and Operations Management**, v. 25, n. 2, p. 135-154, 2016.