

# ANÁLISE DE PERSPECTIVAS EM ESTRATÉGIAS AMBIENTAIS POR INTERMÉDIO DA VISÃO BASEADA EM RECURSOS

**João Ricardo Correia Andrade**

jricardo\_ca@yahoo.com.br

**John Lennon Andrade de Oliveira**

johnlennonandrade@hotmail.com

**Ludmilla Meyer Montenegro**

ludmilla2907@gmail.com

**Veruschka Vieira Franca Franca**

veruschkafranca@gmail.com

**REYNALDO PALOMINO**

reychile@hotmail.com



*Diante das preocupações ambientais, cada vez mais as organizações são pressionadas a assumirem estratégias relacionadas ao meio-ambiente. Nesse contexto, têm-se por objetivo identificar contribuições de estratégias ambientais para a obtenção de vantagem competitiva nas empresas. As perspectivas adotadas neste trabalho são a Visão Baseada em Recursos (VBR) e uma abordagem derivada desta, a Visão Baseada em Recurso Natural (VBRN). Dentre os resultados destacam-se a associação do desenvolvimento sustentável com a vantagem competitiva sustentável e a percepção da proatividade ambiental como um recurso raro.*

*Palavras-chave: meio-ambiente, Estratégias, vantagem competitiva, Proatividade Ambiental, desenvolvimento sustentável*

## 1. Introdução

Em decorrência da crise socioambiental no final do século XX, ocasionada por um aumento drástico de problemas ambientais, em consonância com o aumento da consciência ambiental da população, pode ser observada uma pressão dos indivíduos em relação às empresas e os governos para assumirem posturas mais comprometidas com os aspectos sociais e ambientais (SCANDELARI, 2011).

Nesse contexto, têm-se por objetivo identificar contribuições de estratégias ambientais para a obtenção de vantagem competitiva nas empresas. Além disso, busca-se relacionar os temas aqui abordados sob a perspectiva estratégica da Visão Baseada em Recursos (VBR) e uma abordagem derivada desta, a Visão Baseada em Recurso Natural (VBRN).

Dentre as justificativas do trabalho destaca-se a intenção de contribuir para a temática das estratégias relacionadas ao *triple bottom line* da sustentabilidade, mais especificamente para o tema de proatividade ambiental. Como pode ser observado na pesquisa de Souza e Ribeiro (2013) que analisaram as publicações brasileiras sobre sustentabilidade ambiental, não foi relatado nenhuma pesquisa que trata desta temática.

Este artigo pode ser classificado como um ensaio teórico, o qual, de acordo com Meneghetti (2011), caracteriza-se pela sua natureza reflexiva e interpretativa, em que a construção do conhecimento é realizada mediante a interação entre subjetividade e objetividade e proporciona ao leitor refletir (concordando ou discordando) sobre o que é exposto.

## 2. Desenvolvimento sustentável

Dentre os conceitos de desenvolvimento sustentável, uma definição utilizada por diversos autores (JÍMENEZ; LORENTE, 2001; SCHLANGE, 2006; ORSIOLLI; NOBRE, 2016; AFZAL; LIM; PRASAD, 2017) é apresentada pelo *World Commission on Environment and Development* (WCED), que se refere ao desenvolvimento sustentável como “o

desenvolvimento que atende às necessidades do presente sem comprometer a possibilidade de futuras gerações atenderem as suas necessidades”.

As estratégias organizacionais e processos técnico-científicos que alicerçaram a lógica de produção do século XX, por mais que tenham proporcionado o progresso econômico dos países industrializados, também trouxeram à tona uma gama de danos socioambientais. Esses problemas deram origem, no final do século passado, a uma crise socioambiental (SCANDELARI, 2011). Assim, as empresas que até o momento apresentavam seu foco de desenvolvimento apenas na esfera econômica, passam a adotar princípios de desenvolvimento sustentável, levando em consideração aspectos sociais e ambientais em suas formas de gestão (AFZAL; LIM; PRASAD, 2017).

Uma perspectiva relevante para o desenvolvimento sustentável refere-se à questão da relação das empresas com os *stakeholders*. Nessa situação, Schlange (2006), destaca a importância do apoio dos *stakeholders* a respeito das ideias sobre sustentabilidade. Para o autor, essa relação é crucial para a obtenção de recursos e conversão desses em algo de valor.

Horish, Freeman e Schaltegger (2014) tratam da mudança de relacionamento com os *stakeholders* para o desenvolvimento sustentável. Para eles, devem-se fortalecer os interesses particulares dos envolvidos em relação à sustentabilidade e fornecer poder para que os *stakeholders* possam agir como intermediários entre a natureza e o desenvolvimento sustentável. Além disso, os autores propõem que tal mudança de relacionamento seja atingida por meio da educação em sustentabilidade, regulação e criação de valor baseada no desenvolvimento sustentável.

Nesse contexto de desenvolvimento sustentável, a noção de responsabilidade social e ambiental das empresas apresenta-se como um importante elemento para a conquista da sustentabilidade empresarial, caracterizada como a maneira como a organização direciona gestão para obter resultados satisfatórios nos âmbitos econômico, social e ambiental (NASCIMENTO; LAUZ, 2013).

### 3. O *triple bottom line* e a responsabilidade socioambiental corporativa

O termo *triple bottom line* (TBL) foi elaborado por John Elkington em 1994, sua intenção era apresentar uma nova linguagem para expressar a inevitável expansão da agenda ambiental, inspirando-se na ideia de responsabilidade social corporativa e desenvolvimento sustentável. Dentre suas motivações, destaca-se o sentimento de que as dimensões social e econômica precisavam ser abordadas de uma maneira mais integrada para que o real progresso ambiental fosse realizado. O surgimento do TBL está relacionado à transição do antigo paradigma do capitalismo para o capitalismo sustentável, caracterizado por um conjunto de revoluções de mercado, valores, transparência, ciclo de vida tecnológico, parcerias, tempo e governança corporativa (ELKINGTON, 2004).

Essa necessidade de adequação das empresas frente a esse novo cenário econômico faz com que as organizações não sejam mais avaliadas apenas pela questão econômica (AFZAL; LIM; PRASAD, 2017), passando também a terem seu caráter de responsabilidade social e responsabilidade ambiental levados em conta, evidenciando assim a importância das dimensões social e ambiental do TBL para a formação da sustentabilidade empresarial (ORSIOLLI e NOBRE, 2016).

Hall, Daneke e Lenox (2010) destacam que comumente o termo “responsabilidade social corporativa” tem sido utilizado como sinônimo para a “sustentabilidade corporativa”. Abreu *et al.* (2008) demonstram preocupação ao se incluir a dimensão ambiental dentro da social, visto que isso pode acarretar em negligências relacionadas a algumas questões inerentes apenas à dimensão ambiental.

No entanto, é possível perceber na pesquisa de Dahlsrud (2006), que trata de uma análise de 37 definições de responsabilidade social corporativa, que existem conceitos em que se considera também a dimensão ambiental, enquanto outros apenas a social. O autor destaca que as definições não abordam a forma de gerenciar tais elementos, e que o desafio consiste na verdade em entender como a responsabilidade social corporativa é construída em contextos específicos.

Analisando as posturas adotadas em várias pesquisas (DEUS; SELES; VIEIRA, 2014; SCUR; HEINZ, 2016; NASCIMENTO; LAUS, 2013) percebe-se que a responsabilidade ambiental, ou seja, o compromisso com o meio ambiente, proporciona benefícios às organizações que a possuem. Porter e Linde (1995) evidenciam que a necessidade de regulamentação a questões ambientais proporciona melhorias em produtos e processos das organizações provenientes de inovações que surgem em virtude dessa necessidade. No entanto, analisando o trabalho dos autores pode-se perceber um caráter reativo, pois as inovações foram geradas em resposta à necessidade de adequação.

Como destacou Maimon (1994), linhas de ação em gestão ambiental podem apresentar diferentes níveis de responsabilidade ambiental, seja um caráter de adaptação, cuja maioria das empresas o realiza, ou um caráter proativo, integrando a gestão ambiental à gestão estratégica da empresa. Assim, em virtude da responsabilidade ambiental, em alguns casos, se tratar apenas uma mera formalidade, acredita-se que as empresas que querem obter benefícios organizacionais duradouros necessitam de uma postura de proatividade ambiental.

#### **4. Proatividade ambiental**

Gonzáles-Benito e González-Benito (2005) apresentam a existência de dois tipos de empresas, aquelas reativas, que realizam apenas o mínimo de mudança necessária para atender às regulações impostas, e as proativas, as quais adotam práticas de gestão ambiental de maneira voluntária em prol da redução do impacto causado por essas empresas.

Os autores Chung, Lo e Li (2016) adotam uma terminologia similar à de Gonzáles-Benito e González-Benito (2005), mas utilizam a palavra protetivo (*protective*) e proativo para se referirem à intenção gerencial das empresas. Os autores destacam que empresas com postura protetiva (ou seja, reativas) têm seu foco no retorno imediato, buscam apenas o mínimo de regulação, negligenciam investimentos em sustentabilidade e podem sofrer problemas relacionados à promoção de uma imagem negativa perante ONGs e a sociedade, o que pode originar alguns boicotes.

Ainda segundo os autores, na postura proativa, as organizações moldam constantemente suas competências para a produção e consumo sustentável, além de apresentarem a responsabilidade social e ambiental como uma das suas prioridades estratégicas.

Analisando a relação entre gestão ambiental e internacionalização de construtoras multinacionais, Chen, Ong e Hsu (2016) defendem a existência de estratégias em um *continuum* que vai de “reativo” até “proativo” e categorizam as estratégias de gestão ambiental em três tipos: (1) **reativa**; relacionada a métodos mais tradicionais e preocupando-se em atender o mínimo de expectativa de *stakeholders* e consumidores, bem como de regulamentação, (2) **preventiva**; que diz respeito à integração da sustentabilidade na gestão de operações de modo a oferecer alguns produtos e serviços verdes para os clientes, porém com foco maior na prevenção da poluição, (3) **proativa**; com grande foco nas competências ambientais, caracterizada por grandes investimentos em tecnologias limpas e redução de poluentes.

Os autores Graham e Potter (2015) também trazem a ideia de empresas reativas referentes àquelas que buscam apenas conformação com legislações. Quanto à proatividade ambiental, os autores apresentam uma abordagem não apenas como um componente de determinadas práticas ambientais, e sim como uma variável independente, cujo seu conceito influencia as práticas ambientais. Em sua pesquisa, esses autores evidenciaram a influência das estratégias de proatividade ambiental e estratégias de gestão de operações em indústrias de alimentos do Reino Unido, de modo que se pode perceber benefícios relacionados à redução de custos.

Sambasivan, Bah e Jo-Ann (2013), diferentemente da maioria dos estudos que buscam analisar a relação entre proatividade ambiental com desempenho financeiro (SEM; ROY; PAL, 2015) e satisfação dos *stakeholders* (HALEEM; FAROOQ; WÆHERENS, 2017), buscaram outras relações. Os autores observaram, apoiados na visão baseada em recursos, uma relação positiva entre a proatividade ambiental e fatores como o desempenho, o aprendizado organizacional e a *performance* ambiental. Destaca-se que os autores não identificaram relação de mediação por parte da tecnologia entre proatividade ambiental e a *performance* ambiental.

## 5. A visão baseada em recursos (VBR)

Em seu artigo seminal, Wernerfelt (1984) propôs um modelo econômico para analisar as opções estratégicas da empresa mediante sua posição de recursos. O autor define recursos como elementos que podem ser relacionados a um ponto forte ou uma fraqueza de uma organização. Apesar de uma abordagem econômica, são apresentadas algumas direções interessantes relacionadas aos recursos da firma. Para o autor, recursos dominados por pequenos grupos diminuem retornos disponíveis para outros usuários dos recursos, além disso, recursos que possam ser substituídos diminuem o retorno para aqueles que controlam esses recursos. Destaca-se ainda a questão dos recursos atrativos, que são considerados dessa forma quando despertam interesse dos concorrentes e que também sejam difíceis de obter.

Na VBR os recursos são levados em consideração para que se alcance elevados níveis de desempenho das empresas. Estes recursos serão ditos heterogêneos por mais que as empresas detentoras dos mesmos façam parte de um mesmo setor, o que poderá acarretar em diferentes níveis de desempenho uma vez que estes recursos não são facilmente transferidos. Quanto à sua classificação, os recursos podem ser físicos, organizacionais ou humanos. Os recursos físicos dizem respeito a questões como estrutura, equipamentos e tecnologias, os recursos organizacionais podem ser relacionados a sistemas de controle, planejamento e estrutura da organização. Já os recursos humanos podem se relacionar a questões como experiência, inteligência e treinamento (BARNEY, 1991).

Como indica Pereira e Forte (2008), sob uma ótica mais ampla, os recursos podem ser tangíveis ou intangíveis. Os recursos tangíveis, que são os físicos, são caracterizados por uma percepção mais simples, além de apresentarem maior facilidade de imitação. Já os intangíveis, que podem ser relacionados a questões como reputação, relacionamentos, habilidades, apresentam uma imitação mais difícil.

Teece, Pisano e Shuen (1997) trazem a noção de capacidades dinâmicas para se referirem a competências (ou recursos) internas e externas à firma que se modificam e modificam o ambiente. Dessa forma, destaca-se a dificuldade de imitação de combinações organizacionais de habilidades funcionais e tecnológicas, propriedade intelectual, gestão de P&D e

aprendizado organizacional. Como benefícios relacionados a essa perspectiva observa-se o ganho de vantagem competitiva.

Quanto à vantagem competitiva sustentável, Barney (1991) refere-se a esta como uma estratégia de criação de valor que não esteja sendo utilizada por potenciais concorrentes e que estes sejam incapazes de reproduzir tal estratégia. A vantagem competitiva sustentável é obtida quando a empresa tem recursos que a posicionam em um patamar de difícil acompanhamento, por meio da efetivação de estratégias que aumentam sua eficiência e eficácia.

Em relação às qualidades que os recursos precisam ter para proporcionarem vantagem competitiva sustentável, Barney (1991) propõe o *framework* VRIO, que refere-se ao valor do recurso, raridade, imitação imperfeita e organização da empresa. São valiosos aqueles recursos que proporcionam uma exploração de oportunidade ou combate de ameaças. A raridade refere-se aos recursos que são presentes em poucas empresas. A imitação imperfeita diz respeito à dificuldade de se copiar os recursos. Por fim a organização consiste na necessidade da empresa precisar estar ordenada para explorar seus recursos com as características anteriormente citadas. Barney (1991) ressalta a importância dos indivíduos (complexidade social), uma vez que admite a influência de aspectos históricos, relações sociais informais e do comportamento destes indivíduos, sendo estes aspectos os principais causadores da heterogeneidade da existência e utilização de recursos.

### **5.1 A visão baseada em recursos naturais (VBRN)**

A VBRN, de acordo com Rousseau (2016), é uma variante da VBR proposta por Hart (1995), partindo do fato de que esta última não levava em consideração o ambiente natural e a crescente magnitude de problemas ecológicos, o que o levou a inserir a dimensão ambiental na VBR. Segundo Hart (1995) o conceito de ambiente no âmbito da Administração e da estratégia estava associado principalmente à aspectos políticos, econômicos e sociais, com pouca menção ao ambiente natural.



Hart (1995) propõe três estratégias interconectadas na VBRN: prevenção de poluição, administração de produtos e desenvolvimento sustentável. A prevenção de poluição está atrelada ao controle das organizações sobre os seus processos de modo a evitar, corrigir ou mitigar problemas ambientais gerados pela disposição de poluentes no meio ambiente. A administração de produtos diz respeito às características dos produtos, como materiais constituintes, e suas influências no ambiente natural causadas pelo seu uso e descarte, cabendo às organizações gerirem o seu ciclo de vida de modo a darem o devido destino a estes.

Por fim, o desenvolvimento sustentável associa-se à aspectos econômicos, políticos, sociais e ambientais que ligam o desenvolvimento de maneira global, havendo a necessidade de uma maior integração e responsabilidade entre as nações, principalmente entre as mais ricas e as mais pobres (HART, 1995).

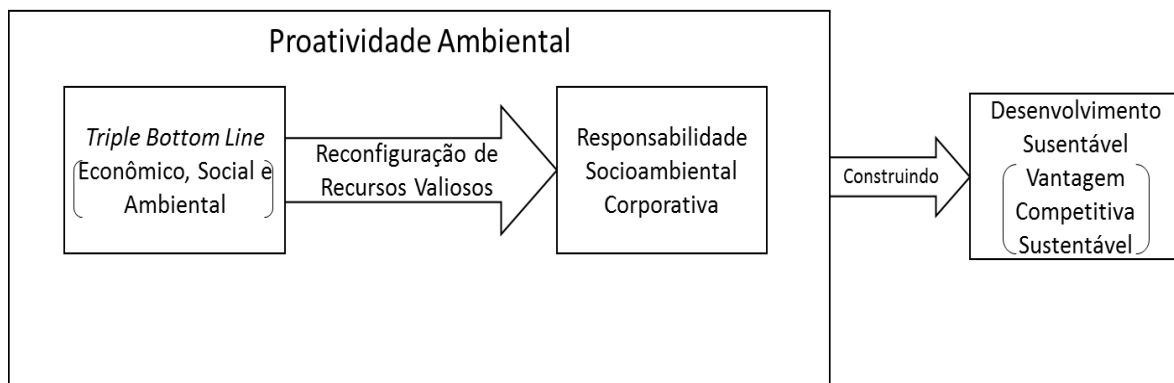
Em um artigo celebrando os quinze anos da publicação do trabalho seminal de Hart (1995), Hart e Dowell (2011) argumentam que houve um grande desenvolvimento destas estratégias. Além disso, os autores ressaltam a divisão da estratégia de desenvolvimento sustentável em duas: tecnologia limpa e base da pirâmide; sendo que esta última está diretamente associada com o papel das corporações na redução da pobreza no mundo.

Para cada uma dessas estratégias são necessários, respectivamente, os recursos-chave de melhoria contínua, integração dos *stakeholders* e visão compartilhada. Quanto às forças de direção para a abordagem ambiental, destacam-se a minimização de emissões no ar e em efluentes, redução de desperdícios, redução de custos relacionados ao ciclo-de-vida dos produtos e minimização da carga ambiental do crescimento e desenvolvimento da firma. Quanto às vantagens competitivas, têm-se redução de custos, prevalectimento sobre concorrentes e ganhos de posição futura no mercado. As três perspectivas estratégicas apresentadas estão intimamente relacionadas de modo que, para que se possa caminhar para a vantagem competitiva sustentável, é preciso que se considerem todos os aspectos (HART, 1995).

## 6. Percepções para o desenvolvimento sustentável empresarial à luz da VBR e VBRN

Inicialmente, antes de analisar o que foi exposto, propõe-se uma associação entre os temas aqui abordados. O desenvolvimento sustentável, sob a ótica da VBRN, estaria relacionado à vantagem competitiva sustentável. O *Triple Bottom Line* é a perspectiva que reconfigura a importância dos recursos valiosos para as empresas, a responsabilidade socioambiental corporativa apresenta-se como um recurso importante para a obtenção de vantagem competitiva. Já a proatividade ambiental pode ser entendida como algo maior que a responsabilidade corporativa, relacionada ao mecanismo para o alcance do desenvolvimento sustentável (nesse caso, vantagem competitiva sustentável). A partir da análise desses aspectos busca-se justificar esses pressupostos adotados. A Figura 1 sintetiza a análise proposta.

Figura 1 – Proposta de modelo da Proatividade Ambiental para o Desenvolvimento Sustentável



Fonte: Elaborado pelos autores (2017), com base em Hart (1995), Elkington (2004), Abreu *et al.* (2008) e Chen, Ong e Hsu (2016).

Quanto ao desenvolvimento sustentável, foi possível perceber sua dependência perante as relações com os *stakeholders* (SCHLANGE, 2006; OLIVEIRA *et al.*, 2012; HORISH; FREEMAN; SCHALTEGGER, 2014). A relação pode então ser caracterizada como um recurso intangível, e, portanto, de difícil imitação.

Em relação ao surgimento da perspectiva do *Triple Bottom Line*, percebe-se que novas categorias de recursos passam a ter relevância, por exemplo, os recursos naturais, externos às

organizações, passam a ser um dos elementos mais importantes para o desenvolvimento sustentável.

A responsabilidade socioambiental, como destacou Dahlsrud (2006), precisa ser analisada no seu contexto específico, dessa forma, para cada contexto uma configuração diferente de recursos se fará importante para sua concepção, corroborando a ideia de heterogeneidade dos recursos.

Outro aspecto importante é que, como exposto anteriormente, a responsabilidade socioambiental apresenta um caráter bastante regulatório, de modo que muitas empresas aderem a esse recurso organizacional, o que desqualifica seus aspectos de raridade e permite a imitabilidade não apresentando assim todos os elementos necessários presentes no VRIO.

Nessa situação, pode-se presumir que não é porque uma empresa é entendida como possuidora de responsabilidade social e ambiental que esta busca o desenvolvimento sustentável, a empresa pode estar apenas buscando atender às conformidades regulatórias vigentes para que continue funcionando.

A proatividade ambiental, apresentada anteriormente como o mecanismo para acesso ao desenvolvimento sustentável, analogamente relacionado à vantagem competitiva sustentável, é o recurso organizacional que engloba as três dimensões estratégicas propostas por Hart (1995). Além de se perceber sua importância para o desenvolvimento de recursos de categorias diferentes, como financeiros (GRAHAM; POTTER, 2015; SEM; ROY; PAL, 2015), este recurso pode ser evidenciado como importante para o desenvolvimento de fatores como desempenho e o aprendizado organizacional (SAMBASIVAN; BAH; JO-ANN, 2013), os quais podem ser relacionados aos recursos referentes às competências dinâmicas, propostas por Teece, Pisano e Shuen (1997).

Como evidenciaram Gonzáles-Benito e Gonzáles-Benito (2005), a proatividade pode ser entendida como um recurso estratégico, o qual permite acesso a diferentes recursos, tais como físicos, humanos e organizacionais. Além do mais, analisando os trabalhos de Liu, Zhu e Seuring (2017), que destacam a necessidade de recursos prévios para acessar a proatividade, e que, além disso, é importante ter conhecimento de como as estratégias são exploradas e

implantadas dentro da organização para a obtenção de vantagem competitiva, pode-se pensar que a proatividade ambiental se configura como um recurso raro. Tal condição pode ser suposta ao relacionar a proatividade ambiental com os elementos constituintes do VRIO. Quanto ao seu valor, pode-se perceber que esse recurso tanto oferece oportunidades, quanto combate ameaças, quanto a sua raridade, em virtude da necessidade de recursos prévios, nem todas as organizações podem obtê-lo. Sua imitabilidade pode não ser viável em virtude de suas características relacionadas aos recursos de capacidades dinâmicas, que apresentam difícil imitação. Por fim, quanto a sua organização, foi possível perceber que as empresas precisam estar organizadas e com as estratégias alinhadas para a sua adoção efetiva.

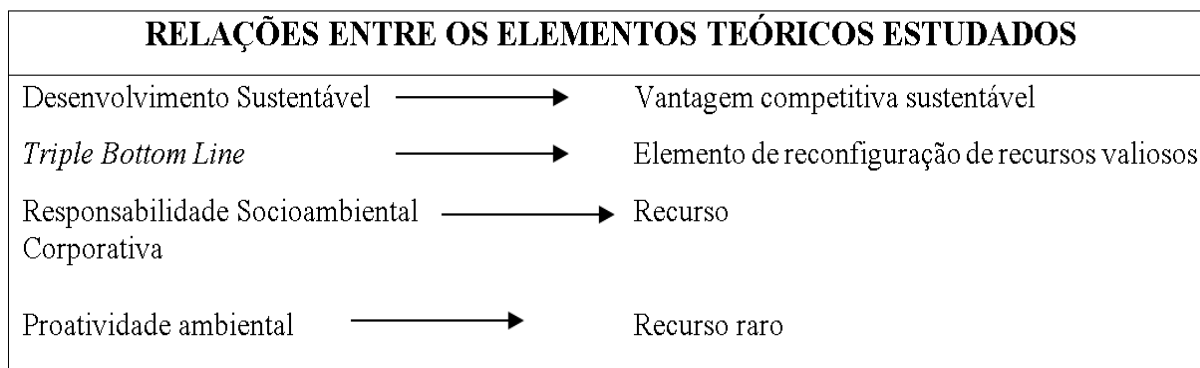
Dessa forma, acredita-se então que no contexto atual, uma forma interessante de se buscar vantagem competitiva sustentável, ou o desenvolvimento sustentável, é aderindo a estratégias de proatividade ambiental.

## 7. Considerações finais

O presente artigo teve por objetivo relacionar perspectivas de estratégias ambientais com a Visão Baseada em Recursos e a Visão Baseada em Recursos Naturais. Para isso, foram discutidos aspectos de desenvolvimento sustentável, *triple bottom line*, responsabilidade socioambiental e proatividade ambiental. Também foram apresentados conceitos da VBR e da VBRN que deram suporte às discussões.

Como principais contribuições, pode-se destacar a relação entre as temáticas expostas, cujo desenvolvimento sustentável foi associado à vantagem competitiva sustentável, o *triple bottom line* como elemento de reconfiguração de recursos valiosos, a responsabilidade socioambiental corporativa como recurso, e a proatividade ambiental como recurso raro. A Figura 2 apresenta essas relações.

Figura 2 – Relações entre os elementos teóricos estudados



Fonte: Elaborado pelo autor (2017).

O presente artigo apresenta colaborações para as perspectivas da VBR – e a sua derivada VBRN – no sentido de reiterar seu poder explicativo diante de assuntos amplamente discutidos na literatura, porém, com uma abordagem diferente, por meio de associações dos seus principais conceitos com as temáticas tratadas.

Quanto às contribuições práticas, pode-se destacar que a proatividade ambiental é um recurso raro para o desenvolvimento sustentável, ou seja, a vantagem competitiva sustentável. Dessa forma, os gestores podem perceber que posturas meramente reativas às regulamentações não necessariamente trarão benefícios sustentáveis. No entanto, a proatividade ambiental poderá trazer benefícios duradouros, e assim, questões socioambientais não deverão ser encaradas como custos, mas sim como investimentos.

A limitação presente no artigo também fornece um *insight* de perspectivas para futuras pesquisas. Acredita-se que seria interessante realizar uma pesquisa empírica interpretativa e qualitativa para avaliar o entendimento sobre o tema proatividade ambiental de gestores e possivelmente verificar divergências em seus esquemas interpretativos. Essas diferenças poderiam então ser relacionadas com a postura das empresas diante das questões sociais e ambientais. Além disso, talvez fosse possível elencar alguns recursos entendidos como estratégicos para o desenvolvimento sustentável.

Outra pesquisa relevante poderia ser relacionada à forma como as questões sociais e ambientais são tratadas no dia-a-dia das empresas. Para isso, a perspectiva da estratégia como prática social seria uma abordagem conveniente, de modo que seria possível analisar como a proatividade ambiental é construída socialmente nos ambientes organizacionais.

## REFERÊNCIAS

- ABREU, M. C. S.; FILHO, J. C. L. S.; OLIVEIRA, B. C.; JÚNIOR, F. L. H. Perfis estratégicos de conduta social e ambiental: estudos na indústria têxtil nordestina. **Gestão & Produção**, v. 15, n. 1, p. 159–172, 2008.
- AFZAL, F.; LIM, B.; PRASAD, D. An Investigation of Corporate Approaches to Sustainability in the Construction Industry. **Procedia Engineering**, v. 180, p. 202–210, 2017.
- BARNEY, J. Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. **Journal of Management**, Vol. 17, No. 1, Mar. pp. 99-120, 1991.
- CHEN, P.-H.; ONG, C.-F.; HSU, S.-C. The linkages between internationalization and environmental strategies of multinational construction firms. **Journal of Cleaner Production**, v. 116, p. 207–216, 2016.
- CHUNG, L.; LO, C. W.-H.; LI, P. H. Y. The interaction effects of institutional constraints on managerial intentions and sustainable performance. **International Journal of Production Economics**, v. 181, p. 374–383, 2016.
- DAHLSTRUD, A. How Corporate Social Responsibility is Defined: an Analysis of 37 Definitions. **Corporate Social Responsibility and Environmental Management**, v. 15, n. 2008, p. 1–13, 2006.
- DEUS, R. M. DE; SELES, B. M. R. P.; VIEIRA, K. R. O. As organizações e a ISO 26000: revisão dos conceitos, dos motivadores e das barreiras de implementação. **Gestão & Produção**, v. 21, n. 4, p. 793–809, 2014.
- ELKINGTON, J. Enter the triple bottom line. In: HENRIQUES, A.; RICHARDSON, J. (Orgs.). **The triple bottom line, does it all add up?** London: Earthscan, p. 1-16. 2004.
- GONZÁLEZ-BENITO, J.; GONZÁLEZ-BENITO, Ó. Environmental proactivity and business performance: an empirical analysis. **Omega**, v. 33, p. 1–15, 2005.
- GRAHAM, S.; POTTER, A. Environmental operations management and its links with proactivity and performance: A study of the UK food industry. **International Journal Production Economics**, v. 170, p. 146–159, 2015.
- HALEEM, F.; FAROOQ, S.; WÆHRENS, B. V. Supplier corporate social responsibility practices and sourcing geography. **Journal of Cleaner Production**, v. 153, p. 92–103, 2017.
- HALL, J. K.; DANEKE, G. A.; LENOX, M. J. Sustainable development and entrepreneurship: Past contributions and future directions. **Journal of Business Venturing**, v. 25, p. 439–448, 2010.
- HART, S. L. A Natural-Resource-Based View of the Firm. **Academy of Management Review**, v. 20, n. 4, p. 986–1014, 1995.
- HART, S. L.; DOWELL, G. A Natural-Resource-Based View of the Firm: fifteen years after. **Journal of Management**, v. 37, n. 5, p. 1464-1479, set. 2011
- HÖRISCH, J.; FREEMAN, R. E.; SCHALTEGGER, S. Applying Stakeholder Theory in Sustainability Management: Links, Similarities, Dissimilarities, and a Conceptual Framework. **Organization & Environment**, v. 27, n. 4, p. 1–19, 2014.
- JIMÉNEZ, J. B.; LORENTE, J. J. C. Environmental performance as an operations objective. **International Journal of Operations & Production Management**, v. 21, n. 12, p. 1553–1572, 2001.
- MAIMON, D. Eco-estratégia nas empresas brasileiras: realidade ou discurso? **Revista de Administração de Empresas**, v. 34, n. 4, p. 119–130, 1994.
- MENEGHETTI, F. K. O que é um Ensaio-Teórico? **Revista de Administração Contemporânea**, Curitiba, v. 15, n.2, pp. 320-332, Mar./Abr. 2011.

- NASCIMENTO, G. M. B.; LAUS, G. L. O desafio da gestão da responsabilidade social e sustentável nas empresas. **II FÓRUM INTERNACIONAL ECOINNOVAR**, 2013, Santa Maria/RS. p. 15.
- OLIVEIRA, L. R.; MEDEIROS, R. M.; TERRA, P. B.; QUELHAS, O. L. G. Sustentabilidade: da evolução dos conceitos à implementação como estratégia nas organizações. **Produção**, v. 22, n. 1, p. 70–82, 2012.
- ORSIOLLI, T. A. E.; NOBRE, F. S. Empreendedorismo Sustentável e Stakeholders Fornecedores: Criação de Valores para o Desenvolvimento Sustentável. **RAC**, v. 20, n. 4, p. 502–523, 2016.
- PEREIRA, M. S.; FORTE, S. H. A. C. Visão Baseada em Recursos nas Instituições de Ensino Superior de Fortaleza: uma Análise *Ex-Ante* e *Ex-Post* à LDB/ 96. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 12, n. 1, p. 107-129, Jan./Mar. 2008.
- PORTER, M. E.; LINDE, C. VAN DER. Green and competitive: ending the stalemate. **Harvard Business Review**, p. 119–134, 1995.
- ROUSSEAU, H. E. Corporate sustainability: toward a theoretical integration of Catholic Social Teaching and the Natural-Resource-Based View of the Firm. **Journal of Business Ethics**, 2016.
- SAMBASIVAN, M.; BAH, S. M.; JO-ANN, H. Making the case for operating “Green”: impact of environmental proactivity on multiple performance outcomes of Malaysian firms. **Journal of Cleaner Production**, v. 42, p. 69–82, 2013.
- SCANDELARI, V. R. N. **Inovação e sustentabilidade: ambidestralidade e desempenho sustentável na indústria eletroeletrônica**. 2011. 359 f. Tese (Doutorado em Administração) - Setor de Ciências Sociais Aplicadas, Universidade Federal do Paraná, Curitiba. 2011.
- SCHLANGE, L. E. Stakeholder Identification in Sustainability Entrepreneurship: The Role of Managerial and Organisational Cognition. **Greener Management International**, n. 55, p. 13–32, 2006.
- SCUR, G.; HEINZ, G. A dimensão ambiental no contexto da estratégia de operações de montadoras do ABC paulista. **Revista Brasileira de Gestão de Negócios**, v. 18, n. 60, p. 290–304, 2016.
- SEN, P.; ROY, M.; PAL, P. Exploring role of environmental proactivity in financial performance of manufacturing enterprises: a structural modelling approach. **Journal of Cleaner Production**, v. 108, p. 583–594, 2015.
- SOUZA, M. T. S.; RIBEIRO, H. C. M. Sustentabilidade Ambiental: uma Meta-análise da Produção Brasileira em Periódicos de Administração. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 17, n. 3, art.6, pp. 368-396, Maio/Jun. 2013.
- TEECE, D. J.; PISANO, G.; SHUEN, A. Dynamic Capabilities and Estrategic Management. **Strategic Management Journal**, Vol. 18:7, 509-533, 1997.
- WERNERFELT, B. A Resourced-Based View of the Firm. **Strategic Management Journal**, Vol. 5, No. 2, Abr./Jun. pp. 171-180, 1984.