

## **SUSTENTABILIDADE: influência na Gestão Organizacional**

## **SOSTENIBILIDAD: influencia en la Gestión Organizacional**

Thamires Antunes SCHUSTER<sup>1</sup>, Jaqueline da Silva MARQUES<sup>2</sup>, Antonielle PAGNUSSAT<sup>3</sup>

Recebido em 20 de fevereiro de 2019; Aceito em 31 de abril de 2019; Disponível *on line* em 15 de julho de 2019

**Resumo:** O objetivo deste estudo é identificar a influência que a sustentabilidade possui sobre as organizações, tanto em seu ambiente interno quanto externo. A maior conscientização da sociedade acerca dos impactos ambientais transformou o cotidiano das organizações e a adaptação ideológica por parte delas é o principal obstáculo a ser superado para que seja possível a implantação de uma gestão administrativa moldada nos parâmetros ambientais. A falta de conhecimento sobre a gestão sustentável, e os benefícios dela decorrentes, interfere de forma negativa na absorção deste novo conceito por parte das empresas. A utilização desta forma de gerir na maioria dos casos tem apenas o objetivo de cumprir as exigências legais, deixando de lado outros benefícios que podem surgir decorrentes sua aplicação. Estudos nesta área ganham relevância quando atrelam este conceito de gestão à vantagem competitiva e manutenção da empresa no mercado a curto e longo prazo. Para dar base teórica à pesquisa, foram coletados dados de artigos científicos publicados em sites de busca confiáveis, publicados entre os anos de 2000 e 2018, sendo a pesquisa de caráter bibliográfico e qualitativo. Ao fim deste estudo percebeu-se que as organizações optam por este tipo de gestão quando percebem algum tipo de retorno, seja por parte de liberação do governo para seu funcionamento, ou para um melhor relacionamento com seus fornecedores, clientes e investidores.

**Palavras-chave:** Sustentabilidade; Gestão; Inovação.

**Resumen:** El objetivo de este estudio es identificar la influencia que la sostenibilidad tiene en las organizaciones, tanto en su entorno interno como externo. La mayor conciencia de la sociedad sobre los impactos ambientales ha transformado la vida cotidiana de las organizaciones y su adaptación ideológica es el principal obstáculo que se debe superar para que sea posible implementar una gestión administrativa moldeada por parámetros ambientales. La falta de conocimiento sobre la gestión sostenible, y los beneficios resultantes, interfieren negativamente con la absorción de este nuevo concepto por parte de las empresas. El uso de esta forma de gestión en la mayoría de los casos solo está destinado a cumplir con los requisitos legales, dejando de lado otros beneficios que pueden surgir de su aplicación. Los estudios en esta área ganan relevancia cuando este concepto de gestión está vinculado a la ventaja competitiva y al mantenimiento de la empresa en el mercado a corto y largo plazo. Para dar una base teórica a la investigación, se recopilieron datos de artículos científicos publicados en sitios de búsqueda confiables, publicados entre los años 2000 y 2018, que constituyen la investigación bibliográfica y cualitativa. Al final de este estudio, se observó que las organizaciones

<sup>1</sup> Acadêmica V termo do curso de Bacharelado em Ciências Contábeis pela Faculdade do Vale do Juruena – AJES. Juina-MT Fone: 66 3566-1875. E-mail: [schusterthamires@gmail.com](mailto:schusterthamires@gmail.com)

<sup>2</sup> Mestranda pela FUCAPE Business School. Brasil. E-mail: [m.jaqueline988@gmail.com](mailto:m.jaqueline988@gmail.com)

<sup>3</sup> Mestre em Ciências Contábeis pela FUCAPE Business School. Coordenadora dos Cursos de Administração e Ciências Contábeis da Faculdade do Vale do Juruena – AJES. Juina-MT Fone: 66 3566-1875. Brasil. E-mail: [antoniette.pagnussat@gmail.com](mailto:antoniette.pagnussat@gmail.com)

optan por este tipo de gestión cuando perciben algún tipo de retorno, ya sea por la liberación del gobierno para su operación, o por una mejor relación con sus proveedores, clientes e inversores.

**Palabras-clave:** Sostenibilidad; Gestión; La innovación

## 1 INTRODUÇÃO

A Revolução Industrial, que tomou força durante o século XIX e impulsionou o ambiente econômico, trouxeram resultados positivos e negativos para a sociedade. Foi benéfica no aumento de empregos, no desenvolvimento e crescimento das cidades, mas por outro lado, esta expansão territorial e econômica incorreu em impactos agravantes no meio ambiente. A negligência em utilizar os recursos naturais para geração de bens de consumo, pressupondo que estes eram infinitos, foi um dos erros mais graves cometidos pela sociedade da época. A fumaça das máquinas a vapor começava a poluir o centro das grandes cidades. O aumento do desmatamento e a poluição dos rios que cortavam as grandes cidades foram alguns dos efeitos da era industrial que começaram a ser captados de forma negativa pela população, os quais mostraram o lado desfavorável revolução (BELLEN; PETRASSANI, 2016).

O uso desenfreado dos recursos naturais durante as últimas décadas começou a receber uma visão mais crítica. A busca incessante por gerar riquezas à custa da natureza passou a ser vista com maus olhos. A população começa a enxergar os problemas causados no passado e inicia uma remodelagem para criar uma perspectiva futura diferente. Despertou na sociedade a procura do equilíbrio entre a população e a natureza, de forma que uma não interfira brutalmente na outra, vivendo as duas em harmonia. A procura pela manutenção ambiental é cada vez mais discutida, tanto nas áreas da educação quanto no ramo comercial. (DANTAS et. al., 2014).

Como forma de regulamentar e explanar as razões de cuidar melhor do meio ambiente, o Brasil criou dentro da Constituição Federal, um artigo específico para tratar de tais

assuntos. O art. 225 da Constituição Federal prevê:

Todos têm direito ao meio ambiente ecologicamente equilibrado, bem de uso comum do povo e essencial à sadia qualidade de vida, impondo-se ao Poder Público e à coletividade o dever de defendê-lo e preservá-lo para as presentes e futuras gerações (BRASIL, 1988).

Além de se adaptar à legislação, as organizações buscam modificar sua forma de gestão incluindo pensamentos sustentáveis, pois tais práticas são bem vistas não só pelo governo, mas também por investidores e consumidores (MARTINS; FILHON; NAGANO, 2016). Os gestores devem identificar os problemas que incorrem sobre a organização, e descobrir meios para contornar essa adversidade, transformando-a em oportunidade. As empresas que visam sua manutenção no mercado por um período longo precisam se adaptar ao desenvolvimento sustentável, de forma a permanecerem competitivas (MARTINS; FILHON; NAGANO, 2016).

A partir do momento em que os *stakeholders* começam a escolher empresas por sua postura ética, estas devem se adaptar a esta escolha, pois a competitividade acirrada entre as organizações faz com que cada escolha “errada” da empresa torna-se um critério de seleção. Quando as organizações reagem de forma proativa às evoluções ambientais, e não apenas visando o cumprimento das exigências legais, acabam por se tornar mais produtivas (SANCHES, 2000). A inserção da doutrina sustentável na gestão e estratégia da empresa torna a evolução no mercado da mesma mais natural, não sendo um fardo a ser carregado (SANCHES, 2000).

O presente artigo busca verificar a influência da sustentabilidade na gestão das organizações e nas tomadas de decisões,

mostrando de que maneira esta tendência ambiental interfere no ambiente comercial, e na relação da empresa com seus fornecedores, colaboradores, clientes e investidores.

Este trabalho contribuiu com a literatura quando se propõe a levar informações a respeito da evolução da economia englobando os aspectos sustentáveis, para que as empresas se tornem parte desta mudança. O texto é uma colaboração literária não só para organizações, como também para estudantes das áreas de economia, administração e ciências contábeis, que precisam manter-se atualizados e capacitados para essa nova era da economia (OSWALD et. al., 2015).

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

### 2.1 SUSTENTABILIDADE: evolução histórica

O termo sustentabilidade significa o suprimento das necessidades do presente sem afetar as futuras gerações. De forma mais simples, é o equilíbrio entre a economia, o ambiente e o sistema social. A aplicação deste termo no cotidiano das pessoas e das organizações demorou certo período para ser alcançada (PAZ; KIPPER, 2016).

Segundo Jabbour e Santos (2006) o primórdio da atenção ambiental relacionada com as organizações surgiu através do Clube de Roma no ano de 1968, grupo composto por empresários e cientistas, que através da publicação de um relatório intitulado “Limites do Crescimento” direcionaram os olhares para o futuro trágico do planeta. O relatório indica um aumento populacional relacionado à alta natalidade e baixa mortalidade, fatores atingidos graças à evolução médica, e a expansão econômica influenciaram diretamente no crescente consumo dos recursos naturais, se a população continuasse utilizando o recurso natural de forma descontrolada como estava fazendo, estes estariam exauridos em menos de cem anos (JABBOUR; SANTOS, 2006).

Após a publicação destes estudos, os governantes dos países inseridos na Organização das Nações Unidas (ONU) começaram a se reunir e traçar metas para melhoramentos sustentáveis projetados para o futuro. Tais encontros visam encontrar soluções para os países permanecerem em constante desenvolvimento, degradando o mínimo possível o meio ambiente. Um exemplo de medida adotada foi à meta de redução da emissão de gases que colaboram com o efeito estufa, que destroem de forma gradativa a camada de Ozônio (BELLEN; PETRASSANI, 2016).

### 2.2 ADAPTAÇÃO ORGANIZACIONAL

O papel das organizações deixou de ser apenas dar retorno aos acionistas. O desafio agora é possuir um posicionamento ético para com os colaboradores, funcionários, sociedade em geral e meio ambiente. A imagem que a empresa passa a esse público externo é um dos fatores primordiais para sua permanência no ramo econômico. A organização passa a ser uma geradora de riquezas, não apenas do lucro para os acionistas, buscando proporcionar melhoras para toda a sociedade, beneficiando além de seus investidores a população a seu redor (BENITES; POLO, 2013).

A princípio, a inclusão do termo responsabilidade social foi, de certa forma, imposta à organização por agentes externos, como o governo e a sociedade em geral. Como forma de dar continuidade ao ambiente comercial, as empresas se viram pressionadas a tomar uma decisão. Para se manterem ativas e evitarem um confronto com seu público de interesse, era necessária a implementação da gestão sustentável em suas estratégias comerciais (CASTRO et. al., 2018). A utilização de uma gestão eco eficiente, o uso reduzido de recursos naturais, a menor produção de poluentes e a ação social responsável, insere a empresa no ramo sustentável e a torna visualmente amigável para a sociedade (PAZ; KIPPER, 2016).

As organizações em sua maioria apenas respondem aos anseios do ambiente externo. Não utilizam a gestão ambiental por vontade própria, apenas reagem a uma imposição da sociedade. Esta falta de incorporação da sustentabilidade por parte das organizações torna este tipo de problema ambiental apenas um empecilho para o comércio atual. As empresas não vêm neste cenário uma oportunidade de se destacar no mercado, agindo apenas mecanicamente. A inércia causada pela falta de interesse mostra quais empresas estão dispostas a se arriscar e utilizar essa novidade como forma de vantagem competitiva (CASTRO et. al., 2018).

Filho e Rosa (2017) citam que atualmente as empresas ainda estão engatinhando neste tipo de gestão, sendo muitas vezes “obrigadas” pela legislação a mudarem seus hábitos empresariais. As Empresas que se preocupam com sua vitrine no mercado, procuram se qualificar e utilizar a gestão ambiental como forma de atrair clientes que se preocupam com tal fator. E para organizações que atuam no mercado internacional, a utilização da sustentabilidade em sua gestão é vista com satisfação por investidores e futuros clientes, sendo a sua adoção uma boa alternativa para conseguir alcançar esse público alvo cada vez mais exigente.

No mercado atual, os consumidores estão atentos às questões ambientais. As empresas precisam entender que agora, utilizar o termo sustentabilidade em sua gestão não se trata apenas de uma adequação às normas nacionais, mas sim a uma adaptação ao que o mercado está exigindo. Este fator tornou-se um dos principais pontos de competitividade entre as organizações, capaz de estabelecer a continuidade da empresa no mercado interno e externo. O melhoramento em sua linha de produção, a criação de produtos ambientalmente corretos, e a busca de selos e certificações de renome no âmbito ambiental, são aspectos que podem ser explorados pelas organizações que buscam aproveitar este novo

termo gerencial como fator de vantagem competitiva (BENITES; POLO, 2013).

## 2.3 GESTÃO AMBIENTAL

A gestão ambiental é um conjunto de condutas aplicadas na organização que encontra problemas ambientais causados por sua atividade, e precisa encontrar melhores formas para extinguir ou reduzir estes impactos. Em um sentido mais amplo, este tipo de gestão visa a preservação e manutenção da biodiversidade, tornando este aspecto um ponto benéfico para a empresa. Esses benefícios podem ser diretos, como por exemplo, a melhor utilização das matérias primas, o que resulta em menores gastos, ou indiretos quando contribuem com a melhoria da imagem da organização perante o seu público alvo (SILVA et. al., 2017).

Em 1994, John Elkington criou um conceito chamado *Triple Bottom Line* (Tripé da Sustentabilidade). Este termo é uma forma de gestão que une os aspectos econômico, social e ambiental. Um sistema econômico que aplica o termo sustentabilidade deve produzir produtos e serviços de forma contínua sem que haja uma redução em sua lucratividade ou que seu futuro econômico corra riscos. O aspecto social diz respeito a agir de forma igualitária e com justiça no redimensionamento de renda e oportunidades, com serviços sociais principalmente voltados a saúde e educação. Um sistema sustentável não usufrui dos recursos renováveis e não renováveis com desperdício, pelo contrário, utiliza tais recursos de maneira moderada, pois se preocupa com a manutenção da biodiversidade. São estes pequenos gestos que tornam as empresas agentes das mudanças que ocorrem na sociedade, não sendo influenciada, mas sim dando exemplo e influenciando os demais, sejam estes clientes, investidores ou até mesmo outras organizações (DIAS et. al., 2013).

O TBL surgiu como uma resposta das empresas para as imposições submetidas por seus *stakeholders*. A busca pela incorporação da sustentabilidade traz diversos benefícios



para as organizações, sendo estes a melhor utilização dos insumos (o que reduz gastos com matéria-prima e consequentemente diminui o desperdício dos bens naturais), o menor impacto no meio ambiente e uma melhor reputação perante a sociedade. Isso faz com que a empresa além de ter mais credibilidade, também tenha seu valor de mercado aumentado e se diferencie das demais (ROCHA et. al, 2015).

A gestão ambiental é caracterizada pela adoção de pontos econômicos, ambientais e sociais na administração e na visão estratégica da organização. A utilização deste tipo de gestão está presente em vários segmentos de mercado, e traz uma vantagem competitiva e uma perspectiva de futuro mais favorável às organizações. É importante que a organização tenha todos os seus setores adaptados a este tipo de gestão, de forma a absorver o termo sustentabilidade e abranger seus impactos transformadores (ROCHA et. al., 2015).

A utilização da Responsabilidade Social Corporativa (RSC) é o ponto de “evolução ambiental” das organizações. Isto acontece quando a empresa utiliza a gestão ambiental de maneira intrínseca, tornando-a parte de si, não utilizando apenas como resposta aos anseios dos *stakeholders* (MACINI et. al., 2017). A utilização deste tipo de gestão deixa para traz o obstáculo ambiental, transformando-o em uma ponte para novos caminhos. A responsabilidade social se torna uma balança de medida da ética da organização para com a sociedade, analisando se esta se importa somente consigo ou também com o ambiente a seu redor (SILVA et. al, 2018).

Orsato (2002) discorre que o melhor uso de recursos organizacionais além de otimizar gastos, ajuda também no uso consciente das matérias-primas, economizando gastos financeiros e minimizando impactos ambientais. A adoção de práticas gerenciais sustentáveis por parte da organização antes de seus concorrentes, a colocam “um pé” a frente destes. Se o lançamento de um produto colocado pela empresa no mercado, for considerado menos impactante no meio

ambiente e trazer maiores benefícios ambientais, será bem visto pelos consumidores. Por fim, a gestão ambiental deve permitir que a organização permaneça com um baixo custo de produção, pois este é um dos fatores principais na escolha dos consumidores quando avaliam seus fornecedores.

Martins, Filho e Nagano (2016) identificaram as dificuldades das pequenas e médias empresas ao implementarem uma gestão ambiental. Um dos fatores principais é a não conscientização da importância da sustentabilidade para esse grupo de empresas, pois seus gestores pensam que tal adoção não as tornam competitivas e/ou aumentam suas vendas. Outro fator é pensar que pelo fato de serem empresas de pequeno/médio porte, seus impactos ambientais não são consideráveis se comparados com as empresas de maior escala, descartando então a necessidade de se preocuparem com tal assunto. Vale ressaltar que a utilização deste tipo de gestão por estas empresas, não interfere apenas em si próprias. Uma ação da organização impacta na vida de seus funcionários, clientes e principalmente do público externo, onde se encontra possíveis clientes.

Existem basicamente dois tipos de vantagens competitivas, o custo e a diferenciação. A primeira refere-se ao menor gasto na criação dos produtos, tornando-os vantajoso ao cliente que busca economia. A segunda trata do que o produto de determinada empresa possui como diferencial, seja sua embalagem, cheiro etc. Nos dois casos, a vantagem é válida quando o consumidor dá importância à característica utilizada como atrativo. Neste caso, visando apenas o gasto com a implantação da gestão ambiental, não adianta a organização diminuir os custos de seus produtos, se seu público alvo não se importa com o preço da mercadoria (ORSATO, 2002).

Com a grande quantidade de empresas no mercado o ambiente econômico está cada vez mais competitivo. Para as organizações se manterem no “páreo” com suas concorrentes,

elas devem se adaptar ao que o mercado está pedindo respondendo às suas exigências. Um dos fatores mais importantes na relação de competitividade entre organizações, é a inclusão da sustentabilidade em suas práticas de maneira a pensar com mais responsabilidade em seus impactos ao meio ambiente. Este é um aspecto de grande relevância porque o consumidor sabe que as ações das empresas afetam diretamente sua vida, não só na questão de consumir o produto/serviço dela, mas também nos impactos que esta organização causa no meio ambiente ao seu redor (SCHMITT et. al., 2013).

A utilização da gestão ambiental como forma estratégica pode ser considerada uma vantagem competitiva. Tal vantagem só é obtida se as iniciativas gerais da organização estiverem em consonância com as perspectivas do contexto institucional da mesma. A combinação dos recursos, capacidades internas e ambiente organizacional também são fatores fundamentais para se alcançar este objetivo. O treinamento adequado e a explicação da importância deste tipo de gestão para os funcionários é também um aspecto a ser avaliado. Para que a vantagem seja eficaz, a empresa deve se diversificar, criando uma gestão ambiental única, diferenciando-se de suas concorrentes (SANTOS; PORTO, 2012).

A melhor utilização da matéria prima, a reutilização dos resíduos, a reciclagem de embalagens, a separação do lixo produzido, são apenas alguns dos exemplos que as organizações podem implantar em sua gestão que irão trazer benefícios. Tais pontos benéficos não afetam apenas as empresas, mas também o ambiente a seu redor. São investimentos presentes que trarão vantagens no presente e no futuro para a empresa e toda a sociedade. A utilização da gestão sustentável em longo prazo fará grande diferença no que diz respeito a permanência no mercado (DELIBERAL et. al., 2016).

### 3 METODOLOGIA

Para a captação de artigos científicos foram realizadas pesquisas bibliográficas nas bases *Scientific Periodicals Electronic Library (SPELL)*, *Scientific Electronic Library Online (SciELO)* e *Google Acadêmico*, utilizando as palavras-chave “sustentabilidade”, “adaptação organizacional” e “gestão sustentável”. Os artigos utilizados foram publicados entre os anos 2000 e 2018, período em que as organizações começaram a dar importância ao tema, dando aos pesquisadores motivação para a realização de tais artigos. O objetivo foi estudado na forma de pesquisa exploratória, utilizando dados qualitativos que foram explanados de forma descritiva.

### 4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente artigo buscou verificar a influência da sustentabilidade na gestão das organizações e na tomada de decisões, mostrando de que maneira esta novidade ambiental interfere no ambiente comercial, e na relação da empresa com seus fornecedores, colaboradores, clientes e investidores. Este objetivo foi alcançado através dos dados coletados, onde se percebeu que as empresas brasileiras ainda não dão tanta importância à gestão ambiental, sendo esta adaptação organizacional absorvida na maioria dos casos por incentivo legal. As empresas ainda se veem obrigadas a tratar de sustentabilidade, não utilizando este novo termo de forma proativa em sua gestão.

Segundo os estudos utilizados, empresas de pequeno porte não se inquietam com esta questão, pois consideram que seus impactos no meio ambiente são insignificantes, cabendo tal preocupação apenas às de grande porte, tendo em vista que em proporções quantitativas produzem impactos mais relevantes. Na maioria dos casos, as organizações reagem de forma proativa à gestão sustentável, quando tais ações são vistas por quem as interessam, como, por exemplo, seus consumidores ou possíveis investidores.

É importante destacar também, que a implantação da gestão ambiental em quase todos os casos é feita apenas quando os *stakeholders* dão importância a este aspecto. Se este público não se interessa com a questão ambiental, e se a empresa não acha viável este tipo de gestão, ela não irá inseri-la em seu dia-a-dia. Isto ressalta o que a maioria dos autores cita que as organizações só respondem ao que lhes é imposto, e na grande maioria não cria formas de gerenciamento e de mudanças por vontade própria.

A incorporação deste tipo de gestão não deve ser tratada apenas como uma resposta ao ambiente externo. A internacionalização deste modelo sustentável deve ser aplicada em toda a organização, desde os cargos de chefia até os funcionários da base da hierarquia. Quando

isto ocorre não apenas a empresa é impactada de forma positiva, mas os efeitos desta metodologia transbordam em benefício para toda a sociedade. Gerenciar de forma sustentável contribui ainda para que a empresa ganhe uma vantagem competitiva no mercado em que atua.

Cabe aos gestores perceberem a gestão sustentável como um caminho seguro para o futuro da organização, sendo necessário adaptar-se a este novo termo no ramo empresarial. Do mesmo modo que as organizações se habituaram às inovações tecnológicas, e as utilizaram de maneira vantajosa faz-se necessário a conversão deste, a princípio, empecilho para algo que traga benefícios à organização.

## REFERÊNCIAS

BELLEN, H. M. V; PETRASSANI, A. C. M. A. Dos Limites do Crescimento à Gestão da Sustentabilidade no Processo de Desenvolvimento. **Revista NECAT**. v. 1, n. 10, p. 8-30, 2016.

BENITES, L. L. L; POLO, E. F. A sustentabilidade como ferramenta estratégica empresarial: governança corporativa e aplicação do Triple Bottom Line na Masisa. **Revista de Administração UFSM**. v. 6, edição especial, p. 827-841, 2013.

CASTRO, A. E. de et. al. A Institucionalização (ou Banalização) da Sustentabilidade Organizacional à Luz da Teoria Crítica. **Revista Pensamento Contemporâneo em Administração**. v. 12, n. 3, p. 110-123, 2018.

DANTAS, M. K. et. al. Análise dos Gastos Públicos com Gestão Ambiental no Brasil. **Revista de Gestão Social e Ambiental**. v.8, n.3, p. 52-68, 2014.

DIAS, V. V. et al. Orientação da gestão sustentável de uma empresa química com

atividade internacional. **Revista Eletrônica de Negócios Internacionais**. v.8, n. 1, p. 68-87, 2013.

FILHO, B. A. C; ROSA, F. Maturidade em Gestão Ambiental: Revisitando as melhores práticas. **REAd**. v. 86, n. 2, p. 110-134, 2017.

MACINI, N. et al. Ações e Indicadores para a Gestão Sustentável de Pessoas. **Revista de Administração da UFSM**. v. 10, edição especial, p. 08-25, 2017.

MARTINS, P. S; FILHO, E. E; NAGANO, M. S. Fatores Contingenciais na Gestão Ambiental em Pequenas e Médias Empresas. **Revista de Administração Mackenzie**. v.17, n.2, p. 156-179, 2016.

OSWALD, R. et al. A Adaptação Estratégica à Gestão Ambiental em Uma Agroindústria do Oeste de Santa Catarina. **E&G Economia e Gestão**. v.15, n.38, p. 60-85, 2015.

ORSATO, R. J. Posicionamento ambiental estratégico. Identificando Quando Vale a Pena Investir no Verde. **REAd**. v. 30, n. 8, 2002.

PAZ, F. J; KIPPER, L. M. Sustentabilidade nas Organizações: vantagens e desafios.

---

**GEPROS Gestão da Produção, Operações e Sistemas.** v. 1, n. 2, p. 85-102, 2016.

ROCHA, A. C. da; Gestão Sustentável da Cadeia de Suprimentos e Desempenho Inovador: um estudo multicaso no setor mineral brasileiro. **Revista de Administração e Inovação.** v. 12, n. 2, p. 291-314, 2015.

SANCHES, C. S. Gestão Ambiental Proativa. **Revista de Administração de Empresas.** v.40, n.1, p. 76-87, 2000.

SANTOS, P. M. F; PORTO, F. B. A Gestão Ambiental como Fonte de Vantagem Competitiva Sustentável: Contribuições da Visão Baseada em Recursos e da Teoria Institucional. **Revista de Ciências da Administração.** v. 15, n. 35, p.152-167, 2013.

SCHMITT, C. S; HAYDE, C. T. V. D; DREHER, M. T. Sustentabilidade como Vantagem Competitiva: Uma Análise Bibliométrica. **R. eletr. Estrat. Neg.** v. 6, n. 2, p. 157-174, 2013.

SILVA, D. C. da. Isomorfismo e Responsabilidade Social Corporativa das Empresas que compõem o Índice de Sustentabilidade da BM&FBOVESPA. **Revista Ibero-Americana de Estratégia.** v.17, n. 3, p. 116-127, 2018.

SILVA, S. Z. et. al. Gestão Ambiental e Viabilidade para Obtenção da Certificação Ambiental. **Revista de Administração IMED.** v. 7, n. 1, p. 3-28, 2017.