

Desenvolvimento Sustentável como estratégia competitiva nas organizações

Maria Beatriz Petroski Bonetti (UNICENTRO) biamar85@msn.com

Resumo:

Com a crescente globalização no último século na sociedade, todos os setores e segmentos econômicos têm se a necessidade de buscar alternativas sustentáveis que melhorem a situação futura e coopere para um meio ambiente com menor impacto na vida da população. Desse modo a sustentabilidade apresenta-se como uma maneira das empresas angariarem melhores resultados financeiros e contribuïrem para que a situação da nossa nação seja mais benéfica em todas as dimensões: ambiental, econômico-financeira e social. A sustentabilidade é o norteador da competitividade das empresas e torna-se uma ferramenta essencial a todos os gestores que pretendem cooperar com essa causa. Esse artigo pretende contribuir para o entendimento do termo sustentabilidade como suporte de gestão e principalmente de competitividade entre as organizações. Para tanto serão apresentados vários conceitos, entendimentos e definições dos autores pesquisados em um contexto descritivo e cronológico.

Palavras chave: Desenvolvimento sustentável, competitividade, meio ambiente.

Sustainable development as a competitive strategy in organizations

Abstract

With increasing globalization in the last century in society, all industries and economic sectors have the need to seek sustainable alternatives to improve the future situation and cooperate for the environment with less impact on people's lives. Thus sustainability is presented as a way for companies canvass better financial results and contribute to the situation of our nation is more beneficial in all dimensions: environmental, economic, financial and social. Sustainability is the guiding business competitiveness and becomes an essential tool for all managers who wish to cooperate to this cause. This article aims to contribute to the understanding of the term sustainability as support management and especially of competition between organizations. For various concepts, understandings and definitions of authors surveyed in a descriptive and chronological.

Key-words: Sustainable development , competitiveness , environment

1. Introdução

As organizações tem como prioridade crescimento econômico e para que o mesmo aconteça elas precisam buscar uma vantagem competitiva que vise garantir sua permanência no mercado. Nesse contexto o termo sustentabilidade é muito empregado e está se tornando uma fonte cada vez maior de integração entre homem e meio ambiente, ou seja, os gestores necessitam buscar o desenvolvimento sustentável para que possam ter o crescimento econômico aliado ao equilibrado dos recursos naturais. A necessidade da aproximação do

homem com o desenvolvimento sustentável faz com que ela se torne um ferramenta de competitividade cada vez mais presente nas empresas.

A gestão empresarial deve ter a consciência de que manter a responsabilidade social é um papel gradativo e exige um bom suporte para implementação, deve-se traçar objetivos com metas bastante precisas, buscando evidenciar indicadores de desempenho que permitam mensurar os resultados do desenvolvimento econômico bem com do seu papel sustentável para a sociedade.

Com as constantes mudanças, principalmente socio-econômicas ocorridas no cenário mundial as práticas sustentáveis são uma forma das empresas manter-se no mercado, preservando seus recursos e aumentando a criação de valores. Com a prática do desenvolvimento sustentável como forma de estratégia empresarial as empresas passam a desenvolver um papel onde estão ajudando a sociedade e se auto-ajudando, tendo uma vantagem competitiva que está sendo exigência de permanência no mercado, parte integrante para a sobrevivência do negócio.

O objetivo desse trabalho é abordar de maneira teórica as definições dos conceitos empregados na busca de demonstrar a importância do desenvolvimento sustentável como ferramenta de gestão para as empresas, destacados os seus três componentes fundamentais : proteção ambiental, crescimento econômico e equidade social De acordo com Lakatos e Marconi (1985) pesquisa teórica tem por finalidade compreender e discutir a literatura sobre o tema de pesquisa estudado, abrindo espaço para discussões e questionamentos.

2. Sustentabilidade

O termo sustentabilidade passou a ter mais ênfase mundialmente a partir de 1987, quando foi utilizado pela Comissão Mundial sobre Meio Ambiente e Desenvolvimento das Nações Unidas em seu relatório “Nosso Futuro Comum”, também conhecido como Relatório Brundtland. O relatório dessa Comissão vem difundindo, desde então, o conceito de sustentabilidade, que passou a figurar sistematicamente na semântica de linguagem internacional, servindo como eixo central de pesquisas realizadas por organismos multilaterais e, por grandes empresas. (CLARO, AMÂNCIO, 2008.)

O conceito de sustentabilidade está diretamente ligado ao tripé composto pelo social, econômico e financeiro segundo Zylbersztajn (2010) o Triple bottom line, ou tripé da sustentabilidade avalia a expansão do modelo de negócios tradicional, que só considerava fatores econômicos na avaliação de uma empresa, para um novo modelo ao contemplar o desempenho ambiental e social das organizações, além da financeira.

A sustentabilidade segundo esta abordagem abrange três amplos componentes ou dimensões, respectivamente: sustentabilidade econômica, medida pela rentabilidade; acesso a mercados; economia de custos e produtividade; acesso ao capital; gestão de riscos e licença para operar; valor da marca e reputação; sustentabilidade ambiental, avaliada pelo uso eficiente dos recursos naturais ou ecoeficiência; pela oferta de produtos e serviços ambientalmente sustentáveis e pela melhoria ambiental dos processos; sustentabilidade social, medida pelo bem estar das pessoas, dentro e fora da organização; pela gestão eficaz de recursos humanos e dos aspectos de segurança, meio ambiente e saúde; e pela geração de empregos (CORREA, p.92-93). Nesse contexto as empresas que tiverem esses princípios farão parte de um processo de desenvolvimento sustentável com contribuições as gerações futuras e ao seu próprio crescimento.

No entanto falar de sustentabilidade, é buscar compreender outros fatores que estão diretamente interligados com o termo sustentável. Um deles é os recursos naturais que segundo Barbieri (2007, p. 8), os recursos naturais são bens e serviços originais ou primários dos quais todos os demais dependem. Envolve elementos ou partes do ambiente físico e biológico que podem ser úteis ou acessíveis à produção da subsistência humana. Assim saber preservar e utilizar as fontes naturais já é o primeiro passo em busca do desenvolvimento sustentável.

No parecer de Cavalcanti (2009), sustentabilidade representa a chance de serem alcançadas constantes posições equivalentes ou melhores de vida para um conjunto de indivíduos e seus legatários em dado ecossistema. Um aspecto central para as organizações e defendido por Gomes e Tortato (2011) eles explicam de maneira mais específica que a gestão sustentável pode ser encarada como uma função estratégica, pois endereça aspectos como busca de longevidade, sucesso de longo prazo e comprometimento com os públicos estratégicos da empresa; adicionalmente, o conceito de sustentabilidade empresarial reconhece e abrange variáveis econômicas, sociais e ambientais.

Portanto, segundo Armani (2002), no nível micro, a sustentabilidade pode ser entendida como a capacidade das organizações de se relacionarem com ambientes mutáveis, de forma duradoura. No nível macro, ela pode ser concebida como o grau de legitimidade da organização, no tocante ao combate de problemas sociais perante o Estado, a sociedade e os agentes financiadores. Porter e Kramer (2006, p. 5) afirmam que o conceito de sustentabilidade deve ser analisado como uma oportunidade de negócio e levado ao centro da estratégia das organizações. Nesse contexto entende-se que a sustentabilidade deve estar em todos os setores socioeconômicos, como fator determinante ao desenvolvimento das firmas.

Sustentabilidade, é um termo que se presta a muitos significados, mas é entendido aqui como a capacidade de captar recursos – financeiros, materiais e humanos – de maneira suficiente e continuada, e utilizá-los com competência, de maneira a perpetuar a organização e permiti-la alcançar os seus objetivos. (FALCONER, 1999, p. 133).

Segundo Claro (2008) a mudança no conceito de sustentabilidade influencia diretamente o comportamento das empresas, pois, em todo o mundo, elas estão se deparando com problemas não somente econômicos, mas também sociais e ambientais.

3. Desenvolvimento Sustentável

Os impactos trazidos pelo sistema capitalista exigem que novos rumos sejam tomados para que a busca do lucro seja também igualada com o bem estar da sociedade e a preservação do meio ambiente. Diante da produção em excesso de um sistema preocupado somente em visar lucros surge a necessidade de tornar práticas mais sustentáveis para que o futuro da nação não seja prejudicado. Conforme diz Donaire (1999) as empresas devem ter responsabilidade socioambiental e, assumindo essa postura, acabam ganhando melhor imagem institucional, o que pode resultar em mais consumidores, mais vendas, melhores empregados, melhores fornecedores, mais fácil acesso ao mercado de capitais, entre outras coisas. Dessa maneira haverá geração de valor para as empresas e benefícios para a sociedade.

Na concepção de Costa e Santos (2005, p. 66) “o desenvolvimento sustentável é o desenvolvimento capaz de suprir as necessidades da geração atual, sem comprometer a capacidade de atender as necessidades das futuras gerações”. É necessária uma combinação viável entre economia e ecologia, pois as ciências naturais podem descrever o que é preciso para um mundo sustentável, mas compete às ciências sociais a articulação das estratégias de

transição rumo a este caminho. (SACHS, 2002, p. 60). No entanto o que precisa-se fazer é elencar e colocar em prática as atividades gerenciais de modo que assegure o desenvolvimento econômico em equilíbrio com a responsabilidade social.

O mais importante avanço na evolução do conceito de sustentabilidade é representado pelo consenso crescente que esta requer, e implica democracia política, equidade social, eficiência econômica, diversidade cultural, proteção e conservação do meio ambiente. Esta síntese, ainda que não aceita por todos, tenderá a exercer uma influência poderosa na teoria e na prática social, nos anos vindouros. (RATTNER, 2004, p. 8). Essa conceituação de Rattner contribui para a idéia de desenvolvimento sustentável aliada a uma gestão eficiente das empresas em relação a preservação do meio ambiente e do seu papel social.

O desenvolvimento sustentável deve ser visto não separadamente do desenvolvimento econômico, mas sim como um grande modelo de gestão que traz num futuro próximo a vantagem competitiva de ser ecologicamente melhor (DONAIRE, 1999). Nos negócios está cada vez mais evidente a necessidade da integração entre social e econômico, juntos podem tornar tendências e políticas sustentáveis conquistando espaço dentro do setor econômico e contribuindo para o bem estar da sociedade e do futuro das novas gerações.

Nessa perspectiva, o ideal do desenvolvimento sustentável é promover de algum modo benefícios para as organizações que contribuem para esse fim. A vantagem competitiva no mercado é definida pela forma com que uma empresa se posiciona em relação aos concorrentes e, nesse sentido, o dito aproveitamento sustentável se revela como uma estratégia para garantir a preservação dos recursos necessários à produção. Para tanto, é importante investir de forma consistente em métodos e práticas operacionais sustentáveis, que assegurem a geração de valor para as empresas e comunidades em que atuam, potencializando ao máximo a eficiência dos recursos utilizados (SILVA, ASSIS, 2012).

4. Dimensões do Desenvolvimento Sustentável

A preocupação com o meio ambiente vem sendo um dos temas mais discutidos em todo o mundo entre líderes políticos e empresários, sua degradação preocupa o futuro do planeta e compromete a sobrevivência das futuras gerações. Nesse contexto enquadra-se o conceito de desenvolvimento sustentável como ação estratégica para tentar reverter essa situação em equilíbrio com o social e econômico. Desde os anos sessenta existe uma preocupação com a degradação do meio ambiente em função dos avanços do modelo capitalista. No entanto que há limitações no processo de crescimento contínuo, que de certa forma, desencadearia uma preocupação com o desenvolvimento humano e com a preservação ambiental. Neste sentido, observa que as dimensões social, econômica e ambiental de desenvolvimento sustentável são os três componentes fundamentais que compõe esse estudo. (FOLADORI, 2002).

4.1 Dimensão Ambiental ou ecológica

Essa dimensão é a mais defendida e a que mais preocupa estudiosos e pesquisadores. Fazer o uso correto e controlar os recursos naturais perpetua um amplo entendimento das fontes renováveis e não renováveis, exigindo do ser humano uma atenção especial do mundo que o cerca, o qual é sua fonte de sobrevivência. Na concepção de Foladori (2002), a sustentabilidade ambiental se refere ao equilíbrio e à manutenção dos ecossistemas, conservação e manutenção genética, incluindo, também, a manutenção dos recursos abióticos e a integridade climática. Este conceito aborda a natureza externa ao ser humano e a concepção de que quanto mais modificações realizadas pelo homem na natureza menor sua

sustentabilidade ecológica e quanto menor a interferência humana na natureza, maior sua sustentabilidade.

Muitas ações precisam ser feitas para que a sustentabilidade ambiental ocorra, tentar intensificar os recursos naturais causando o mínimo de danos ao meio ambiental é um deles. O sistema capitalista é o grande responsável pela degradação do planeta, sem medir suas consequências na busca de auferir resultados benéficos as suas intuições, está levando o mundo a sérios problemas ambientais que muitas vezes passam distante dos seus olhos. Atualmente é uma necessidade das organizações em manter práticas sustentáveis em equilíbrio com o ecossistema e ao mesmo tempo manter um sistema economicamente produtivo e qualitativo.

4.2 Dimensão econômica

O que gere o mundo é a capacidade econômica das organizações, ela extrapola o acúmulo de riquezas, bem como o crescimento econômico e engloba a geração de trabalho de forma digna, possibilitando que haja uma distribuição de renda, promovendo o desenvolvimento e crescimento da macro e micro economia e contribuindo para a diversificação dos setores e segmentos operacionais. Para Rattner (1999) sustentabilidade econômica gira em torno de saber usar os recursos do planeta, com alocação eficiente de recursos naturais em um mercado competitivo, no qual haveria distorções no mercado que poderiam ser corrigidas pela internacionalização de custos ambientais e/ou reformas fiscais. Assim, a sustentabilidade seria alcançada pela racionalização econômica local, nacional e planetária. Para o autor a implementação da sustentabilidade seria alcançada pela racionalização econômica local, nacional e planetária e depende de uma autoridade nacional.

A sustentabilidade econômica apresenta uma análise mais complicada do que a ambiental, pois o conceito restringe o crescimento econômico e a eficiência produtiva. Tal concepção admite que o crescimento não pode ser ilimitado, como é a concepção do modelo capitalista, pois não é condizente com a dimensão ambiental.(FOLADORI, 2002).

A dimensão econômica engloba todos os setores de serviços que fazem parte da cadeia produtiva alencada a eficiente alocação de recursos que busca o retorno financeiro podendo esta ser utilizada como um indicador de desempenho da empresa a curto prazo e com uma prática econômica sustentável ter um indicador a longo prazo. Fazendo uma integração entre ambiental e econômico que deve ser objetivo das organizações que buscam estar inseridas no seu campo de atuação tendo um boa vantagem competitiva.

4.3 Dimensão social

A dimensão social no âmbito empresarial está relacionada as condições qualitativas dos seres humanos, como suas experiência, suas qualidades, seus esforços, suas habilidades, etc. Ela está tanto no ambiente interno como externo da organização e deve ser observada pela gestão, pois problemas sociais afetam diretamente a produção. Se as empresas manterem boas condições a seus colaboradores, bom relacionamento, já estarão conseguindo a maximização de bons resultados.

Afirmar o envolvimento das organizações com o desenvolvimento sustentável socioeconômico gera melhores oportunidades de negócios, melhoria na qualidade de vida e sustentabilidade dos recursos naturais.

5. Estratégia competitiva

Muito se houve falar em concorrência, as empresas precisam ter boas estratégias para se manter bem posicionadas no mercado. Com as mudanças e transformações ocorridas no cenário econômico está sendo cada vez mais difícil esse posicionamento. Segundo Coff (2010) os efeitos da vantagem competitiva sobre o desempenho organizacional dependerão de aspectos e decisões da gestão estratégica, contemplando momentos de criação de valor através de um bom planejamento estratégico.

Práticas ambientais podem ser geradoras de vantagem competitiva por meio de eficientes estratégias que gerem baixo custo. A administração de recursos naturais de forma eficiente e a diminuição de perdas no processo produtivo são fontes de diminuição de custos e consequentemente aferição de maior lucro. Essas práticas também podem levar as organizações a atribuir uma diferenciação no contexto do planejamento. A pressão do mercado em relação as práticas sustentáveis também são um estímulo à inovação nas empresas.

Segundo Vasconcelos e Cyrino (2000) com a alteração das condições ambientais, mudam também os recursos essenciais para garantir a sobrevivência e a performance econômica diferenciada das firmas. É a antecipação dessas transformações nos portfólios de recursos que garante às empresas a possibilidade de continuação da vantagem competitiva.

Estratégia é arte de aplicar os meios disponíveis ou explorar condições favoráveis com vista a objetivos específicos. (FERREIRA, 2006, p. 267). Para se obter uma vantagem competitiva deve haver uma boa estratégia que de suporte na pretensão de alcançar os objetivos propostos. Para Coelho (1997) estratégia é um processo sistemático de coleta, tratamento, análise e disseminação da informação sobre atividades dos concorrentes, tecnologias e tendências gerais dos negócios, visando subsidiar a tomada de decisão e atingir as metas estratégicas da organização. Um ponto importante quando se define a estratégia e conhecer seus inimigos, Sun Tzu em seu livro a Arte da Guerra (1999) diz que:

Aquele que conhece o inimigo e conhece a si mesmo não ficará em perigo diante de centenas de batalhas. Aquele que não conhece o inimigo, mas conhece a si mesmo às vezes perde. Aquele que não conhece o inimigo nem a si mesmo invariavelmente perde todas as batalhas. (SUN TZU, 1999, p.69).

Estratégia é o plano de integração envolvendo todos os setores e segmentos da organização bem como todos os fatores externos socioeconômicos. Com a acirrada concorrência ter uma boa estratégia é fundamental ao bom andamento do negócio, sendo que está deve trabalhar o triplé da sustentabilidade para que possa ser competitiva. Essa colocação está evidente nas palavras de Porter (1986) :

Estratégia é o estabelecimento dos meios fundamentais para atingir os objetivos, sujeito a um conjunto de restrições do meio envolvente. Supõe: a descrição dos padrões mais importantes da afetação de recursos e a descrição das interações mais importantes com o meio envolvente. (PORTER, 1986, p. 86).

Portanto é fundamental a existência de boas estratégias para que a empresa seja bem sucedida e tenha um melhor desempenho. Dentro da estratégia o importante é minimizar custos, eliminar as atividades que não agreguem valor e apresentar um desenvolvimento sustentável que mantenha o equilíbrio entre o econômico e o socioambiental.

6. Responsabilidade social Empresarial

O conceito teórico de responsabilidade social originou-se na década de 1950, quando a literatura formal sobre responsabilidade social corporativa aparece nos Estados Unidos e na Europa. A preocupação dos pesquisadores daquela década era com a excessiva autonomia dos

negócios e o poder destes na sociedade, sem a devida responsabilidade pelas consequências negativas de suas atividades, como a degradação ambiental, a exploração do trabalho, o abuso econômico e a concorrência desleal. Para compensar os impactos negativos da atuação das empresas, empresários se envolveram em atividades sociais para beneficiar a comunidade, fora do âmbito dos negócios das empresas, como uma obrigação moral.

Os gestores diante dessa mudança do cenário econômico, que está cada vez mais exigente e competitivo, vêem a necessidade de estar envolvidos com a responsabilidade social dentro da sua área de atuação. Essa prática deve demonstrar a preocupação que os gestores têm com as pessoas e com a vida do planeta. Segundo Fischer (2003), a responsabilidade social está associada às iniciativas empresariais de intervenção social, ou de apoio a projetos, programas voltados à ação social têm um conceito amplo, no qual a empresa, preservando seus compromissos de negócio, cria métodos, planos e incentivos, para que, interna e externamente, consiga colaborar com as expectativas de equilíbrio e justiça da sociedade, podendo extrapolar as funções que estão estabelecidas em lei e os próprios interesses inerentes aos seus negócios.

Nas palavras de Claro (2008), um aspecto central do enfoque em questão é a integração da proteção ambiental com o desenvolvimento social e econômico, induzindo um espírito de responsabilidade comum no processo de mudança, no qual a exploração de recursos materiais, os investimentos financeiros e as rotas de desenvolvimento tecnológico deverão adquirir sentido harmonioso. O desenvolvimento tecnológico deverá ser orientado para metas de equilíbrio com a natureza e de incremento da capacidade de inovação tecnológica de países em desenvolvimento. Desenvolvimento, nesse caso, é um processo de transformação que combina crescimento econômico com mudanças sociais e culturais, reconhecendo os limites físicos impostos pelos ecossistemas, fazendo com que as considerações ambientais sejam incorporadas em todos os setores e também na arena política

De uma maneira geral entende-se que responsabilidade social empresarial é um recurso competitivo envolvendo várias ações, sendo que estas são desenvolvidas levando em consideração o tripé da sustentabilidade, buscando a melhoria da qualidade de vida.

7. Considerações finais

O atual modelo econômico visa o acumulo de riquezas, no entanto deve passar por remodelações de forma a incorporar práticas sustentáveis, como novas formas de gerir as organizações, que devem elaborar suas estratégias respeitando suas próprias limitações, executá-las de maneira que não agredam o meio ambiente e mensurar se as mesmas estão tendo o respaldo diante do seu negócio e perante a sociedade. Trata-se de um desafio para os gestores, porque exige um planejamento bem elaborado, ações bem executadas e a responsabilidade de estar contribuindo para o bem estar do planeta, e ao mesmo tempo objetivando bons resultados financeiros nos seus empreendimentos. As empresas atualmente devem buscar o ponto de equilíbrio entre o que é viável em termos econômicos e o que é ecologicamente sustentável e socialmente desejável.

Nesse contexto, na gestão empresarial deve ser inserida uma nova forma de administração com práticas sustentáveis que irão melhorar a sua imagem institucional e maximizar resultados, para tanto um espírito de responsabilidade precisa ser induzido nesse processo de mudança, e os gestores devem estar preparados para incorporar em todos os setores o tripé da sustentabilidade que devem estar interligados em todas as suas dimensões.

Esse estudo como contribuição teórica apresentou conceitos de sustentabilidade,

desenvolvimento sustentável, estratégias competitivas e responsabilidade social. Com essas definições chegou-se ao objetivo proposto de que as empresas precisam ser sustentáveis e aderir o desenvolvimento sustentável como uma ferramenta estratégica para seus empreendimentos, para poderem ser mais competitivas, auferirem mais lucro usando as práticas sustentáveis dessa maneira irão contribuir para o bem estar do planeta e para sua permanência no mercado.

Por fim, sugere-se, como complementação ao estudo, a elaboração de pesquisas futuras a fim de verificar como a teoria apresentada se manifesta na aplicação de casos reais, analisando o desenvolvimento sustentável e as dimensões abordadas.

Referências

- ARMANI, Domingos. **Sustentabilidade: do que se trata, afinal?** Rio Grande do Sul: Unisinos, 2002.
- BARBIERI, Jose Carlos. **Gestão ambiental empresarial: conceitos, modelos e instrumentos**. 2.ed. São Paulo: Saraiva, 2007.
- BORGER F. Gabriela. 2006.**Responsabilidade social empresarial e sustentabilidade para a gestão empresarial** disponível em <http://www3.ethos.org.br/cedoc/responsabilidade-social-empresarial-e-sustentabilidade-para-a-gestao-empresarial>, acesso 25 de Agosto de 2015.
- CAVALCANTI, C. **Breve introdução à economia da sustentabilidade**. In: CAVALCANTI, C. (Org.). Desenvolvimento e natureza: estudos para uma sociedade sustentável. 5. ed. São Paulo, Cortez/Fundação Joaquim Nabuco, 2009.
- CLARO, P.B. de O; CLARO, D.P. AMÂNCIO, R. **Entendendo o conceito de sustentabilidade nas organizações**. Revista de administração da Universidade de São Paulo, v.43,p.289-300, out./nov./dez. 2008.
- COELHO, Luiz Antonio. **Estudo em Design**. 1997. Disponível em <http://www.eps.ufsc.br>. Acesso em 15 de Setembro de 2015.
- CORREA, D. A.; etal. **Inovação, sustentabilidade e responsabilidade social: análise da experiência de uma empresa de equipamentos pesados**. RGSA -Revista de Gestão Social e Ambiental, São Paulo, v. 4, n. 3, p. 90-105, set./dez. 2010.
- COSTA, Tacilla da; SANTOS, Sá Siqueira. **As diferentes dimensões da sustentabilidade na sociedade civil brasileira: o caso Gapa-Bahia**. Salvador: UFBA, 2005. Dissertação (Mestrado em administração), Escola de Administração, Universidade Federal da Bahia, 2005. Disponível em <http://www.adm.ufba.br/pt-br/publicacao/as-diferentes-dimensoes-sustentabilidade-organizacao-sociedade-civil-brasileira-caso-gapa>. Acesso 20 de Setembro de 2015.
- COFF, R. W. **The coevolution of rent appropriation and capability development**. Strategic Management Journal, v. 31, n. 7, p. 711-733, 2010
- DONAIRE, Denis. **Gestão Ambiental na Empresa** 2.ed. São Paulo: Atlas, 1999.
- FALCONER, Andrés Pablo. **A promessa do terceiro setor: um estudo sobre a construção do papel das organizações sem fins lucrativos e do seu campo de gestão**. São Paulo: Centro de Estudos em Administração do Terceiro Setor/USP, 1999.
- FERREIRA, Aurélio Buarque de Holanda. **Mini Dicionário Aurélio**. 4ª Edição. São Paulo-SP: Nova Fronteira, 2006.
- FOLADORI, Guillermo. **Avances y límites de la sustentabilidad social**. In: Economía, Sociedad y Territorio. vol. III, num. 12, 2002, p. 621-637.
- GOMES, F. P.; TORTATO, U. **Adoção de práticas de sustentabilidade como vantagem competitiva: evidências empíricas**. Revista Pensamento Contemporâneo em Administração, Rio de Janeiro, v. 5, n. 2, p. 33-49, mai./ago. 2011.
- PORTER, Michael E. **Estratégia Competitiva – Técnicas para análise de indústrias e da concorrência**. 18ª Edição. São Paulo-SP: Campus, 1986.

PORTER, M. e KRAMER, Mark R. **Strategy e Society. The link between competitive advantage and corporate social responsibility.** Harvard Business Review, Massachusetts, p. 1-14, Dec. 2006.

RATTNER, Henrique. **Sustentabilidade revisitada.** 2001. Disponível em:
<<http://www.lead.org.br/article/articleview/186/1/97/>>. Acesso em: 20 Agosto de 2015.

RATTNER, Henrique. **Sustentabilidade: uma visão humanista.** In: Ambiente e Sociedade, jul/dec. 1999, n. 5, p. 233-240.

SACHS, Ignacy. **Caminhos para o desenvolvimento sustentável.** Rio de Janeiro: Garamond, 2002.

SILVA, Paulo N. ASSIS, Frederico A. A. **Desenvolvimento sustentável como fonte de vantagem competitiva: dimensão para gestão de empresas.** Revista das Faculdades Integradas Viana Junior, Juiz de Fora/MG v.3 N.2 Jul-Dez/2012.

TZU, Sun. **A arte da Guerra.** 2ª Edição. São Paulo-SP: Record, 1999.

VASCONCELOS Flávio C. CYRINO Álvaro B. **Vantagem competitiva: os modelos teóricos atuais e a convergência entre estratégia e teoria organizacional** RAE - Revista de Administração de Empresas, Out./Dez. 2000 disponível em <http://www.scielo.br/pdf/rae/v40n4/v40n4a03.pdf> acesso em 08 de Setembro de 2015.

ZYLBERSZTAJN, D. **Sustentabilidade e geração de valor: a transição para o século XXI.** Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.