

Vantagem Competitiva Sustentável: Uma Pesquisa em Empresas do Sul do Brasil

Julio Cesar Ferro de Guimarães[†]
Faculdade Meridional IMED
Eliana Andréa Severo[‡]
Faculdade Meridional IMED
César Ricardo Maia de Vasconcelos[¥]
Universidade Potiguar (UnP)

RESUMO

A Vantagem Competitiva Sustentável surge como um fator importante na percepção do valor dos bens e serviços, que devem ser considerados como elementos de diferenciação competitiva. O objetivo deste estudo é identificar a relação entre uma vantagem competitiva sustentável e performance organizacional, bem como medir a relação de sustentabilidade ambiental e responsabilidade social como atributos de vantagem competitiva sustentável. Para esse fim, realizou-se uma pesquisa em 1496 empresas de diferentes tamanhos e setores de atividade no Brasil. Para a análise e interpretação dos dados, foi utilizada uma técnica de modelagem de equações estruturais. Os resultados indicam que o construto de vantagem competitiva sustentável é um importante antecedente da Performance Organizacional, porque destaca atributos fundamentais para as organizações alcançarem consequências econômicas positivas. Esta pesquisa contribui para a gestão organizacional e para a comunidade científica com a disponibilização de um *framework* que auxilia na identificação de recursos estratégicos relevantes.

Palavras-chave: Vantagem competitiva sustentável; Sustentabilidade ambiental; Responsabilidade social; Performance organizacional; Modelagem de equações estruturais.

1. INTRODUÇÃO

As organizações são lançadas em um ambiente global com constantes turbulências de mercado, tais como concorrência em potencial, desvalorização da moeda, aumentos nas taxas de juros e flutuações cambiais. As organizações contemporâneas buscam administrar seus recursos para alcançarem uma posição vantajosa em relação aos concorrentes e, assim, manterem-se competitivas.

A vantagem competitiva é uma busca constante das empresas porque estar em uma posição privilegiada, apresentando características únicas de serviços e/ou produtos, gera e mantém essa posição no setor industrial, considerando as relações da empresa com outras (PORTER, 1980; BARNEY, 1991a; 1991b; ARAUJO; PISANO; SHUEN, 2003). A Visão Baseada em Recursos (*ResourceBasedView* - RBV) destaca-se como uma estrutura capaz de analisar os recursos a partir da perspectiva da Vantagem Competitiva Sustentável (BARNEY, 1991b), que auxilia pesquisadores e gestores empresariais na avaliação eficaz dos seus recursos. A RBV

Autor correspondente:

[†] PPGA – Faculdade Meridional IMED
E-mail: julioferro@guimaraes@yahoo.com.br

[‡] PPGA – Faculdade Meridional IMED
E-mail: elianasevero2@hotmail.com

[¥] PPGA – Universidade Potiguar (UnP).
E-mail: cesar.vasconcelos@terra.com.br

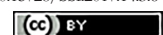
Recebido: 07/02/2016.

Revisado: 04/03/2016.

Aceito: 17/03/2016.

Publicado Online em: 01/02/2017

DOI: <http://dx.doi.org/10.15728/bbr.2017.14.3.6>



recomenda que os recursos tenham atributos específicos, os quais poderiam promover a diferenciação de uma organização ao enfrentar a concorrência, obtendo assim uma Vantagem Competitiva Sustentável (BARNEY, 1991b). Portanto, as variáveis influentes, como os aspectos ambientais e sociais, são omitidas ou ignoradas. Neste contexto, e a fim de cobrir essa lacuna na literatura acadêmica, este estudo visa criar um quadro teórico que abrange os atributos sociais e ambientais. Uma amostra de 1496 empresas foi utilizada para validar esse enquadramento a fim de aproximá-la às realidades das empresas.

Neste cenário, a sustentabilidade ambiental e a responsabilidade social emergem também como atributos para uma vantagem competitiva sustentável. Práticas ambientais contribuem para a redução dos insumos utilizados na produção, melhor qualidade e menores custos de produção, bem como menos poluição ambiental (SEVERO et al., 2015). Além disso, as estratégias de responsabilidade social visam a uma melhor qualidade de vida para funcionários, bem como para a comunidade como um todo.

A vantagem competitiva sustentável surge como um fator importante na percepção de valores de bens e serviços, que deverão ser considerados como elementos de vantagem competitiva. Com base nesse contexto, o objetivo deste estudo é identificar a relação entre a vantagem competitiva sustentável e a performance organizacional, bem como medir a relação entre sustentabilidade ambiental e responsabilidade social como atributos de vantagem competitiva sustentável, através de um levantamento de 1496 empresas de diferentes portes e segmentos no estado do Rio Grande do Sul (Brasil).

2. HIPÓTESES DA PESQUISA

2.1 *RESOURCE-BASEDVIEW* (RBV), SUSTENTABILIDADE AMBIENTAL E RESPONSABILIDADE SOCIAL

A RBV está relacionada com a acumulação dos recursos valiosos, raros, inimitáveis e não substituíveis, que são base da competitividade empresarial e renda econômica (BARNEY, 1991a; LIN; WU, 2014). Portanto, os recursos são elementos inerentes à empresa e que geram valor para a organização, que só podem ser transferidos com os custos e com o qual a organização é capaz de desenvolver estratégias para manter ou obter uma determinada posição no mercado competitivo (BARNEY 1991a, 1991b; BESANKO et. al., 2013). Os recursos estratégicos devem apresentar alguns atributos: recursos valiosos; recursos raros; recursos imperfeitamente inimitáveis; estrategicamente insubstituíveis (duráveis) (BARNEY, 1991a; 1991b) a fim de gerar vantagem competitiva sustentável para a empresa. Como complemento, Peteraf (1993) determina que os meios devam ter ferramentas para evitar o seu desgaste com o passar do tempo, que se refere à capacidade dos recursos de possuir uma imperfeita inimitabilidade e permutabilidade. Makadok (2001) acredita que os recursos estratégicos podem influenciar outros recursos, aumentando a produtividade por meio da expansão de uma competitividade da organização.

Outro fator importante é a capacidade da organização de se adaptar às mudanças de contexto, denominado por Teece, Pisano e Shuen (1997) como uma capacidade dinâmica e que acontece por meio da interação de recursos e competências (funcional e organizacional), a fim de obter vantagem competitiva. Nesse sentido, Araujo, Dubois e Gadde (2003) destacam que o desempenho e limites firmes são influenciados pelas decisões sobre a forma como a organização se relaciona com outros colegas em seu ambiente. As contribuições das considerações por Teece, Pisano e Shuen (1997) e Araujo, Dubois e Gadde (2003), wíden Porter (1980) e Barney (1991a; 1991b) mostram a dinâmica das relações entre recursos, as capacidades dinâmicas, a posição da indústria e os *stakeholders*.

Além de serem valiosos, raros, inimitáveis e não substituíveis (BARNEY, 1991a, 1991b) e as premissas de Peteraf (1993), Teece, Pisano e Shuen (1997) e Araujo, Dubois e Gadde (2003), os recursos estratégicos também devem ter características compatíveis com a

sustentabilidade ambiental e responsabilidade social, a fim de melhorar o desempenho da organização (LO; SHEU, 2007; MONEVA, LIRIO, TORRES, 2007; GHOUL et al., 2011; DEGUIMARÃES et al., 2014).

Na literatura, discussões sobre sustentabilidade ambiental consideram principalmente os aspectos que envolvem recursos naturais renováveis, impactos ambientais e práticas ambientais utilizadas pelas organizações (ROY; BOIRAL; LAGACÉ, 2001; KOLK, 2003; NIEMEIJER, 2004; SHARMA; HAGOS, 2005; GRI, 2013; SEVERO et al., 2015).

Os indicadores de desempenho recomendados pela *Global Reporting Initiative* (GRI, 2013), um pioneiro no mundo da sustentabilidade transmitindo informações e, atualmente, o relatório de sustentabilidade mais utilizado no mercado, destinam-se a descrever os impactos econômicos, ambientais e sociais, tais como o tripé da sustentabilidade (*Triple BottomLine*) (ELKINGTON, 1997) como uma forma de certificar a sustentabilidade de uma empresa. Pesquisas de empresas multinacionais mostram que a sustentabilidade ambiental é um fator importante para obter um desempenho mais elevado, considerando o potencial de redução de custos e os ganhos com a imagem da empresa (TUKKER, 2004; GONZÁLEZ-BENITO; GONZÁLEZ-BENITO, 2006; VAN BOMMEL, 2011; GOLINI; LONGONI; CAGLIANO, 2014).

A sustentabilidade ambiental é vista atualmente nas organizações como uma área que, além de lidar com as questões ambientais, pode se tornar uma fonte de vantagens competitivas. Isso porque seus princípios são os usos das práticas ambientais (SEVERO et al., 2015) que minimizam o desperdício e reduzem os insumos utilizados na produção, resultando em melhor produtividade e, conseqüentemente, maior competitividade e melhor desempenho organizacional. Outra forma de melhorar o desempenho é pelo uso da responsabilidade social como um aliado na formação da imagem organizacional e como um motivador para as pessoas envolvidas no processo com a empresa. Nesse sentido, Dorion et al. (2015) levam em conta que os projetos de melhoria devem considerar os impactos sobre os diversos *stakeholders* pois, com o envolvimento de pares diferentes, é possível ampliar as potencialidades internas da equipe e promover ganhos intangíveis que contribuem para a competitividade da organização.

A responsabilidade social tem sido constantemente discutida nos últimos anos, devido às várias transformações que vêm ocorrendo no mundo dos negócios; o tema não é apenas uma responsabilidade do governo e agora é discutido pelas empresas. Por essa razão entende-se como obrigação da gestão organizacional decidir e tomar ações que melhorem o bem-estar social, apoiando os interesses da sociedade e também da empresa (CARROLL, 1999; BAKER; NASER, 2000; KUASIRIKUN; SHERER, 2004; MONEVA, LIRIO, TORRES, 2007; ATTIG et al., 2013).

Uma vez que as iniciativas de responsabilidade social foram postas em prática, é necessário garantir a qualidade de vida para as populações locais, a remoção dos obstáculos políticos e institucionais para sua integração social, assegurando a sua participação nas estratégias de desenvolvimento e a manutenção das reservas de capital natural (AGRAWAL; 2001; EKINS et al., 2003).

Quando se discute o papel das organizações de responsabilidade social, Porter e Kramer (1999) afirmam que o valor acrescentado é criado por meio da filantropia por pessoas motivadas, informadas e dedicadas que são responsáveis por sua escolha de cultura, valores, história e continuidade das ações de responsabilidade social corporativa.

Adicionando o comportamento ético e socialmente responsável as suas habilidades, as organizações ganham o respeito das pessoas e das comunidades que são impactadas por suas atividades, o que leva a sociedade a reconhecer suas atitudes. Portanto, a responsabilidade social está se tornando cada vez mais importante para o sucesso do negócio, que cria novas perspectivas para a construção de um mundo mais próspero e justo social e economicamente (INSTITUTO ETHOS, 2013; AGAFONOW, 2014; LO; SHEU, 2007; GHOUL et al., 2011).

Alguns estudos mostram que a responsabilidade social é um fator importante que gera desempenho organizacional, considerando os aspectos de motivação dos funcionários, e melhora a imagem da empresa perante os *Stakeholders*, mas não garante um aumento no mercado (ORLITZKY; SCHMIDT; RYNES, 2003; SURROCA; TRIBÓ; WADDOCK, 2010). Os preceitos da RBV são a chave para a obtenção de vantagem competitiva. No entanto, é crucial que os recursos também apresentem os atributos de sustentabilidade ambiental e responsabilidade social (GUIMARÃES et al., 2015). Essa premissa é a base teórica para a seguinte hipótese:

H1: os atributos de sustentabilidade ambiental e responsabilidade social contribuem positivamente para a construção de vantagem competitiva sustentável.

2.2 VANTAGEM COMPETITIVA SUSTENTÁVEL E PERFORMANCE ORGANIZACIONAL

Devido à importância da Vantagem Competitiva Sustentável (*Sustainable Competitive Advantage* - SCA) para o sucesso em longo prazo das empresas, a literatura existente aborda seu conteúdo, bem como suas fontes, e os diferentes tipos de estratégias que podem ajudar as empresas a atingirem a SCA (KIM et al., 2012). A literatura distingue vantagem competitiva em relação a estratégias relacionadas com o mercado (externo) (PORTER, 1980) e os recursos internos de uma empresa (BARNEY, 1991a; 1991b). As estratégias de mercado se relacionam diretamente às decisões gerenciais posicionando a empresa ante os concorrentes da indústria, enquanto as capacidades estão relacionadas com os recursos que a empresa possui para enfrentar a concorrência. Ao apoiar as diferentes visões, Porter (1980; 1991) e Caves (1984) destacam que uma vantagem competitiva pode ser derivada não apenas de recursos específicos, mas também de posições de mercado privilegiadas.

Apesar de os estudos de Porter (1980; 1991) e Barney (1991a; 1991b) mostrarem abordagens distintas para a obtenção de vantagem competitiva, outros autores concluem que essas visões não possuem natureza excludente, como o caso de Besanko et al (2013), ao destacar que a sustentabilidade de uma vantagem competitiva depende dos mecanismos de isolamento, que podem ser definidos como fatores os quais impedem concorrentes de neutralizar um desempenho maior em uma determinada empresa, e que pode ser obtido pela inovação, evolução da organização e pelo ambiente interno da empresa (ou posição da indústria). Como uma contribuição para a discussão acadêmica, Araujo, Dubois e Gadde (2003) alertam sobre as relações interorganizacionais, e Teece, Pisano and Shuen (1997) afirmam que os recursos podem ser transformados em rotinas que potencializam os resultados de desempenho da organização, composto das capacidades dinâmicas. Consistentemente, salienta-se que há alguma complementaridade de visão (interna e externa) de vantagem competitiva sustentável.

Para fins práticos, a vantagem competitiva sustentável deve ser traduzida em um maior desempenho em relação aos concorrentes. De acordo com Paladino (2007), o desempenho organizacional visa à qualidade e rentabilidade dos bens e serviços e ao retorno dos investimentos, bem como à redução dos custos operacionais, compondo o desempenho global da empresa contra a concorrência. De acordo com Neely, Gregory e Platts (2005), a avaliação do desempenho pode ser definida como o processo de quantificar uma ação, no qual a medição é equiparada com a quantificação, e a ação é entendida como o que leva ao desempenho.

A necessidade de incluir medidas não financeiras para avaliar o desempenho organizacional originou-se com as necessidades das organizações de tornarem-se competitivas em um novo contexto no qual medidas financeiras isoladas já não eram suficientes (CHENHALL; LANGFIELD-SMITH, 2007). Nesse contexto, a medida de performance representa uma maneira de entender o desempenho de uma organização. Este trata com a necessidade de

usar uma combinação de indicadores financeiros e não financeiros (GARENGO; BIAZZO; BITITCI, 2005; MERCHANT, 2006). Um exemplo é destacado por Hogan e Coote (2014): o efeito de comportamentos inovadores sobre o desempenho organizacional é mais fortemente positivo do que o de valores de apoio à inovação. Consistentemente, os indicadores devem ser construídos com base em critérios que os tornam adequados para futuras análises (SHAHIN; MAHBOD, 2007). Com base na literatura, identificou-se que a vantagem competitiva sustentável influencia a performance organizacional como indicado na seguinte hipótese:

H2: Uma vantagem competitiva sustentável está positivamente relacionada à performance organizacional.

A literatura mostra que há evidência de diferenças nos resultados da vantagem competitiva quando se considera o tamanho das empresas, com base na premissa de que as grandes empresas possuem uma estrutura mais complexa, que apoia o desenvolvimento de vantagens competitivas, tais como a capacidade de inovação. O tamanho variável da empresa pode ser observado em estudos de Traill e Meulenber (2002), Avermaete et al. (2004) e Triguero, Córcoles e Cuerva (2013).

Nesse sentido, este estudo pressupõe que o impacto sobre a relação entre a vantagem competitiva sustentável e a performance organizacional pode ser influenciado por moderar o tamanho da empresa e da indústria, uma vez que esta pesquisa foi realizada com diversas empresas de diferentes tamanhos (micro e pequenas empresas - MPEs -, médias e grandes empresas -MGEs) e em diferentes indústrias (fabricação industrial, comercial e de serviços) que levou ao desenvolvimento das hipóteses 3 e 4:

H3: O tamanho da empresa tem um efeito moderador sobre a relação entre a vantagem competitiva sustentável e performance organizacional.

H4: O setor de atividade da empresa tem efeito moderador sobre a relação entre a vantagem competitiva sustentável e performance organizacional.

A Figura 1 representa o modelo teórico que compõe as três hipóteses da pesquisa apresentada no estudo.

3. METODOLOGIA

Neste estudo, uma pesquisa foi realizada com 1.496 empresas de diferentes tamanhos e em diferentes setores do estado do Rio Grande do Sul (Brasil), com objetivo de identificar a relação entre a Vantagem Competitiva Sustentável e a Performance Organizacional, bem como medir a relação entre sustentabilidade ambiental e responsabilidade social,

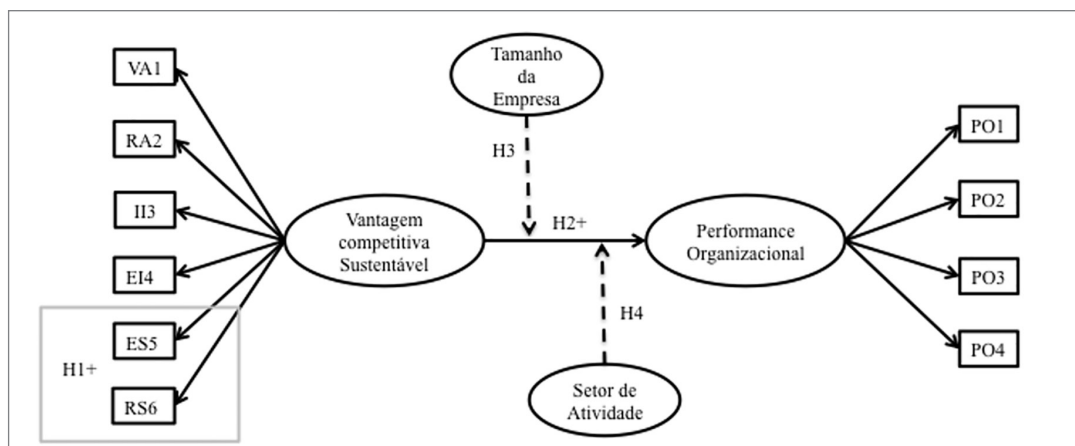


Figura 1. Hipóteses do modelo proposto.

considerando-as como atributos de Vantagem Competitiva Sustentável. Para atender ao objetivo desta pesquisa, utilizou-se a Modelagem de Equações Estruturais (*Structural Equation Modeling* –SEM) que visa analisar as relações entre construtos com base nos preceitos teóricos apoiados na literatura.

Note que para o teste da hipótese 3(H3), dois grupos distintos foram considerados: Grupo 1: composto por microempresas (faturamento anual de até R\$ 360,00) e pequenas empresas (faturamento anual entre R\$ 360,00 e R\$ 3,6 milhões); Grupo 2: empresas de médio porte (faturamento anual entre R\$ 3,6 milhões e R\$ 300 milhões) e grandes empresas (receita anual com mais de R\$ 300 milhões) e grandes empresas (receitas anuais de mais de US \$ 300 milhões). Para os testes da hipótese 4 (H4), foram utilizados três grupos relacionados com a indústria, em que as escolhas diretas dos entrevistados foram consideradas em relação às opções das indústrias de Manufatura (MAN), Comercial (COM) ou de Serviços (SER).

A pesquisa foi realizada com a utilização do método de pesquisa descritiva e com a aplicação de questionários, que foram retirados de pesquisas acadêmicas e das práticas das organizações (Tabela 1). O questionário foi dado aos gerentes das empresas (proprietários, diretores executivo). As variáveis observáveis foram apresentadas no texto sob a forma de declarações, com um grau de concordância ou discordância em uma escala Likert de 5 pontos: i) 1 - Discordo totalmente; ii) 2 - Discordo parcialmente; iii) 3 - Não concordo nem discordo; iv) 4 - Concordo parcialmente; e v) 5 – Concordo Completamente. O questionário (Tabela 1) foi baseado em estudos e premissas: i) Barney (1991a, 1991b) (VA1, RA2, II3, EI4); ii) Instituto Ethos (2013), GRI (2013) e Severo et al. (2015) (ES5, RS6); iii) Paladino (2007) (PO1, PO2, PO3, PO4).

A coleta de dados ocorreu entre os meses de julho de 2014 e maio de 2015, obtidos por meio de contato pessoal, telefone e internet. Inicialmente, um pré-teste com 36 casos foi dado aos gerentes do negócio, a fim de validar a compreensão do questionário. Posteriormente, as respostas para os pré-testes foram incluídos nos dados da pesquisa.

Para análise de dados, o SEM utiliza um conjunto de procedimentos metodológicos de análise estatística, permitindo o teste de relações de dependência simultaneamente e a medição da intensidade dessas relações (HAIR Jr. et al., 2007; KLINE, 2005). O SEM considera o tamanho da amostra (n) como um mínimo de 10 respondentes para cada variável observável (HAIR Jr. et al., 2007). Esta pesquisa utiliza 137 respondentes, o que contribui para a estimativa de máxima verossimilhança (*Maximum Likelihood Estimation* - MLE). Portanto, o SEM obteve uma amostra total de 1.496 casos válidos, acima do valor recomendado, que é de pelo menos 200 respondentes (KLINE, 2005). Não foram identificados valores ausentes nesses dados. A amostra é composta por empresas de diferentes tamanhos, localizadas no estado do Rio Grande do Sul, Brasil. A seleção das empresas para a pesquisa foi aleatória: retiradas das organizações listadas na Federação das Indústrias do Estado do Rio Grande do Sul (FIERGS, 2013), que possui cerca de 47.000 empresas industriais e na Federação do Comércio e Serviços do Estado do Rio Grande do Sul (Fecomércio-RS, 2013), com aproximadamente 570 mil empresas.

A tabulação e tratamento estatístico dos dados foram realizados utilizando o software SPSS® (*Statistical Package for Social Sciences*), Versão 21 para o Windows®, e o SEM foi aplicado com o uso do software AMOS®, Versão 21, juntamente com o SPSS® que, de acordo com Byrne (2010), apresentam as funções necessárias para a análise que o SEM demanda. A confirmação do modelo proposto (Figura 1) ocorreu com a utilização da análise fatorial exploratória (AFE) e a análise fatorial confirmatória (AFC), para medir a relação entre as variáveis de cada construto. O alfa de Cronbach foi utilizado para verificar a combinação de variáveis observáveis e latentes (construtos) com um valor esperado acima de 0,7 (HAIR Jr. et al., 2007), para verificar a confiabilidade simples das variáveis observáveis. Outra técnica de análise utilizada foi o índice de Curtose, em que cada variável

Tabela 1. Cargas fatoriais das variáveis observáveis – rotação Varimax

Variáveis observáveis	Cargas Fatoriais	Comunalidades	Construtos
VA1) Recursos Valiosos: os recursos-chave representam valor para explorar as oportunidades de mercado ou auxiliar a organização a se defender contra ameaças ambientais através de um aumento na receita e/ou uma redução nos gastos.	0,903	0,846	
RA2) Recursos Raros: os principais recursos não estão disponíveis para outras organizações. Esses recursos são muito difíceis para os concorrentes adquirirem.	0,699	0,498	
II3) Recursos imperfeitamente imitável: os principais recursos são difíceis para os concorrentes imitarem.	0,744	0,588	
EI4) Estrategicamente insubstituíveis (Duráveis): os principais recursos são difíceis de substituir com outro equivalente estratégico.	0,638	0,417	Vantagem Competitiva Sustentável
ES5) Sustentabilidade ambiental: a empresa adere à sustentabilidade ambiental na utilização de recursos-chave no processo produtivo e no desenvolvimento dos produtos. A empresa também está comprometida com o bem-estar dos trabalhadores, a sociedade e o meio ambiente.	0,896	0,825	
RS6) A empresa utiliza de forma responsável os recursos-chave em termos dos seguintes aspectos: econômico (para prover a sociedade com bens e serviços); legal (a respeito de premissas legais); ética (a respeito das práticas que são esperadas ou proibidas pela sociedade); filantropia (promover o bem-estar ou a qualidade de vida da sociedade).	0,897	0,835	
PO1) O retorno da nossa empresa sobre o investimento é maior do que o de nossos concorrentes.	0,814	0,691	
PO2) O retorno de nossa empresa sobre seus ativos é maior do que o de nossos concorrentes.	0,801	0,674	Performance Organizacional
PO3) Os custos operacionais totais da nossa empresa são menores que os custos totais de nossos concorrentes.	0,944	0,911	
OP4) O desempenho global da nossa empresa no ano anterior foi melhor do que o de nossos concorrentes-chefe.	0,776	0,612	

observável é avaliada por meio do coeficiente do *Mardia*, com um valor esperado menor que 5 (MARDIA, 1971).

A AFE examinou: i) as cargas fatoriais, que representam a correlação entre os indicadores medidos e a variável latente, em que o valor aceito é igual ou superior a 0,5; ii) O Teste de Esfericidade de Bartlett e a Medida de adequação da amostra de Kaiser, Meyer e Olkin (KMO), com valores acima de 0,5, o que dá viabilidade à AFE; iii) A Comunalidade que deve mostrar cargas fatoriais com valores superiores a 0,5 (HAIR Jr. et al., 2007); e, iv) A multicolinearidade, avaliada pelo coeficiente de correlação de Pearson, que deverá ser inferior a 0,8.

4. RESULTADOS E DISCUSSÕES

Antes da análise, os dados foram depurados. Esse processo identificou e excluiu 72 questionários, os quais foram considerados *outliers*, uma vez que as respostas contidas focaram em alternativas únicas, mostrando a inconsistência em relação ao restante dos dados. O formulário eletrônico não registrou as respostas se uma questão ficou sem resposta. Assim, não houve casos de não respostas. Nesta fase da pesquisa, a análise procurou

Tabela 2. Validade Convergente e Validade Discriminante - Modelo Integrado inicial

Construtos	SCA	OP
Vantagem Competitiva Sustentável (SCA – <i>Sustainable Competitive Advantage</i>)	0,737 ^a	
Performance organizacional (OP - <i>Organizational Performance</i>)	0,300 ^b	0.749 ^a

^a Variância Média Extraída (VME) – Validade Convergente (CV).

^b Correlação entre constructos – Validade discriminante (DV).

identificar escores extremos, com análise de *outlier* univariados e multivariados (KLINE, 2005; HAIR Jr. et al., 2007), utilizando o cálculo *Z score* para a univariada, que não identificou casos com valores superiores a 3,3 para cada variável. Para identificar os *outliers* multivariados, a análise aplicada ao cálculo de *Mahalanobis* não encontrou casos com uma grande distância entre o valor individual e as médias da amostra.

Após a depuração dos dados, a análise considerou 1.496 casos válidos, com as seguintes características: 36,7% de indústrias do setor de transformação; 30,8% de comercial; 32,5% de serviços; 37% de microempresas; 42,2% de pequenas empresas; 11,4% de empresas de médio porte; 9,4% de grandes empresas; 89,6%, com o capital social de origem brasileira; 3% de multinacionais; e 7,4% de empresas de capital misto (capital nacional e estrangeiro).

A análise do modelo teórico (Figura 1) começou com a implementação da AFE utilizando a rotação Varimax para a verificação da relação entre as variáveis de cada constructo, resultando em dois fatores principais (Tabela 1), com 69,01% de explicação da variabilidade, com todas as cargas fatoriais acima de 0,4 como recomendado. A variável EI4 apresentou 0,417 de Comunalidade, que é inferior ao valor recomendado (> 0,5). No entanto, decidiu-se mantê-la, devido à importância científica da composição do construto vantagem competitiva sustentável.

Os resultados do Modelo Integrado Inicial mostram a VME dos construtos na Tabela 2 (SCA 0,737; OP 0,749), que deve ser maior do que 0,7. O DV possui um valor de 0,300, que é menor que a VME, uma vez que as correlações entre os construtos (Validade Discriminante) devem ser menores do que a validade convergente (Variância Média Extraída). Com os resultados desses índices, tomaram-se as variáveis observáveis como consistentes em suas medições.

Para avaliar a Hipótese 1 (H1), a qual afirma que os atributos de sustentabilidade ambiental e responsabilidade social contribuem positivamente para o construto de vantagem competitiva sustentável, as cargas fatoriais desses atributos foram examinadas e apresentados os fatores variáveis ES5 0,896 e RS6 0,897. No caso da EFA, com rotação Varimax, as variáveis ES5 e RS6 foram agrupadas por SPSS no mesmo grupo como as variáveis VA1, RA2, II3 e EI4, totalizando 39,69% da explicação da variabilidade dos dados. Esses resultados mostram que a hipótese H1 foi confirmada.

Para o construto de vantagem competitiva sustentável, a amostra apresenta um Alpha de Cronbach de 0,875, e para o constructo de Performance Organizacional havia um Alpha de Cronbach de 0,859, ou seja, acima de 0,7 (HAIR Jr. et al., 2007), proporcionando confiabilidade para conjuntos de dados. O teste de esfericidade de Bartlett provou ser significativo, e a medida de adequação da KMO apresentou um índice de 0,725, e isso demonstra a viabilidade da AFE. A avaliação do índice de Curtose, por meio do coeficiente do Mardia, obteve valores menores que 5 (MARDIA, 1970; BENTLER, 1990), levando à conclusão de que há normalidade dos dados, reforçada pela análise dos coeficientes de assimetria de Pearson, que resultou em valores próximos de zero, indicando uma simetria moderada (KLINE, 2005; HAIR Jr. et al., 2007).

Na análise de correlação de Pearson, as correlações entre as variáveis observáveis com valores acima de 0,8 não foram identificadas, e não havia multicolinearidade entre

Tabela 3. Teste de hipótese (covariância) – modelo integrado inicial

Construtos		Coefficiente Padronizado (SC)	Desvio Padrão (SD)	Relação Crítica (CR)	p
Performance Organizacional	<--- Vantagem Competitiva Sustentável	0,278	0,025	11,227	***

*** Nível de significância $p < 0,001$.

Tabela 4. Teste de hipóteses (correlação) - Modelo Integrado inicial

Construtos		Coefficiente Estimado (EC)*
Performance organizacional	<--- Vantagem Competitiva Sustentável	0,300

* Nível de significância $p < 0,001$.

Tabela 5. Índice de ajuste do modelo proposto

Índice	Modelo Integrado		Tamanho da Empresa		Indústria		
	Inicial n=1496	Final n=1496	MPEs n=1185	MGEs n=311	MAN n=549	COM. n=461	SER n=486
Qui-quadrado (X^2)	4495,9	2189,8	390,4	377,7	451,5	207,8	154,7
Graus de Liberdade (DF)	204	156	26	26	26	26	26
Qui-quadrado dividido pelo Grau de Liberdade (X^2/DF)	22,0	14,0	15,0	14,5	17,4	8,0	6,0
Nível de probabilidade	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
CFI	0,866	0,937	0,954	0,874	0,899	0,946	0,959
NFI	0,861	0,932	0,951	0,867	0,894	0,939	0,951
GFI	0,895	0,934	0,950	0,882	0,906	0,930	0,948
AGFI	0,830	0,861	0,894	0,750	0,800	0,852	0,889
RMSEA	0,069	0,054	0,109	0,209	0,173	0,123	0,101
RMR	0,800	0,071	0,058	0,093	0,078	0,074	0,055
ECVI	1,059	0,566	0,379	1,406	0,930	0,578	0,439
Alfa de Cronbach		0,862	0,844	0,888	0,865	0,843	0,863
KMO*		0,725	0,714	0,630	0,670	0,698	0,763
Teste de Esfericidade de Bartlett*		10709,2	7877,5	2800,7	4232,1	3392,9	3159,1
Variância Média Extraída (VME)				0,749			
Confiabilidade composta				0,967			

* Significant at the $p < 0,001$ level.

Tabela 6. Teste de hipótese (covariância e correlação) – Modelo Integrado Final

Construtos		Coefficiente Padronizado (SC)	Desvio Padrão (SD)	Relação Crítica (CR)	Coefficiente Estimado (EC)	p
Performance Organizacional	<--- Vantagem Competitiva Sustentável	13,809	0,031	13,809	0,422	***

*** Nível de significância $p < 0,001$.

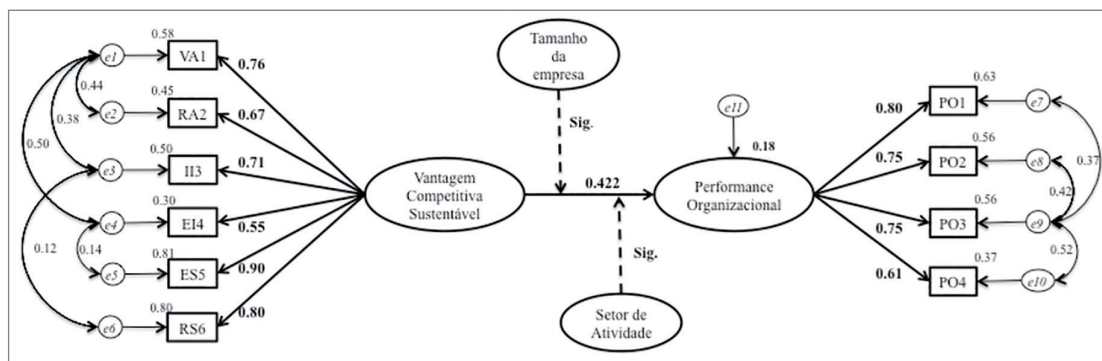


Figura 2. Modelo Integrado Final - Pesos de regressão padronizados.

as variáveis. Com a validação de escalas e construtos que articulam o modelo teórico, a análise do modelo integrado (modelo de mensuração e estrutural) foi feita para medir as relações entre construtos (Figura 1), considerando as taxas do modelo de ajuste e a significância estatística dos coeficientes estimados, seguindo os preceitos da Kline (2005) e Hair Jr. et al. (2007).

Para o teste da hipótese de covariância, que é apresentado na Tabela 3, os resultados indicam relações significativas para o Coeficiente Padronizado (*Standardized Coefficient-SC*), o desvio padrão e a relação crítica (*Critical Ratio- CR*) do Modelo Integrado Inicial (Figura 1), que não considera o efeito da moderação do tamanho da empresa e da indústria, já que esse modelo não avalia as possíveis correlações entre as variáveis observáveis. Os resultados do teste da hipótese inicial de correlação do Modelo Integrado (Tabela 4) apresentam o Coeficiente Estimado (*Estimate Coefficient - EC*) que é significativa na relação entre os construtos. Esses resultados confirmam a hipótese H2 porque demonstram a relação positiva entre os construtos de vantagem competitiva sustentável e performance organizacional.

A Tabela 5 apresenta os índices de saída do relatório AMOS para o Modelo Integrado Inicial e Final, assim como os índices ao considerar o tamanho da empresa (MPEs e MGEs) e indústria das empresas (produção industrial, comercial e de serviços). Os resultados mostram que a AVE obtida para as variáveis por completo foi de 0,749, que é maior do que o valor recomendado ($> 0,7$), e a confiabilidade composta obtida 0,967, maior do que o mínimo de 0,5. Esses resultados permitem considerar que as variáveis observáveis são consistentes em suas medições. Com base nas premissas de Hair Jr. et al. (2007) e Marôco (2010), esses índices corroboram a confiabilidade interna do conjunto de dados.

Os índices de medição e o modelo de ajuste do modelo são utilizados na análise para determinar o grau em que a medição do modelo prediz a matriz de covariâncias. Neste sentido, o índice que calcula o valor de Qui-quadrado (X^2) dividido pelo grau de liberdade (GL) obtém um valor de 22 no Modelo Integrado Inicial, que está acima do limiar de 5,0 sugerido por Tanaka (1993), mostrando que o modelo pode não ser adequado para essa amostra. No entanto, esse não é um critério para a eliminação do modelo integrado, embora ele sugira que pode sofrer ajustes a fim de ajustar os dados empíricos.

A Tabela 5 mostra que, para o Modelo Integrado Inicial, os índices CFI (0,866), NFI (0,861), AGFI (0,830) e GFI (0,895) resultaram em valores mais baixos do que o valor recomendado de 0,9 (Hair Jr. et al., 2007; Kline, 2005), reforçando a inadequação do modelo. O RMSEA apresenta o valor de 0,069, que está dentro dos limites sugeridos por Hair Jr. et al. (2007) e Kline (2005), entre 0,05 e 0,08. O RMR apresenta o valor de 0,800 e ECVI de 1,059, considerados valores baixos em relação aos que eram esperados para esta pesquisa, porque Marôco (2010) recomenda que quanto menor forem estes valores, melhor será o ajuste do modelo integrado.

Além disso, os índices de ajustamento e modelo de medição são apresentados na Tabela 5 (Figura 1), considerando as variáveis do tamanho da empresa e da indústria das empresas pesquisadas. Pode-se observar que esses diferentes grupos têm índices (CFI, NFI, AGFI e GFI), com valores próximos à quantidade recomendada (0,9) e o RMSEA de maior valor do modelo integrado inicial. Tais resultados suportam a inadequação do modelo, considerando o efeito moderador do tamanho da empresa e da indústria sobre as empresas. Os índices mostram a inadequação do modelo integrado. No entanto, isso não invalida a hipótese H2, que foi validada nos testes de hipóteses (Tabelas 3 e 4).

Como uma solução para melhorar os índices de ajustes de medição, o Modelo Integrado Final foi desenvolvido (como mostrado na Figura 2), que manteve as variáveis observáveis e admitiu a correlação entre algumas variáveis (VA1 \leftrightarrow RA2; VA1 \leftrightarrow II3; VA1 \leftrightarrow EI4; EI4 \leftrightarrow ES5; II3 \leftrightarrow RS6). Essa solução de correlação considera Recursos Valiosos (VA1) para ser um importante articulador entre os atributos de Recursos Raros (RA2), Recursos Inimitáveis II3) e Estrategicamente Insubstituíveis (Duráveis) (EI4). Isso corrobora as conclusões da pesquisa de Barney (1991b) e Makadok (2001) que analisa as características e os efeitos intensificadores das interações entre os recursos, resultando em capacidades únicas e distintivas para gerar vantagens competitivas. A correlação entre atributos EI4 e Sustentabilidade Ambiental (ES5) é suportada nas pesquisas feitas por Elkington (1999), González-Benito e González-Benito (2006), que introduziram a interação e os benefícios da sustentabilidade ambiental. Consistentemente, a correlação entre II3 e Responsabilidade Social (SR6) se baseia em argumentos tais como aqueles encontrados nos estudos de Porter e Kramer (1999) e Moneva, Lirio e Torres (2007), que alertam sobre o potencial distinto que vem como resultado das ações de responsabilidade social corporativa.

O Modelo Integrado Final apresentou resultados de relações significativas em teste de hipóteses de covariância com aumento dos valores encontrados, que são expressos na Tabela 6 (SC=0,426; SD=0,031; CR=13,809). Os testes de hipóteses da correlação do Modelo Integrado Final apresentam resultados significativos com um coeficiente de valor estimado (EC) de 0,422, apoiando a confirmação da hipótese H2.

Os índices de ajuste e a medição do Modelo Integrado Final apresentaram resultados com valores superiores ou próximos do valor recomendado (CFI 0,937; NFI 0,932; AGFI 0,861; GFI 0,934). Quando comparado com o Modelo Integrado Inicial, os valores RMSEA (0,054), RMR (0,800) e ECVI (0,566) demonstram a adequação do modelo (Figura 2).

Para testar os efeitos moderadores de tamanho da empresa e da indústria sobre a relação entre os construtos da vantagem competitiva sustentável e Performance organizacional (Figura 1), aplicou-se a técnica multigrupos SEM, dividindo a amostra em cinco grupos: i) micro e pequenas empresas; ii) médias e grandes empresas; iii) produção industrial; iv) comercial; v) de serviços. De acordo com a recomendação de Byrne (2010), na análise de grupos múltiplos, todos os caminhos em um modelo são fixos, exceto o caminho a ser testado como diferente entre os grupos.

Conduziram-se os testes para verificar o efeito do tamanho da empresa moderadora. Além disso, a ANOVA foi realizada para verificar se os respondentes demonstraram um comportamento divergente em relação a grupos de empresas de diferentes tamanhos, mostrando que há uma diferença significativa entre os respondentes em grupos (Diferença X²), o que confirma a hipótese de H3. Os resultados mostram que as médias e grandes empresas têm maiores taxas de intensidade (SC=0,461; EC=0,497) do que as micro e pequenas empresas (SC=0,400; EC=0,373).

O efeito moderador da indústria de empresas comerciais, que apresenta uma diferença significativa entre os grupos de respondentes (Diferença X²), e foi comprovada pelo ANOVA, confirma a hipótese H4. Os resultados mostram que o setor de serviços tem maiores taxas de intensidade (SC=0,548; EC=0,498) do que de produção industrial (SC=0,442; EC=0,456) e comercial (SC=0,305; EC=0,277).

A análise do modelo integrado final e os modelos que consideram os efeitos do tamanho da empresa e a moderação da indústria mostraram os resultados das cargas fatoriais das variáveis observáveis (AFE), a validade e confiabilidade das variáveis (KMO, AVE, Confiabilidade Composta, Alfa de Cronbach) bem como os índices do modelo de ajuste (CFI, NFI, AGFI, GFI, RMSEA, RMR, ECVI), que funcionam como suporte para afirmar que as hipóteses H1, H2 e H3 foram confirmadas, e as relações que foram destacadas no modelo final (Figura 2) estão de acordo com esta pesquisa. Esses resultados também mostram que eles são estatisticamente significativos.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esta pesquisa permitiu a identificação de relações entre a vantagem competitiva sustentável (SCA) e o Performance Organizacional (OP), bem como a medição da relação entre a sustentabilidade ambiental (ES - *Environmental Sustainability*) e a Responsabilidade Social (SR - *Social Responsibility*), enquanto atributos SCA, através de uma pesquisa realizada em diversas empresas em diferentes setores da economia, analisados pela metodologia de Modelagem de Equações Estruturais. Entre os resultados da pesquisa, destaca-se que a SCA influencia OP positivamente com o apoio de propriedade de recursos estratégicos, assim como ES e RS fazem parte dos atributos da SCA (Recursos Valiosos; Recursos Raros; Recursos Imperfeitamente Imitáveis; Estrategicamente insubstituíveis - Duráveis), e que pode ser visto por meio de resultados desta pesquisa.

Os resultados mostram que o constructo da Vantagem Competitiva Sustentável é um importante antecedente da Performance Organizacional, porque isso mostra atributos fundamentais de que as organizações precisam para alcançar consequências econômicas positivas. Neste sentido, as implicações gerenciais desta pesquisa focaram em dois aspectos: i) os atributos de RBV com VA1, RA2, II3 e EI4 são capazes de gerar vantagem competitiva, o que resulta em uma performance superior; ii) na RBV, deve-se considerar os atributos ES5 e RS6 que caracterizam a Responsabilidade Social Empresarial (*Corporate Social Responsibility* - CSR), e também estendem a capacidade competitiva da organização e da performance. Esta declaração baseia-se nos resultados que confirmaram as hipóteses H1 e H3.

Dados complementares adicionais são de que 21,1% (303 empresas) afirmam possuir RBV e CSR, e isso é confirmado pelas respostas iguais/superiores a 3 na escala de Likert, em todas as questões de RBV/CSR (VA1, RA2, II3 e EI4, ES5, RS6), e destes, 103 empresas afirmam também possuir maior desempenho, como observado pelas respostas iguais/superiores a 3 nas variáveis de performance (PO1, PO2, PO3, PO4). Esses dados reforçam a importância, quando encaminhada aos gestores das organizações, na busca de identificar os recursos estratégicos que tenham os atributos apresentados por Barney (1991a; 1991b) e a responsabilidade ambiental e social defendida pelo Instituto Ethos (2013), Gri (2013) e Severo et al (2015).

As evidências estatísticas, obtidas através da aplicação de AFA, mediante a metodologia SEM, permite aos gestores encontrar atributos de recursos para melhoria do desempenho, bem como proporcionar à comunidade científica um quadro para análise de recursos característicos que podem levar a uma vantagem competitiva sustentável. Outras contribuições acadêmicas são os atributos de sustentabilidade ambiental e responsabilidade social para a RBV, o que aumenta a importância da pesquisa feita por Lo e Sheu (2007), Ghoual et al. (2011), e Severo et al. (2015), reafirmando que esses atributos são condutores de lucratividade e melhoraram o bem-estar social e do meio ambiente.

A intensidade da relação entre os construtos de vantagem competitiva sustentável e performance organizacional é evidente quando se analisam os resultados de SC e CE do Modelo Geral Integrado. No entanto, há uma diferença significativa entre os entrevistados das empresas de

diferentes tamanhos, enfatizando que as micro / pequenas empresas têm uma relação positiva (SC e CE) entre os constructos, mas estes são inferiores aos resultados apresentados por empresas de médio/grande porte. Tais resultados são esperados uma vez que as grandes empresas têm recursos financeiros e técnicos que permitam uma melhor utilização do que está disponível para aumentar os resultados de desempenho. Neste sentido, este artigo contribui para a pesquisa acadêmica, confirmando a necessidade de considerar a variável moderadora da intensidade nas relações de causa e consequência.

Os resultados mostram que o construto vantagem competitiva sustentável é um importante antecedente do Performance Organizacional, porque isso mostra atributos fundamentais que as organizações precisam para alcançar consequências econômicas positivas. Neste sentido, as implicações gerenciais desta pesquisa estão focadas em dois aspectos: i) o RBV com os atributos VA1, RA2, II3 e E14 é capaz de gerar vantagem competitiva, o que resulta em um desempenho mais elevado; ii) na RBV, deve-se considerar ES5 e RS6 atributos que caracterizam a Responsabilidade Social Empresarial (CSR) e também se estendem à organização capacidade e desempenho competitivo. Esa afirmação baseia-se nos resultados que confirmaram a hipótese H1 e H2.

6. CONCLUSÃO

A principal contribuição deste estudo está relacionada com o avanço da ciência em administração de empresas, a expansão de estudos acadêmicos e com o apoio de decisões gerenciais. Neste sentido, pode-se destacar o seguinte:

As contribuições para o avanço da ciência através da realização de uma pesquisa empírica que realiza teste de preceitos teóricos discutidos por diferentes pesquisadores sobre o tema da vantagem competitiva sustentável, utilizando as teorias da visão baseada em recursos (VBR). Nota-se que esta pesquisa acrescenta novos fatores a (VBR - *Resource-Based View*), considerando a necessidade de incluir as características dos recursos estratégicos, os elementos de responsabilidade social e sustentabilidade ambiental que tenham sido testados e comprovados para ser estatisticamente significativo, o que permite que a ciência promova novos estudos;

- a) As contribuições acadêmicas desta pesquisa estão relacionadas com a estrutura desenvolvida para este estudo, o que permite aos pesquisadores analisarem a vantagem competitiva sustentável e o Performance organizacional em diferentes empresas, com o aumento das características da responsabilidade social e ambiental. Este estudo pode servir de base para futuras pesquisas em outros países e em diferentes áreas de atividade.
- b) Este estudo fornece contribuições de gestão relacionadas a fornecer resultados e podem mostrar que o desempenho da empresa pode ser obtido com o uso de recursos estratégicos e que não há necessidade de incluir os preceitos ambientais e sociais na busca de vantagem competitiva para melhorar o sucesso econômico da organização.
- c) Este estudo apresenta limitações para generalizar os resultados a diferentes realidades, porque, embora incluído um número significativo de respondentes, ele não pode ser o único parâmetro de tomada de decisões gerenciais na identificação de atributos de recursos estratégicos. Assim, uma nova pesquisa para outros contextos usando este arcabouço para análise de dados é recomendado. Outra limitação deste estudo refere-se à utilização de base teórica que suporta a pesquisa, já que se usou uma gama de obras importantes, mas que não resumem o conhecimento científico sobre Administração em relação às estratégias organizacionais.

- AGAFONOW, A. Toward a positive theory of social entrepreneurship on maximizing versus satisficing value capture. *Journal of Business Ethics*, v. 125, n. 4, p. 709-713, 2014.
- AGRAWAL, A. Common property institutions and sustainable governance of resources. *World Development*, v. 24, n. 3, p. 347-364, 2001.
- ARAÚJO, L. M.; DUBOIS, A.; GADDE, L. E. The multiple boundaries of the firm. *Journal of Management Studies*, v. 40, n. 5, 1255-1271, 2003.
- ATTIG, N.; EL GHOUL, S.; GUEDHAMI, O.; SUH, J. Corporate Social Responsibility and Credit Ratings. *Journal of Business Ethics*, v. 117, n. 4, p. 679-694, 2013.
- AVERMAETE, T.; VIANE, J.; MORGAN, E. J.; PITTS, E.; CRAWFORD, N.; MAHON, D. Determinants of product and process innovation in small food manufacturing firms. *Trends in Food Science & Technology*, v.15, n. 10, 474-483, 2004.
- BAKER, N. A.; NASER, K. Empirical evidence on corporate social disclosure (CSD) practices in Jordan. *International Journal of Commerce and Management*, v. 10, n. 3-4, p. 18-34, 2000.
- BARNEY, J. B. The resource-based model of the firm: origins, implications, and prospects. *Journal of Management*, v. 17, n. 1, p. 97-98, 1991a.
- BARNEY, J. B. Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, v. 17, n. 1, p. 99-120, 1991b.
- BESANKO, D.; DRANOVE, D.; SHANLEY, M.; SCHAEFER, S. *Economics of strategy*. 6 ed. Hoboken: Wiley, 2013.
- BYRNE, B. M. *Structural equation modeling with AMOS: basic concepts, applications and programming*. 2 ed. New York: Taylor & Francis Group, 2010.
- CARROLL, A. Corporate social responsibility: evolution of a definitional construct. *Business Society*, v. 38, n. 3, p. 268-295, 1999.
- CAVES, R. E. Economic analysis and the quest for competitive advantage. *The American Economic Review*, v. 74, n. 2, p. 127-132, 1984.
- CHENHALL, R. H.; LANGFIELD-SMITH, K. Multiple perspectives of performance measures. *European Management Journal*, v. 25, n. 4, p. 266-282, 2007.
- DE GUIMARÃES, J. C. F.; SEVERO, E. A.; DORION, E. C. H. Cleaner production and environmental sustainability: multiple case from serragaúcha-Brazil. *Espacios (Caracas)*. v. 35, n. 4, p. 8, 2014.
- DORION, E. C. H.; GUIMARÃES, J. C. F.; SEVERO, E. A.; REIS, Z. C.; PRODANOV, C. C.; OLEA, P. M.; NODARI, C. H. Innovation and production management through a just in sequence strategy in a multinational brazilian metal-mechanic industry. *Australian Journal of Basic and Applied Sciences*, v. 9, n. 2, p. 100-107, 2015.
- ELKINGTON, J. *Cannibals with Forks: The Triple Bottom Line of 21st Century Business*. Oxford: Capstone Publishing, 1997.
- EKINS, P.; SIMON, S.; DEUTSCH, L.; FOLKE, C.; DE GROOT, R. A framework for the practical application of the concepts of critical natural capital and strong sustainability. *Ecological Economics*, v. 44, n. 2-3, p.165-185, 2003.
- FIERGS – Federação das Indústrias do Estado do Rio Grande do Sul. Retrieved from <http://www.fiergs.org.br> Accessed on 6th March 2013.
- FECOMERCIO-RS – Federação do Comércio de Bens e de Serviços do Estado do Rio Grande do Sul. Retrieved from <http://fecomercio-rs.org.br> Accessed on 5th March 2013.
- GARENGO, P.; BIAZZO, S.; BITITCI, U. S. Performance measurement systems in SMEs: a review for a research agenda. *International Journal of Management Reviews*, v. 7, n. 1, p. 25-47. 2005.
- GHOUL, S. E.; GUEDHAMI, O.; KWOK, C. C. Y.; MISHRA, D. R. Does corporate social responsibility affect the cost of capital? *Journal of Banking & Finance*, v. 35, n. 9, p. 2388-2406, 2011.
- GONZÁLEZ-BENITO, J. G.; GONZÁLEZ-BENITO, O. G. A review of determinant factors of environmental proactivity. *Business Strategy and the Environment*, v.15, p. 87-102, 2006.
- GOLINI, R.; LONGONI A.; CAGLIANO, R. Developing sustainability in global manufacturing networks: the role of site competence on sustainability performance. *International Journal Production Economics*, v. 147(Part B), p. 448-459, 2014.
- GRI – Global Reporting Initiative. Index 2013. Retrieved from <https://www.globalreporting.org/resource-library/Portuguese-G3-Reporting-Guidelines.pdf> Accessed on 4th May 2013.
- GUIMARÃES, J. C. F.; SEVERO, E. A.; DORION, E. C. H.; OLEA, P. M. Attributes for sustainable competitive advantage of firms in the global market. *Australian Journal of Basic and Applied Sciences*, v. 9, n. 7, p. 459-468, 2015.

- HOGAN, S. J.; COOTE, L. V. Organizational culture, innovation, and performance: a test of Scheins model. *Journal of Business Research*, v. 67, p. 1609-1621, 2014.
- HAIR JR., J. F.; BLACK, W. C.; BARDIN, B. J.; ANDERSON, R. E. *Multivariate data analysis*. 7 ed. New Jersey: Prentice Hall, 2007.
- INSTITUTO ETHOS. Indicadores Ethos 2ª Geração, 2013. Retrieved from http://www3.ethos.org.br/wp-content/uploads/2013/07/IndicadoresEthos_2013_PORT.pd Accessed on 6th June 2013.
- KLIN, R. B. *Principles and practice of structural equation modeling*. 2 ed. New York: The Guilford Press, 2005.
- KIM, K. H.; JEON, B. J.; JUNG, H. S.; LU, W.; JONES, J. Effective employment brand equity through sustainable competitive advantage, marketing strategy, and corporate image. *Journal of Business Research*, v. 65, p. 1612-1617, 2012.
- KOLK, A. Trends in sustainability reporting by the Fortune Global 250. *Business Strategy and the Environment*, v. 12, n. 5, p. 279-291, 2003.
- KUASIRIKUN, N.; SHERER, M. Corporate social accounting disclosure in Thailand. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, v. 17, n. 4, p. 629-660, 2004.
- LIN, Y.; WU, L. Y. Exploring the role of dynamic capabilities in firm performance under the resource-based view framework. *Journal of Business Research*, v. 67, p. 407-413, 2014.
- LO, S.; SHEU, H. Is corporate sustainability a value-increasing strategy for business? *Corporate Governance*, v. 15, n. 2, p. 345-358, 2007.
- MAKADOK, R. Toward a synthesis of the resource-based and dynamic-capability views of rent creation. *Strategic Management Journal*, v. 22, p. 387-401, 2001.
- MARDIA, K. V. The effect of non-normality on some multivariate tests and robustness to non-normality in the linear model. *Biometrika*, v. 58, n. 1, p.105-121, 1971.
- MARÔCO, J. *Análise de Equações Estruturais: fundamentos teóricos, softwares &aplicações*. Lisboa: PSE, 2010.
- MERCHANT, K. A. Measuring general managers performances: market, accounting and combination-of-measures systems. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, v. 19, n. 6, p. 893-917, 2006.
- MONEVA, J. M.; LIRIO, J. M. R.; TORRES, M. J. M. The corporate stakeholder commitment and social and financial performance. *Industrial Management & Data Systems*, v. 107, n. 1, p. 84-102, 2007.
- NEELY, A.; GREGORY, M.; PLATTS, K. Performance measurement system design: a literature review and research agenda. *International Journal of Operations & Production Management*, v. 25, n. 12, p.1228-1263, 2005.
- NIEMEIJER, D. Developing indicators for environmental policy: data-driven and theory-driven approaches examined by example. *Environmental Science and Policy*, v. 5, n. 2, p. 91-103, 2004.
- PALADINO, A. Investigating the drivers of innovation and new product success: a comparison of strategic orientations. *Journal of Product Innovation Management*, v. 24, p. 534-553, 2007.
- PETERAF, M. A. The cornerstones of competitive advantage: a resource based view. *Strategic Management Journal*, v. 14, n. 3, 179-191, 1993.
- PORTER, M. E. *Competitive strategy: techniques for analyzing industries and competitors*. New York: Free Press, 1980.
- PORTER, M. E. Towards a dynamic theory of strategy. *Strategic Management Journal*, v. 12, p. 95-117, 1991.
- PORTER, M. E.; KRAMER, M. R. Philanthropys new agenda: creating value. *Harvard Business Review*, p. 121-130, 1999.
- ORLITZKY, M.; SCHMIDT, F. L.; RYNES, S. L. Corporate social and financial performance: a meta-analysis. *Organization Studies*, v. 24, n. 3, p. 403-441, 2003.
- ROY, M.-J.; BOIRAL, O.; LAGACÉ, D. Environmental commitment and manufacturing excellence: a comparative study within Canadian industry. *Business Strategy and the Environment*, v. 10, n.5, p. 257-268, 2001.
- SEVERO, E. A.; GUIMARÃES, J. C. F.; DORION, E. C. H.; NODARI, C. H. Cleaner production, environmental sustainability and organizational performance: an empirical study in the Brazilian metal-mechanic industry. *Journal of Cleaner Production*, v. 96, p. 118-125. 2015.
- SHAHIN, A.; MAHBOD, M. A. Prioritization of key performance indicators: an integration of analytical hierarchy process and goal setting. *International Journal of Productivity and Performance Management*, v. 56, n. 3, p. 226-240, 2007.
- SHARMA, S.; HENRIQUES, I. Stakeholder influences on sustainability practices in the Canadian forest products industry. *Strategic Management Journal*, v. 26, n. 2, p.159-180, 1995.

-
- SURROCA, J.; TRIBÓ J. A.; WADDOCK, S. Corporate responsibility and financial performance: the role of intangible resources. *Strategic Management Journal*, v. 31, n. 5, p. 463-490, 2010.
- TANAKA, J. S. Multifaceted conceptions on fit in structural equations modeling. In: K. A. Bollen, and J. S. Long (Eds.). *Testing structural equation models*. Newbury Park: Sage, p. 10-39, 1993.
- TEECE, D. J.; PISANO, G.; SHUEN, A. Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*, v. 18, n. 7, 509-533, 1997.
- TRAILL, B.; MEULENBERG, M. Innovation in the Food Industry. *Agribusiness*, v.18, n. 1, p. 1-21, 2002.
- TRIGUERO, A.; CÓRCOLES, D.; CUERVA, M. C. Differences in innovation between food and manufacturing firms: An analysis of persistence. *Agribusiness*, v. 29, n. 3, p. 273-292, 2013.
- TUKKER A. Eight types of product-service system: eight ways to sustainability? experiences from suspro-net. *Business Strategy and the Environment*, v. 13, n. 4, p. 246-260, 2004.
- VAN BOMMEL, H. W. M. A conceptual framework for analyzing sustainability strategies in industrial supply networks from an innovation perspective. *Journal of Cleaner Production*, v. 19, p. 895-904, 2011.

BBR
14,3

367
