

Eixo Temático: Estratégia e Internacionalização de Empresas

ORIENTAÇÃO PARA MERCADO, ORIENTAÇÃO PARA A CADEIA DE SUPRIMENTO SUSTENTÁVEL E DESEMPENHO ORGANIZACIONAL NO SETOR DE INDÚSTRIAS DE ALIMENTOS E BEBIDAS

MARKET ORIENTATION, ORIENTATION FOR THE SUSTAINABLE SUPPLY CHAIN AND ORGANIZATIONAL PERFORMANCE IN THE FOOD AND BEVERAGE INDUSTRY

Eduardo Botti Abbade

RESUMO

Este estudo analisa as relações entre a Orientação para o Mercado (OM), a Orientação para Cadeias de Suprimento Sustentáveis (OCSS) e o Desempenho Organizacional (DO) nas indústrias de alimentos e bebidas do RS. Foi realizado um *survey* com amostra por adesão de 63 empresas. O instrumento de coleta de dados foi composto por 28 itens avaliados por meio de escala Likert de 7 pontos. Os resultados sugerem que a OM e a OCSS são positivamente correlacionadas. Considerando as dimensões da OM e da OCSS, a orientação para o cliente (OM.OCI) apresenta um impacto negativo no desempenho ambiental (DO.AMB). Já a coordenação interfuncional (OM.OCint) e a seleção e avaliação de fornecedores (OCSS.SAF) impactam de forma positiva no DO.AMB. A OM.OCint apresentou impacto positivo no desempenho operacional (DO.OPER). A orientação para o concorrente (OM.Oco) e a OCSS.SAF impacta de forma negativa no desempenho econômico (DO.ECON).

Palavras-chave: orientação estratégica, performance organizacional, desenvolvimento sustentável, colaboração interorganizacional, gestão ambiental.

ABSTRACT

This study analyzes the relationships between Market Orientation (MO), Sustainable Supply Chain Orientation (SSCO) and Organizational Performance (OP) in the food and beverage industries of Rio Grande do Sul. A survey was carried out with a sample of 63 companies. The instrument of data collection was composed of 28 items evaluated through a 7-points Likert scale. The results suggest that MO and SSCO are positively correlated. Considering the MO and SSCO dimensions, customer orientation has a negative impact on environmental performance. Cross-functional coordination and supplier selection and evaluation have a positive impact on environmental performance. Cross-functional coordination had a positive impact on operating performance. The orientation for the competitor and the supplier selection and evaluation has a negative impact on economic performance.

Keywords: strategic orientation, organizational performance, sustainable development, interorganizational collaboration, environmental management.

1 INTRODUÇÃO

O desenvolvimento sustentável representa atualmente um paradigma que tem adquirido adeptos acadêmicos e práticos em uma velocidade considerável. As preocupações ambientais e sociais, além do tradicional enfoque econômico, orientam estudos e práticas empresariais com o propósito de garantir condições futuras de atender as exigências dos mercados assim como do ambiente ecológico e da sociedade. Dessa forma, o delineamento de práticas empresariais como a gestão da cadeia de suprimentos, orientações estratégicas com foco no mercado e no relacionamento de cadeias produtivas e a própria performance organizacional passa a incorporar os elementos da sustentabilidade em termos de preservação ambiental e justiça social.

A Orientação para o Mercado (OPM) representa uma orientação estratégica empresarial importante em termos acadêmicos e práticos. Além disso, observa-se que as investigações empíricas e os avanços teóricos focados na OPM foram mais acentuadamente desenvolvidos nas últimas duas décadas (KOHLI; JAWORSKI; KUMAR, 1993; NARVER; SLATER, 1995; BAKER; SINKULA, 1999a; 1999b). Esse aumento das investigações empíricas pode se dar devido a consolidação das escalas MARKOR e MKTOR como instrumentos de avaliação da OPM (KOHLI; JAWORSKI; KUMAR, 1993; NARVER; SLATER, 1990). Essa orientação pode ser entendida como uma preocupação das empresas em gerar inteligência de mercado e adequar suas atividades de acordo com as exigências dos consumidores e das práticas exercidas pela concorrência (NARVER; SLATER, 1990; KOHLI; JAWORSKI, 1990). Apesar de ter um cunho originalmente voltado para pressupostos econômicos, a orientação para o mercado também passa a incorporar elementos da sustentabilidade a partir do momento em que preocupações ambientais e sociais também são encontradas nos mercados consumidores assim como também podem ser consideradas como possíveis fontes de vantagem competitiva. Estudos inclusive já direcionam a OPM para preocupações sustentáveis sugerindo alterações no constructo original e propondo uma Orientação Sustentável para o Mercado (MITCHELL; WOOLSCROFT; HIGHAM, 2010).

Também se observa que os estudos e práticas voltadas para o gerenciamento de cadeias de suprimento e cadeias produtivas também têm sofrido a influência das questões voltadas para a sustentabilidade (CARTER; ROGERS, 2008; RAO; HOLT 2005; PAGELL; WU; WASSERMAN, 2010). Conceitos como Cadeia Verde e Cadeia Sustentável já são comuns em pesquisas acadêmicas e no próprio vocabulário empresarial. Resgatando as premissas elementares da Gestão da Cadeia de Suprimentos em termos de complementaridade de competências essenciais e interdependência dos agentes econômicos, a Orientação para a Cadeia Sustentável é considerada como a predisposição dos agentes de uma cadeia produtiva em cooperarem de acordo com os pressupostos da sustentabilidade por meio de ações organizacionais que fomentem o alinhamento da cadeia produtiva (ou cadeia de suprimentos) para uma orientação para a sustentabilidade.

Levando-se em consideração o que foi exposto, observa-se que estudos com o propósito de investigar os impactos de orientações estratégicas empresariais na performance organizacional são constantemente desenvolvidos e desempenham um papel fundamental na confirmação teórica de pressupostos anteriormente estabelecidos. Dentre essas orientações, observa-se no meio acadêmico um crescimento acentuado nos últimos anos de estudos relacionados com a Orientação para o Mercado. Ainda é possível considerar mais atual em termos de interesse acadêmico e prático as investigações relacionadas com a sustentabilidade. Entretanto, poucos estudos investigam as relações existentes entre orientações estratégicas específicas, incorporando elementos e práticas voltadas para a sustentabilidade e seus impactos nas performances econômica, social e ambiental das organizações. Com isso, este estudo objetiva analisar as relações existentes entre a orientação para o mercado, a orientação para

cadeias sustentáveis e a performance organizacional nas empresas atuantes no setor industrial de alimentos e bebidas do Rio Grande do Sul.

Este estudo contribui para a construção do conhecimento científico a respeito do efeito de orientações estratégicas específicas adotadas por empresas atuantes em segmentos industriais no desempenho organizacional. Esclarecimentos baseados em investigações de cunho científico que comprovem e mensurem os efeitos dessas práticas e posturas estratégicas na performance organizacional baseada nas três dimensões da sustentabilidade (social, econômica e ambiental) são consideradas como lacunas importantes no meio científico que carecem de investigações adicionais.

2 ORIENTAÇÃO PARA O MERCADO

A Orientação para o Mercado pode ser encarada como uma estratégia a ser adotada pelas organizações no sentido de se posicionarem no mercado de uma forma mais competitiva obtendo com isso melhores resultados operacionais e estratégicos (KOHLI; JAWORSKI, 1990; KOHLI; JAWORSKI; KUMAR, 1993; NARVER; SLATER, 1990; 1995). Em termos operacionais, para uma empresa se tornar orientada para o mercado ela deve prover às suas áreas estratégicas informações sobre seus consumidores, suas necessidades, desejos e preferências (NARVER; SLATER, 1990; KOHLI; JAWORSKI, 1990). Com isso, a orientação para o mercado pode ser entendida como um conjunto de processos e atividades interfuncionais, direcionados para a manutenção e satisfação dos clientes por meio da avaliação contínua de suas necessidades (DESHPANDÉ; FARLEY, 1998). Para o desenvolvimento efetivo de uma orientação para o mercado é necessário desenvolver uma visão de longo prazo dos relacionamentos, integrando a cultura e a estrutura organizacional, coordenando os esforços na criação de um valor superior para o cliente em todos os setores e áreas estratégicas da empresa (NARVER; SLATER, 1990). Além de uma integração dos setores e áreas empresariais, para que seja possível alcançar maior vantagem competitiva, é importante que a empresa e suas equipes de trabalho estejam sempre atualizados (NARVER; SLATER, 1995).

Por meio da articulação entre as visões dos executivos e da visão acadêmica, Kohli e Jaworski (1990) observaram evidências que os levaram a propor que a orientação para o mercado é formada por três aspectos fundamentais: (1) geração de inteligência; (2) disseminação de inteligência; e (3) responsividade. De forma complementar e alternativa, e com o objetivo de estruturar o conceito de Orientação para o Mercado, Narver e Slater (1990) propuseram um constructo unidimensional composto por 3 perspectivas (ou dimensões) a serem analisadas: (1) orientação para o cliente; (2) orientação para os competidores; e (3) coordenação interfuncional; resultando na escala MKTOR.

A Orientação para o Cliente é definida como a suficiente compreensão de um determinado mercado-alvo, ou seja, de seus consumidores, de modo que a organização seja capaz de criar um valor superior de forma contínua (NARVER; SLATER, 1990). A Orientação para o Cliente necessita que os tomadores de decisões estratégicas compreendam operacionalmente e estrategicamente toda a cadeia de valor dos clientes (DAY; WENSLEY, 1988), assim como suas possíveis alterações no longo do tempo (NARVER; SLATER, 1990).

A dimensão da Orientação para os Concorrentes defende que uma empresa orientada para o mercado deve conhecer as forças e fraquezas em termos de curto prazo, e as capacidades e estratégias em termos de longo prazo dos concorrentes atuais e potenciais (NARVER; SLATER, 1990). Essa orientação sendo articulada com a orientação para o cliente engloba as atividades organizacionais realizadas no sentido de adquirir informações a respeito de clientes e competidores, e disseminá-las pelas diversas unidades organizacionais (NARVER; SLATER, 1990).

A terceira dimensão da Orientação para o Mercado – a Coordenação Interfuncional – representa a coordenação na utilização dos recursos organizacionais na criação de valor superior para os clientes. Considerando que a tarefa de criar um valor superior aos compradores não é de responsabilidade de um único departamento organizacional, para se atingir níveis elevados de coordenação interfuncional é necessário que se obtenha um alinhamento funcional das áreas organizacionais (NARVER; SLATER, 1990).

Nos últimos anos é possível observar a crescente atenção da relação entre a orientação para o mercado e dimensões e variáveis organizacionais relacionadas à sustentabilidade. De fato, em decorrência de uma maior atenção e por parte dos consumidores para produtos e serviços ambientalmente corretos e responsáveis, a Orientação para o Mercado desempenha papel crítico na orientação das condutas estratégicas organizacionais para atender tais demandas e necessidades. Com isso, auxilia as empresas a promoverem melhores ofertas ambientalmente responsáveis, proporcionando maior valor ao mercado consumidor (Crittenden et al., 2011; Chan et al., 2012). Considerando as implicações da Orientação para o Mercado na performance organizacional, estudo conduzido por Chen et al. (2015) em organizações chinesas sugere que a Orientação para o Mercado afeta positivamente as estratégias ambientais das empresas, influenciando a qualidade dos produtos ecologicamente amigáveis e o comprometimento dos colaboradores com questões ambientais.

3 ORIENTAÇÃO PARA A CADEIA DE SUPRIMENTOS SUSTENTÁVEL

Considerando o amplo debate acadêmico e empresarial buscando integrar aspectos ambientais e sociais ao gerenciamento da cadeia de suprimentos, observa-se uma maior aproximação entre o conceito de Sustentabilidade com o conceito de Gestão da Cadeia de Suprimentos. Essa integração conceitual é observada com foco na preocupação no melhor gerenciamento de recursos finitos como na forma de processamento de produtos e serviços (KLEINDORFER; SINGHAL; WASSENHOVE, 2005; MARKLEY; DAVIS, 2007; ANDERSEN; SKJOETT-LARSEN, 2009). Associada às preocupações sociais e ambientais, o papel dos fornecedores é considerado como fundamental e impacta de forma significativa na criação de valor superior de uma empresa assim como nos seus impactos ambientais (HANDFIELD; NICHOLS, 2002; DARNALL; JOLLEY; HANDFIELD 2008). De fato, estudos sugerem que a combinação de orientações estratégicas com foco na cadeia de suprimentos e com foco no meio ambiente influenciam positivamente na articulação de estratégias de gerenciamento da cadeia de suprimentos verde, impactando ainda na performance das organizações (KIRCHOFF et al., 2016).

Com isso, é possível constatar que a gestão sustentável operacional aproximou o foco tradicional do gerenciamento da cadeia de suprimentos - lucro e eficiência – de aspectos relacionados aos interesses da sociedade e ao meio ambiente (KLEINDORFER; SINGHAL; WASSENHOVE, 2005). Além disso, observa-se que a gestão sustentável da cadeia de suprimentos passou a considerar processos adicionais aos que anteriormente eram contemplados pela gestão tradicional da cadeia de suprimentos (SVENSSON, 2007). Considerando o papel das atividades de fornecimento nas Cadeias de Suprimento e seus impactos nos pilares da sustentabilidade, alguns estudos importantes foram realizados no intuito de analisar os antecedentes, práticas e implicações do desempenho (BOWEN et al., 2001; ZHU; SARKIS, 2004; VACHON; KLASSEN, 2006; PAULRAJ, 2009).

O conceito de Orientação para a Cadeia de Suprimentos Sustentável (OCSS), considerada uma postura estratégica em nível organizacional e interorganizacional, é compreendido como uma extensão do conceito de cadeia de suprimentos que incorpora aspectos da sustentabilidade, ou seja, questões sociais, ambientais e econômicas (CARTER; ROGERS, 2008). A abordagem da sustentabilidade, baseada na estrutura do Triple-Botton-Line

(ELKINGTON, 1998), é definida como o potencial de redução de riscos em longo prazo, associados ao esgotamento de recursos, as flutuações nos custos energéticos, os passivos de produtos, poluição e gestão de resíduos (SHRIVASTAVA, 1995). Esse conceito explora de forma mais acentuada aspectos ambientais em detrimento de questões sociais. De modo complementar, Sikdar (2003) afirma que a sustentabilidade é um sábio equilíbrio entre o desenvolvimento econômico, a gestão ambiental e equidade social. Com isso, essa última definição engloba os pilares da sustentabilidade.

Considerando a busca por um equilíbrio entre as dimensões da sustentabilidade propostas por Elkington (1998) (ambiental, social e econômica), a Gestão da Cadeia de Suprimentos Sustentável é definida como o alcance e a integração estratégica dos objetivos sociais, ambientais e econômicos de uma organização, por meio da coordenação sistêmica dos principais processos inter-organizacionais de negócios de forma a melhorar o desempenho econômico de longo prazo da organização e da sua cadeia de valor (CARTER; ROGERS 2008). Logo, a consolidação de uma cadeia de suprimentos sustentável pode representar numa estratégia factível e efetiva no alcance de vantagem competitiva sustentável para os agentes econômicos da cadeia e seus *stakeholders* (MARKLEY; DAVIS, 2007). Diversos estudos alegam que o direcionamento de cadeias de suprimento tradicional para cadeias de suprimento sustentáveis, considerando aspectos operacionais e estratégicos, implicaria em um melhor desempenho organizacional e obtenção de vantagem competitiva (KLEINDORFER; SINGHAL; WASSENHOVE, 2005; RAO; HOLT, 2005; LINTON; KLASSEN; JAYARAMAN, 2007; MARKLEY; DAVIS, 2007; ANDERSEN; SKJOETT-LARSEN, 2009).

Apesar do crescente interesse acadêmico e prático pelo gerenciamento sustentável da cadeia de suprimentos, os diferentes entendimentos e divergências conceituais sinalizam a necessidade de estudos aprofundados de modo a consolidar o campo de estudos das cadeias de suprimento sustentáveis com foco no alinhamento estratégico dos atores envolvidos (SRIVASTAVA, 2007). Além disso, observa-se na literatura focos e classificações diferenciadas quando aos interesses dos agentes econômicos quando aos resultados do foco na sustentabilidade das cadeias de suprimento (SVENSSON, 2007; ANDERSEN; SKJOETT-LARSEN, 2009). Considerando os direcionadores e interesses estratégicos dos agentes econômicos atuantes em possíveis cadeias de suprimento sustentáveis, fortes evidências são observadas no sentido de busca por uma elevação na performance econômica ou na busca pelo desenvolvimento de um produto sustentável (SEURING; MÜLLER, 2008). Cabe ressaltar que o presente estudo possui um foco direcionado a constatação dos impactos da orientação para a sustentabilidade da cadeia de suprimentos no desempenho organizacional, considerando os desempenhos ambiental, social e econômico.

Os componentes essenciais do gerenciamento da Cadeia de Suprimentos (seleção de fornecedores, avaliação de fornecedores e colaboração ambiental) podem auxiliar os agentes econômicos de uma dada cadeia de suprimentos a promover a sinergia interorganizacional e minimizar os impactos ambientais (MARKLEY; DAVIS, 2007). Além disso, essa colaboração interorganizacional pode favorecer a criação de produtos sustentáveis inovadores assim como novas práticas sustentáveis (DARNALL; JOLLEY; HANDFIELD, 2008). Adicionalmente, por considerar que práticas sustentáveis ao nível das cadeias de suprimentos ainda são pouco observadas empiricamente de forma alinhada e consolidada, os agentes econômicos que buscarem de forma pioneira a adoção de práticas de sustentabilidade ao nível da cadeia de suprimentos poderão se beneficiar com a posição pioneira no mercado e, conseqüentemente, valorizar a imagem de marca, a imagem corporativa e a participação de mercado (REUTER et al., 2010). Logo, a adoção de práticas de sustentabilidade alinhadas estrategicamente ao longo de uma cadeia de suprimentos poderá fornecer fontes significativas de vantagens competitivas

para agentes econômicos envolvidos (RAO; HOLT 2005; PAGELL; WU; WASSERMAN, 2010).

O conceito e o delineamento do constructo da Cadeia de Suprimentos Sustentável englobam as seguintes dimensões: (1) seleção dos fornecedores; (2) colaboração ambiental; e (3) avaliação dos fornecedores (ZSIDISIN; SIFERD, 2001; VACHON; KLASSEN 2006; DARNALL; JOLLEY; HANDFIELD, 2008). Entretanto, essas três dimensões têm um enfoque acentuado nas práticas e estratégias dos fornecedores não levando em consideração a avaliação da orientação ambiental da empresa. Assim, julgou-se pertinente acrescentar a dimensão de Empreendedorismo Ambiental ao constructo da Orientação para a Cadeia Sustentável (OCS) que está relacionada à postura empreendedora e inovativa da empresa com foco em ações e práticas ambientalmente responsáveis e sustentáveis.

O Empreendedorismo Ambiental (tradução de *Enviropreneurship*) pode ser definido como uma orientação estratégica empresarial que incorpora as necessidades e exigências ambientais e sociais buscando satisfazer os objetivos econômicos organizacionais (MENON; MENON, 1997). Esta postura estratégica está intimamente relacionada com a capacidade das organizações para encarar os desafios impostos pelo ambiente por meio da inovatividade, propensão ao risco e proatividade (COVIN; SLEVIN, 1991). Assim, esta orientação incorpora práticas e ações empresariais relacionadas a inovatividade e empreendedorismo com um foco mais acentuado em questões ambientais e sociais possivelmente permitindo que as empresas alcancem a sustentabilidade baseada nos pilares do Triple-Botton-Line (IRELAND et al., 2001; LEE et al., 2001) e, com isso, obtendo também vantagem competitiva (MENON; MENON, 1997).

A seleção adequada dos fornecedores que incorporam a carteira de fornecimento da empresa orientada para a sustentabilidade é essencial pois as relações de fornecimento podem auxiliar na capacidade da empresa em atingir suas metas e desempenhos ambientais almejados (WALTON; HANDFIELD; MELNYK, 1998; MIN; GALLE, 2001; ZHU; GENG, 2001). Entretanto a seleção é uma etapa que deve vir acompanhada de um gerenciamento e monitoramento no sentido de explorar uma complementariedade estratégica e colaborativa com foco na sustentabilidade.

De forma a complementar a seleção dos parceiros adequados para a cadeia de suprimentos sustentável, a avaliação dos fornecedores desempenha um papel estratégico garantindo que as práticas e iniciativas desempenhadas pelos parceiros da cadeia estão de acordo com os objetivos sustentáveis da empresa. Essa avaliação também envolve ações de investigação com foco nos processos de suprimento frente regulamentações e códigos voluntários de práticas (GREEN; MORTON; NEW, 1998; MIN; GALLE, 2001; VACHON; KLASSEN, 2006). Dessa forma, o gerenciamento da Cadeia de Suprimentos Sustentável considera todo o processo, desde a gestão de seleção de parceiros, colaboração e avaliação da função de abastecimento.

A Colaboração Ambiental pode ser definida como o envolvimento direto de uma organização com seus fornecedores e clientes no planejamento conjunto em prol da gestão e soluções ambientais (VACHON; KLASSEN, 2008). Por meio da lógica de colaboração ambiental, fornecedores e clientes planejam juntos a redução do impacto ambiental dos seus processos de produção e produtos. Com isso, para que a colaboração seja bem-sucedida é necessário um intercâmbio de informações técnicas assim como uma vontade mútua de aprender as operações dos demais envolvidos no processo operacional. Implica também a cooperação com o objetivo de reduzir o impacto ambiental associado aos fluxos de materiais na cadeia de suprimentos (BOWEN et al., 2001; CARTER; CARTER, 1998).

A postura de colaboração ambiental na cadeia de suprimentos auxilia as empresas a desenvolver de forma colaborativa o enfoque ambiental (HANDFIELD et al., 1997; KLASSEN; VACHON, 2003). Esta postura estratégia com foco no ambiente também sinaliza

a predisposição das empresas em alocar recursos financeiros e se comprometer com objetivos ambientais. A colaboração entre parceiros de fornecimento orientados para questões ambientais pode facilitar a formação de rotinas de interação interorganizacionais que possibilitem a troca de ativos idiossincráticos, conhecimentos, recursos e capacidades. Estas rotinas de interação são mais susceptíveis de melhorar o desempenho conjunto em termos de redução de impactos ambientais totais de seus produtos existentes assim como auxiliar na redução do desperdício por parte das empresas ofertantes (HANDFIELD et al., 1997; KLASSEN; VACHON, 2003).

Adicionalmente, a gestão ambiental colaborativa em uma cadeia de suprimentos pode auxiliar em atividades complexas relacionadas ao projeto de novos produtos socialmente e ambientalmente superiores, bem como aperfeiçoar os processos existentes no sentido de melhorar a eficiência operacional (DARNALL et al., 2008; WITTMANN; HUNT; ARNETT 2009; PAGELL et al., 2010). Considerando o que foi exposto, é lógico assumir que a Orientação para a Cadeia de Suprimentos Sustentável deve vir acompanhada de uma forte Orientação para o Relacionamento, tendo em vista que é necessário um forte comprometimento interorganizacional e compartilhamento de valores voltados para a sustentabilidade, buscando a redução dos impactos ambientais por meio de capacidades relacionais tácitas as quais são socialmente criadas e não facilmente negociáveis (REUTER et al., 2010).

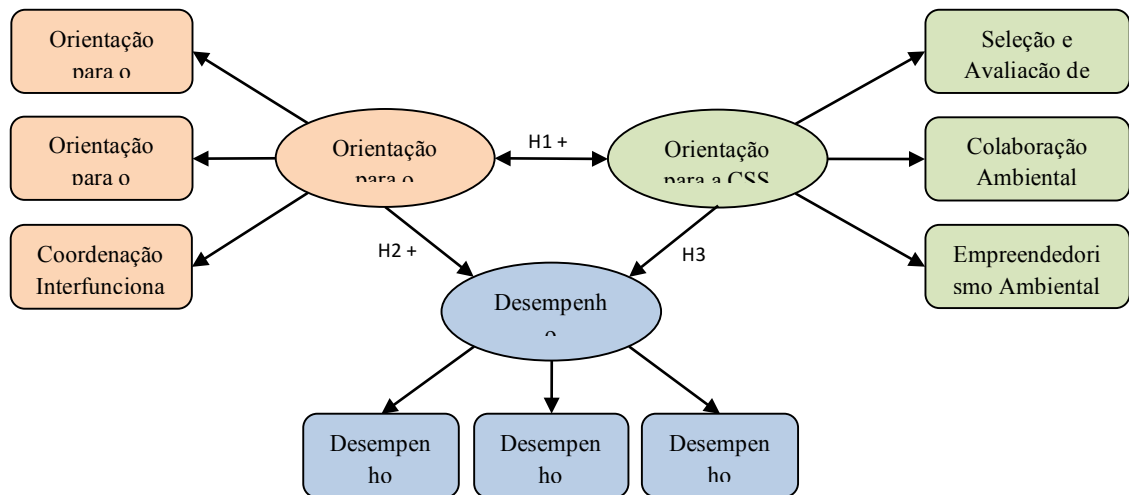
4 MÉTODO

Este estudo objetiva avaliar o modelo de referência exposto na figura 1. Inicialmente o modelo teórico e hipotético de referência é analisado no âmbito organizacional onde se pretende buscar confirmar as relações existentes entre as orientações estratégicas investigadas (Orientação para o Mercado (OM) e para a Orientação para a Cadeia de Suprimento Sustentável (OCSS) e o Desempenho Organizacional (DO). As relações hipotéticas do modelo são de impacto positivo. Este estudo apresenta as seguintes hipóteses: (H1) a OM e a OCSS são significativamente e positivamente correlacionadas nas empresas pertencentes ao setor industrial de alimentos e bebidas brasileiro; (H2) a OM apresenta impacto positivo e significativo no DO das empresas pertencentes ao setor industrial de alimentos e bebidas brasileiro; e (H3) a OCSS apresenta impacto positivo e significativo no DO das empresas pertencentes ao setor industrial de alimentos e bebidas brasileiro.

Quanto aos procedimentos metodológicos, este estudo se configura como sendo uma pesquisa de levantamento (BABBIE, 1999), de caráter descritivo (MALHOTRA, 2001), tendo como participantes os executivos e tomadores de decisão de nível estratégico e gerencial de empresas gaúchas do setor industrial de alimentos e bebidas. Assim, o estudo tem caráter transversal onde o nível de análise é organizacional e a unidade de análise são os executivos tomadores de decisão das organizações que aceitarem participar do estudo.

Para avaliar as variáveis do modelo de referência (figura 1) deste estudo foi elaborado um instrumento de coleta de dados, baseado em escalas já desenvolvidas, testadas e validada. A OM foi avaliada mediante a escala proposta por Narver e Slater (1990). A OCSS foi avaliada mediante indicadores propostos por Menguc e Ozanne (2005) e Zhu e Sarkis (2004). E o DO foi avaliado por meio de indicadores propostos por Menguc e Ozanne (2005), Zhu e Sarkis (2004) e Bansal (2005). Apesar de o DO ser usualmente tratado como um constructo baseado nas 3 dimensões do *Triple Bottom Line* da sustentabilidade (dimensões econômica, social e ambiental), este estudo adotou as dimensões econômica, ambiental e operacional considerando o conteúdo dos indicadores que foram adotados no instrumento de coleta de dados.

Figura 1 – Modelo hipotético de referência em nível organizacional



O instrumento de coleta de dados foi elaborado e disponibilizado de forma eletrônica onde o formulário online foi hospedado e disponibilizado para os respondentes em um endereço eletrônico. O link de acesso ao instrumento foi enviado para cerca de 5000 indústrias de alimentos e bebidas atuantes no estado do Rio Grande do Sul / Brasil. O cadastro dos e-mails das empresas foi obtido no Cadastro da Indústria da FIERGS de 2014 e complementado com dados da Associação Brasileira de Indústrias de Alimentos (ABIA). Foi enviado juntamente ao e-mail um texto de apresentação do estudo. Os e-mails com o texto de apresentação e o link de acesso ao instrumento foram reenviados mais três vezes para as organizações cadastradas, com um intervalo de duas semanas, totalizando cerca de dois meses de coleta de dados. Ao final do período de coleta de dados, o retorno obtido foi de 63 questionários considerados válidos.

Para os itens que compuseram os constructos avaliados foi adotada uma escala Likert de 7 pontos. Para a análise dos dados obtidos, foram verificadas as distribuições de normalidade dos dados. Já para a estimação do modelo de referência proposto, os dados foram submetidos ao teste de normalidade e a análise fatorial confirmatória (AFC). Para a avaliação e a validação do instrumento foram calculados os valores do Alfa de Cronbach (CRONBACH, 1951), da Confiabilidade Composta e de Variância Média Extraída (AVE) (HAIR et al., 1998). O AVE representa a avaliação da validade convergente e deve apresentar valores superiores a 0,5. A Confiabilidade Composta mensura a precisão com a qual a variável latente mede aquilo que se propõe a medir deve apresentar valores superiores a 0,7 (Fornell e Larcker, 1982). A Confiabilidade Composta, e o AVE são calculados a partir das cargas padronizadas das variáveis latentes e dos erros obtidos na análise fatorial (HAIR et al., 1998). Por fim, o Alfa de Cronbach determina a validade interna do constructo e valores acima de 0,7 são considerados satisfatórios.

Após tais análises preliminares, os constructos oriundos da AFC foram utilizados para a modelagem de equação estrutural estimada pelo método de mínimos quadrados parciais (Partial Least Squares – PLS). O estudo contou com o auxílio do software SmartPLS 2.0 M3 que é um software distribuído gratuitamente. Também foram procedidas análises de correlação de Pearson e análises de regressão linear múltipla. Para avaliar a validade das equações de regressão, foram calculados e avaliados os valores de R^2 ajustado (coeficiente de determinação) e a significância das equações (p-valor). O valor de R^2 (coeficiente de determinação) é o valor índice que representa a porcentagem da variância total da variável dependente que é explicada pela equação de regressão (Hair et al., 1998).

5 RESULTADOS

Nesta seção são apresentados os resultados obtidos no estudo. Primeiramente são apresentados os resultados dos dados obtidos referentes ao tamanho das organizações (receita bruta anual e número de funcionários). Em um segundo momento são apresentados os resultados obtidos para as variáveis centrais do estudo e a avaliação do modelo de referência proposto na figura 1 por meio de teste de hipóteses.

5.1 CARACTERIZAÇÃO DAS EMPRESAS

Ao pesquisar as indústrias de alimentos e bebidas do Rio Grande do Sul, obteve-se a adesão voluntária de 63 empresas. Seguindo na classificação das empresas que aderiram ao estudo, são apresentadas as distribuições de acordo com a receita bruta anual e a quantidade de funcionários.

Tabela 1 – Empresas pesquisadas de acordo com a receita bruta anual e o número de funcionários.

Variável	Classificação de Porte	Frequência	Porcentagem
Receita bruta anual	até R\$ 244 mil	7	11,67%
	entre R\$ 244 mil e R\$ 1,2 milhão	16	26,67%
	entre R\$ 1,2 milhão e R\$ 10,5 milhões	14	23,33%
	entre R\$ 10,5 milhões e R\$ 60 milhões	14	23,33%
	acima de R\$ 60 milhões	9	15,00%
	sem resposta	3	5,00%
Número de funcionários	até 19 funcionários (Microempresa)	26	43,33%
	de 20 até 99 funcionários (Pequena empresa)	13	21,67%
	de 100 até 499 funcionários (Média empresa)	18	30,00%
	mais de 500 (Grande empresa)	3	5,00%
	sem resposta	3	5,00%
TOTAL		63	100%

Os resultados da amostra sugerem que o estudo obteve a adesão de empresas de micro, pequeno, médio e grande porte considerando o nível de faturamento anual e número de funcionários. No entanto, observa-se uma maior concentração de empresas até médio porte.

5.2 RESULTADOS ESPECÍFICOS E ANÁLISE DO MODELO DE REFERÊNCIA

Considerando a proposta central deste estudo, inicialmente foram analisados os indicadores centrais das dimensões específicas de cada constructo deste estudo. Para tanto, foram calculadas as médias gerais das dimensões, efetuada a Análise Fatorial Confirmatória dos itens. Dessa forma, a tabela 2 mostra a média global, obtida por meio da média aritmética dos indicadores de cada dimensão, as cargas fatoriais obtidas na AFC, o Alfa de Cronbach, a confiabilidade composta e o AVE de cada dimensão.

Tabela 2 – Estatísticas descritivas dos itens do estudo

Constructo	Dimensão	Código	Média global	Carga fatorial	Alfa de Cronbach	Confiabilidade composta	AVE
Orientação para o Mercado	Orientação para o Cliente (OM.OCI)	OM.OCI.1		0,746570*	0,7010	0,8396	0,6376
		OM.OCI.2	5,1882	0,897867*			
		OM.OCI.3		0,741120*			

	Orientação para o Concorrente (OM.Oco)	OM.Oco.1		0,824177*			
		OM.Oco.2	5,0585	0,829392*	0,8023	0,8839	0,7175
		OM.Oco.3		0,886134*			
	Coordenação Interfuncional (OM.OCint)	OM.OCint.1		0,915520*			
		OM.OCint.2	5,0984	0,899136*	0,8750	0,9271	0,8091
		OM.OCint.3		0,883533*			
Orientação para a Cadeia de Suprimento Sustentável (OCSS)	Seleção e Avaliação de Fornecedores (OCSS.SAF)	OCSS.SAF.1		0,928736*			
		OCSS.SAF.2	3,7377	0,966068*	0,9520	0,9695	0,9138
		OCSS.SAF.3		0,972373*			
	Colaboração Ambiental (OCSS.CA)	OCSS.CA.1		0,844723*			
		OCSS.CA.2	3,2009	0,874833*	0,9020	0,9316	0,7730
		OCSS.CA.3		0,886588*			
		OCSS.CA.4		0,909509*			
	OCSS.EA.1	0,952682*					
	Empreendedorismo Ambiental (OCSS.EA)	OCSS.EA.2	3,2796	0,962490*	0,9570	0,9725	0,9217
		OCSS.EA.3		0,964992*			
Desempenho Organizacional (DO)	Desempenho Ambiental (DO.AMB)	DO.AMB.1		0,759319*			
		DO.AMB.2	5,4462	0,849489*	0,8478	0,8275	0,6161
		DO.AMB.3		0,741674*			
	Desempenho Operacional (DO.OPER)	DO.OPER.1		0,829942*			
		DO.OPER.2	5,4809	0,895737*	0,8478	0,9101	0,7717
		DO.OPER.3		0,907659*			
	Desempenho Econômico (DO.ECON)	DO.ECON.1		0,944768*			
		DO.ECON.2	4,9055	0,908893*	0,8593	0,9144	0,7817
		DO.ECON.3		0,791535*			

Nota: * $p < 0,001$.

Tendo como base as evidências apresentadas na tabela 2, é possível observar que as dimensões dos constructos analisados neste estudo, obtidos por meio de redução fatorial, são plenamente satisfatórios ao passo de que todas as dimensões apresentam Alfa de Cronbach e Confiabilidade Composta superiores a 0,7, e AVE superiores a 0,5. Considerando a confiabilidade interna dos dois principais constructos deste estudo, a OM (9 itens) obteve um Alfa de Cronbach de 0,7958, a OCSS (10 itens) obteve um Alfa de Cronbach de 0,8787. As dimensões do DO foram tratadas de forma separada, gerando 3 versões do modelo hipotético proposto a ser testado.

Observando os valores de média global das dimensões analisadas, verifica-se que a OM é superior à OCSS nas empresas pesquisadas. Também é possível constatar que a percepção de Desempenho Ambiental e Operacional é superior à percepção de Desempenho Econômico das empresas. Os resultados sugerem que a Colaboração Ambiental e o Empreendedorismo Ambiental sejam as dimensões de maior fragilidade na percepção dos profissionais respondentes das empresas pesquisadas.

De modo a testar as hipóteses do estudo, foram adotados procedimentos estatísticos específicos. Para testar a Hipótese H1, a qual sugere que a orientação para o mercado e orientação para a cadeia de suprimentos sustentável são significativamente e positivamente correlacionadas nas empresas pertencentes ao setor industrial de alimentos e bebidas brasileiro, foram calculados os coeficientes de Correlação de Pearson. Os resultados da análise de correlação são apresentados na tabela 3.

Tabela 3 – Coeficientes de Correlação de Pearson

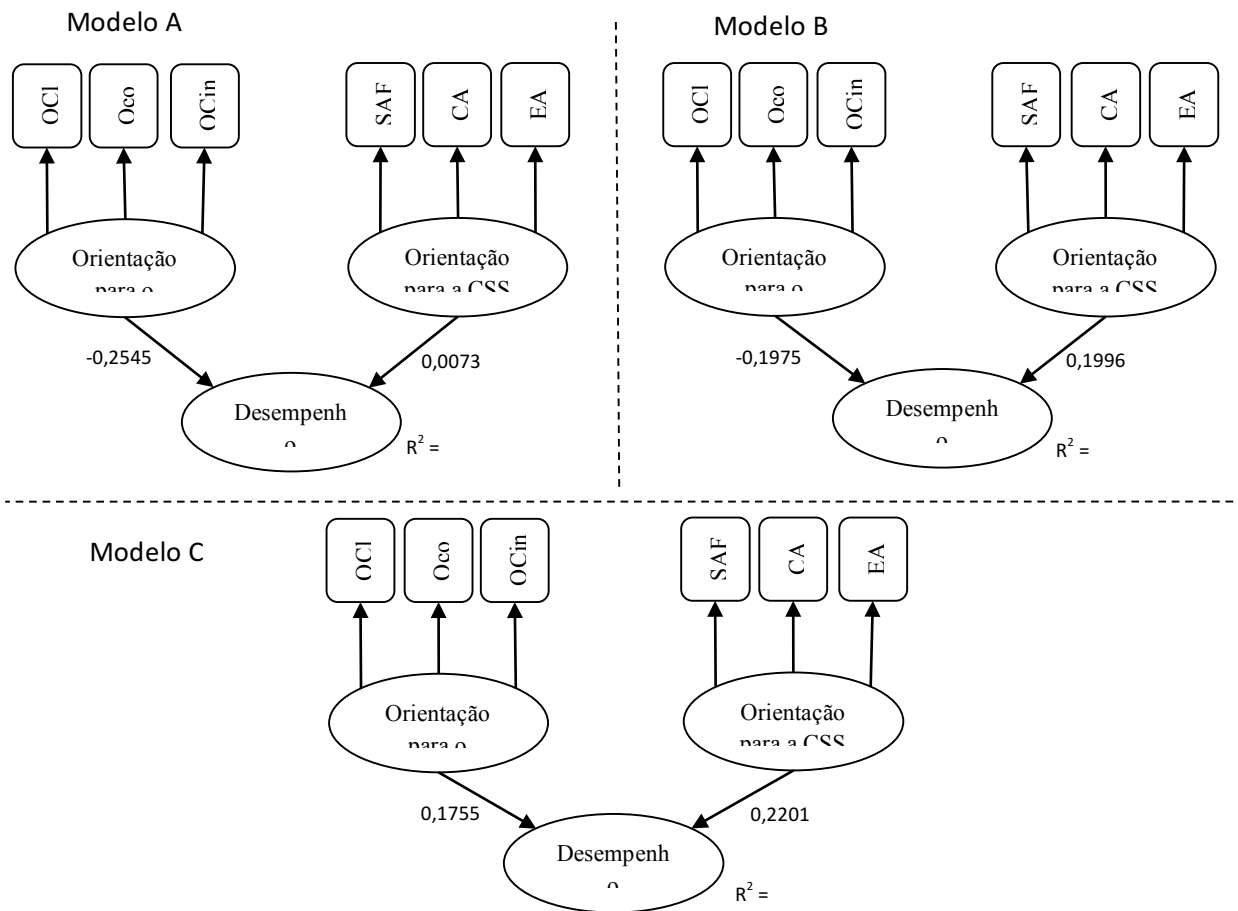
	OM.OCI	OM.Oco	OM.OCint	OCSS.SAF	OCSS.CA	OCSS.EA	DO.AMB	DO.OPER	DO.ECON
OM.OCI	1,0000								
OM.Oco	0,6877***	1,0000							
OM.OCint	0,4142***	0,5933***	1,0000						
OCSS.SAF	0,3983**	0,4077**	0,1069	1,0000					
OCSS.CA	0,2777*	0,4178***	0,2753*	0,6852***	1,0000				
OCSS.EA	0,4803***	0,5151***	0,4145***	0,7397***	0,6965***	1,0000			
DO.AMB	0,0410	0,2584*	0,3417**	0,1730	0,0611	0,0805	1,0000		
DO.OPER	-0,0357	0,0135	0,2962*	-0,1087	-0,0800	-0,0884	0,3918**	1,0000	
DO.ECON	-0,2648*	-0,3713**	-0,0585	-0,3817**	-0,2684*	-0,1738	-0,1540	-0,0321	1,0000

Nota: * $p < 0,05$; ** $p < 0,01$; *** $p < 0,001$.

As evidências da tabela 3 sugerem a existência de uma correlação moderada e positiva entre a OM e a OCSS. O coeficiente de correlação calculado entre os constructos OM e OCSS foi de 0,489 ($p < 0,001$). Tal constatação corrobora com a Hipótese 1 deste estudo, e sugere que empresas orientadas para o mercado também tendem a serem orientadas para a consolidação de Cadeias de Suprimentos Sustentáveis.

Considerando as Hipóteses H2 e H3, os dados deste estudo foram submetidos à Modelagem de Equações Estruturais estimada pelo método *Partial Least Squares* (PLS). O modelo de referência foi desmembrado em 3 submodelos apresentados na figura 2. O modelo A tem como variável dependente o Desempenho Ambiental, o modelo B tem como variável dependente o Desempenho Operacional, e o modelo C tem como variável dependente o Desempenho Econômico.

Figura 2 – Estimação do Modelo de Referência e teste de hipóteses



Nota: + $p < 0,1$; * $p < 0,05$.

As Hipóteses H2 e H3, que sugerem que a orientação para o mercado e a orientação para a cadeia de suprimentos sustentável apresentam impacto positivo e significativo na performance organizacional nas empresas pertencentes ao setor industrial de alimentos e bebidas. Os resultados deste estudo sugerem que a OM possui uma influência ligeiramente significativa e negativa no desempenho ambiental das empresas atuantes no segmento industrial de alimentos e bebidas, corroborando parcialmente a hipótese H2. Entretanto, ao considerarmos as outras dimensões do DO (operacional e econômico), a OM não apresentou impacto significativo nos mesmos, refutando parcialmente a hipótese H2. Ademais, a OCSS não apresenta impacto significativo em nenhuma das dimensões do DO, refutando a hipótese H3.

De modo a detalhar melhor as influências das dimensões de cada uma das orientações investigadas nas dimensões do DO, foram conduzidas análises de regressão linear múltipla adicionais. Os resultados de tais regressões são apresentados na tabela 4 a seguir.

Tabela 4 – Análise de regressão linear para as hipóteses de estudo

Modelo	Variável Dependente	Preditores	Estimativa	Erro Padrão	Estatística T	P-valor	R ² ajustado	p-valor da equação
Modelo A	Desempenho Ambiental	Constante	0,000	0,115	0,000	1,0000		
		Orientação para o Cliente	-0,312	0,167	-1,870	0,0668⁺		
		Orientação para o Concorrente	0,232	0,188	1,232	0,2230		
		Coordenação Interfuncional	0,478	0,159	3,010	0,0039^{**}	0,186	0,0073 ^{**}
		Sel. e Aval. de Fornecedores	0,562	0,202	2,786	0,0073^{**}		
		Colaboração Ambiental Empreendedorismo Ambiental	-0,224	0,177	-1,266	0,2108		
			-0,347	0,211	-1,645	0,1058		
Modelo B	Desempenho Operacional	Constante	0,000	0,122	0,000	1,0000		
		Orientação para o Cliente	-0,066	0,177	-0,374	0,7101		
		Orientação para o Concorrente	-0,157	0,201	-0,781	0,4381		
		Coordenação Interfuncional	0,534	0,169	3,155	0,0026^{**}	0,079	0,1032
		Sel. e Aval. de Fornecedores	0,182	0,215	0,849	0,3996		
		Colaboração Ambiental Empreendedorismo Ambiental	-0,071	0,189	-0,379	0,7063		
			-0,282	0,224	-1,256	0,2143		
Modelo C	Desempenho Econômico	Constante	0,000	0,114	0,000	1,0000		
		Orientação para o Cliente	-0,014	0,166	-0,082	0,9347		
		Orientação para o Concorrente	-0,398	0,187	-2,124	0,0382[*]		
		Coordenação Interfuncional	0,089	0,158	0,567	0,5734	0,197	0,0054 ^{**}
		Sel. e Aval. de Fornecedores	-0,462	0,200	-2,307	0,0248[*]		
		Colaboração Ambiental Empreendedorismo Ambiental	-0,087	0,176	-0,495	0,6224		
			0,403	0,210	1,923	0,0596⁺		

Nota: + p<0,1; * p<0,05; ** p<0,01; *** p<0,001.

É possível observar que, considerando o modelo A, onde o desempenho ambiental é a variável dependente, a orientação para o cliente apresenta um impacto moderadamente significativo ($p<0,1$) e negativo, sugerindo que uma maior orientação para o cliente implica em uma piora no desempenho ambiental. Já a coordenação interfuncional e a seleção e avaliação de fornecedores quanto à critérios sustentáveis impactam de forma significativa e positiva no desempenho ambiental. Ao considerarmos o modelo B, observa-se que apenas a coordenação interfuncional apresentou impacto positivo e significativo no desempenho operacional. Por fim, considerando o modelo C, as evidências sugerem que a orientação para o concorrente e a seleção e avaliação de fornecedores quanto a critérios sustentáveis impacta de forma negativa e significativa no desempenho econômico. Já o empreendedorismo ambiental impacta de forma positiva e com significância moderada ($p<0,1$) no desempenho econômico.

6 CONCLUSÕES

Evidências apresentadas em estudos anteriores suportam a premissa de que a orientação para a cadeia de suprimentos, ou seja, a estruturação coordenada de um arranjo interorganizacional a jusante e a montante da cadeia produtiva, melhora a performance tanto de fornecedores como de compradores (SHIN; COLLIER; WILSON, 2000). Também estudos sugerem que a gestão da cadeia de suprimentos e as atividades de compras estratégicas coordenadas pelas cadeias elevam o desempenho financeiro das empresas e suas atividades de resposta aos clientes (CHEN; PAULRAJ; LADO, 2004). No entanto, essas constatações ainda não são relacionadas à uma OCSS. Considerando a Cadeia de Suprimentos Sustentável, por meio de um gerenciamento ambiental da cadeia de suprimentos, as empresas podem vir a alcançar melhores níveis de eficiência e sinergia entre os agentes econômicos envolvidos, elevando a performance ambiental, reduzindo os desperdícios e melhorando a performance econômica e social. Além disso, por meio de uma sinergia ambiental, as empresas podem obter uma melhora substancial na imagem corporativa e obter vantagens competitivas com diferenciação no mercado (RAO; HOLT, 2005). De fato, estudo anterior sugere que uma combinação de capacidades de orientação para cadeias de suprimento e orientação para o meio ambiente influenciam positivamente a implementação de práticas verdes e sustentáveis no gerenciamento de cadeias de suprimento, apresentando ainda um impacto positivo no desempenho da empresa (KIRCHOFF et al., 2016). Ademais, a pressão dos *stakeholders* sobre a sustentabilidade no gerenciamento da cadeia de suprimentos pode resultar em conscientização de sustentabilidade, adoção de metas de sustentabilidade e/ou implementação de práticas de sustentabilidade (MEIXELL; LUOMA, 2015). São consideradas argumentações positivas para a adoção de uma orientação para a cadeia de suprimentos sustentável a redução de custos operacionais, a integração dos agentes econômicos no processo decisório, a adoção de estratégias de compras diferenciadas, redução dos desperdícios, substituição de materiais e matérias-primas, redução das emissões de gases de efeito estufa, melhor utilização de recursos naturais e desenvolvimento mais eficiente de novos produtos (RAO; HOLT, 2005).

Este estudo, ao evidenciar que a OM e a OCSS apresentam um grau significativo de correlação positiva sugere que empresas que estão orientadas para o mercado consumidor e para o monitoramento de seus competidores também estão considerando fortemente a articulação com a gestão de uma cadeia de suprimentos sustentável já que é possível considerar que tal conduta em prol da sustentabilidade seja uma demanda cada vez mais imposta pelo mercado e pelo ambiente institucional. No entanto, as evidências não sustentaram de forma satisfatória as premissas e argumentos para os impactos positivos da orientação para o mercado e orientação para as cadeias de suprimento sustentáveis no desempenho organizacional. De fato, este estudo evidenciou que as orientações investigadas não apresentam impacto significativo no desempenho organizacional, refutando as hipóteses testadas. Apesar de o resultado contradizer evidências de estudos anteriores, é possível considerar que a atual conjuntura econômica de crise que assola as organizações no Brasil possa ser um fator que possivelmente tenha enviesado os resultados do estudo. Se considerarmos que a performance das organizações foi drasticamente afetada pelo ambiente econômico e instabilidade política, condutas estratégicas específicas dificilmente impactariam significativamente no desempenho organizacional de modo geral.

Importante salientar que este estudo apresenta limitações consideráveis. O pequeno tamanho da amostra é uma das limitações que potencialmente prejudicou os resultados apresentados. Ademais, por se tratar de um segmento industrial bastante amplo e heterogêneo, as evidências obtidas para o setor industrial de alimentos e bebidas podem fragilizar a obtenção de resultados e evidências com alta validade externa. Com isso, sugere-se a condução de estudos adicionais com amostras maiores e em outros segmentos empresariais. Também se considera importante evidenciar a natureza do ambiente em termos de instabilidade política e econômica

ao passo que tais elementos institucionais e macroambientais podem alterar a postura de orientação estratégica das empresas assim como as percepções de desempenho organizacional.

REFERÊNCIAS

- ANDERSEN, Mette; SKJOETT-LARSEN, Tage. Corporate social responsibility in global supply chains. *Supply chain management: an international journal*, v. 14, n. 2, p. 75-86, 2009.
- BABBIE, E. Métodos de pesquisa de survey. Belo Horizonte: Ed. UFMG, 1999.
- BAKER, W. E.; SINKULA, J. M. Learning orientation, market orientation and innovation: integrating and extending models of organizational performance. *Journal of Market Focused Management*. v. 4, n. 4, p. 295-308, 1999b.
- BAKER, W. E.; SINKULA, J. M. The synergetic effect of market orientation and learning orientation on organizational performance. *Journal of the Academy of Marketing Science*, v. 27, n. 4, p. 411-427, 1999a.
- BANSAL, P. Evolving Sustainably: A Longitudinal Study of Corporate Sustainable Development. *Strategic Management Journal*. v. 26, pp. 197-218, 2005.
- BOWEN, F. E.; COUSINS, P. D.; LAMMING, R. C.; FARUK, A. C. The role of supply management capabilities in green supply. *Production and Operations Management*. vol. 10, n. 2, pp. 174-189, 2001.
- CARTER, C. R.; CARTER, J. R. Interorganizational determinants of environmental purchasing: Initial evidence from the consumer products industries. *Decision Sciences*, vol. 29, n. 3, pp. 659-684, 1998.
- CARTER, Craig R.; ROGERS, Dale S. A framework of sustainable supply chain management: moving toward new theory. *International journal of physical distribution & logistics management*, v. 38, n. 5, p. 360-387, 2008.
- CHAN, R. Y. K.; HE, H.; CHAN, H. K.; WANG, W. Y. C. Environmental orientation and corporate performance: The mediation mechanism of green supply chain management and moderating effect of competitive intensity. *Industrial Marketing Management*, v. 41, n. 4, p. 621-630, 2012.
- CHEN, I. J.; PAULRAJ, A.; LADO, A. A. Strategic purchasing, supply management, and firm performance. *Journal of Operations Management*. vol. 22, n. 5, pp. 505-523, 2004.
- CHEN, Y.; TANG, G.; JIN, J.; LI, J.; PAILLÉ, P. Linking market orientation and environmental performance: The influence of environmental strategy, employee's environmental involvement, and environmental product quality. *Journal of Business Ethics*, v. 127, n. 2, p. 479-500, 2015.
- COVIN, J. G.; SLEVIN, D. P. A Conceptual Model of Entrepreneurship as Firm Behavior. *Entrepreneurship Theory and Practice*. v. 16, n. 1, pp. 7-25, 1991.
- CRITTENDEN, V. L.; CRITTENDEN, W. F.; FERRELL, L. K.; FERRELL, O. C.; PINNEY, C. C. Market-oriented sustainability: A conceptual framework and propositions. *Journal of the Academy of Marketing Science*, v. 39, n. 1, p. 71-85, 2011.
- CRONBACH L. J. Coefficient alpha and the internal structure of tests. *Psychometrika*. v. 16, p. 297- 334, 1951.
- DARNALL, N.; JOLLEY, G. J.; HANDFIELD, R. Environmental Management Systems and Green Supply Chain Management: Complements for Sustainability? *Business Strategy and the Environment*. v. 17, n. 1, pp. 30-45, 2008.
- DAY, George S.; WENSLEY, Robin. Assessing advantage: a framework for diagnosing competitive superiority. *The Journal of Marketing*, p. 1-20, 1988.
- DESHPANDÉ, Rohit; FARLEY, John U. Measuring market orientation: generalization and synthesis. *Journal of market-focused management*, v. 2, n. 3, p. 213-232, 1998.

- ELKINGTON, J. *Cannibals with Forks: The Triple Bottom Line of 21st Century Business*, Stony Creek, CT: New Society Publishers, 1998.
- GREEN, K.; MORTON, B.; NEW, S. Green Purchasing and Supply Policies: Do They Improve Companies' Environmental Performance? *Supply Chain Management*. v. 3, n. 2, pp. 89-95, 1998.
- HAIR, Joseph F.; ANDERSON, Rolph E.; TATHAN, Ronald L.; BLACK, William C. *Multivariate data analysis*. New Jersey: Prentice Hall, 1998.
- HANDFIELD, R. B.; WALTON, S. V.; SEEGER, L. K.; MELNYK, S. A. Green Value Chain Practices in the Furniture Industry. *Journal of Operations Management*. v. 15, n. 4, pp. 293-315, 1997.
- HANDFIELD, Robert B.; NICHOLS, Ernest L. *Supply chain redesign: Transforming supply chains into integrated value systems*. FT Press, 2002.
- IRELAND, R. D.; HITT, M. A.; CAMP, S. M.; SEXTON, D. L. Integrating Entrepreneurship and Strategic Management Actions to Create Firm Wealth. *Academy of Management Executive*. v. 15, n. 1, pp. 49-63, 2001.
- JAWORSKI, Bernard J; KOHLI, Ajay K. Market orientation: Antecedents and consequences. *Journal of Marketing*. v. 57, n. 3, p. 53-70, 1993.
- KIRCHOFF, Jon F.; TATE, Wendy L.; MOLLENKOPF, Diane A. The impact of strategic organizational orientations on green supply chain management and firm performance. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, v. 46, n. 3, p. 269-292, 2016.
- KIRCHOFF, Jon F.; TATE, Wendy L.; MOLLENKOPF, Diane A. The impact of strategic organizational orientations on green supply chain management and firm performance. **International Journal of Physical Distribution & Logistics Management**, v. 46, n. 3, p. 269-292, 2016.
- KLASSEN, R. D.; VACHON, S. Collaboration and Evaluation in the Supply Chain: The Impact of Plant-Level Environmental Investment. *Production and Operations Management*. v. 12, n. 3, pp. 336-352, 2003.
- KLEINDORFER, Paul R.; SINGHAL, Kalyan; WASSENHOVE, Luk N. Sustainable operations management. *Production and operations management*, v. 14, n. 4, p. 482-492, 2005.
- KOHLI, A. K.; JAWORSKI, B. J. Market Orientation: The Construct, Research Propositions, and Managerial Implications. *Journal of Marketing*, v. 54, p. 1-18, Abr, 1990.
- KOHLI, A.K.; JAWORSKI, B.J.; KUMAR, A. MARKOR. A measure of market orientation. *Journal of Marketing Research*, v. 30, p.467-477, 1993.
- LEE, C.; LEE, K.; PENNING, J. M. Internal Capabilities, External Networks, and Performance: A Study on Technology-Based Ventures. *Strategic Management Journal*. v. 22, n. 6/7, pp. 615-640, 2001.
- LINTON, Jonathan D.; KLASSEN, Robert; JAYARAMAN, Vaidyanathan. Sustainable supply chains: An introduction. *Journal of Operations Management*, v. 25, n. 6, p. 1075-1082, 2007.
- MALHOTRA, N. K. *Pesquisa de Marketing: Uma orientação aplicada*. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.
- MARKLEY, Melissa J.; DAVIS, Lenita. Exploring future competitive advantage through sustainable supply chains. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, v. 37, n. 9, p. 763-774, 2007.
- MEIXELL, Mary J.; LUOMA, Patrice. Stakeholder pressure in sustainable supply chain management. **International Journal of Physical Distribution & Logistics Management**, v. 45, n. 1/2, p. 69, 2015.
- MENGUC, B.; OZANNE, L. K.. Challenges of the Green Imperative: A Natural Resource-Based Approach to the Environmental Orientation-Business Performance Relationship. *Journal of Business Research*. v. 58, pp. 430-438, 2005.

- MENON, A.; MENON, A. Enviropreneurial Marketing Strategy: The Emergence of Corporate Environmentalism as Market Strategy. *Journal of Marketing*. v. 61, n. 1, pp. 51-67, 1997.
- MIN, H.; GALLE, W. P. Green Purchasing Practices of US Firms. *International Journal of Operations and Production Management*. v. 21, n. 9, pp. 1222-1238, 2001.
- MITCHELL, Robert W.; WOOLISCROFT, Ben; HIGHAM, James. Sustainable market orientation: new approach to managing marketing strategy. *Journal of Macromarketing*. v. 30, n. 2, p. 160-170, 2010.
- NARVER, J. C.; SLATER, S. F. Market Orientation and the Learning Organization. *Journal of Marketing*. v. 59, p. 63-74, 1995.
- NARVER, J. C.; SLATER, S. F. The effect of marketing orientation on business profitability. *Journal of Marketing*. v. 54, n. 4, p. 20-35, Out, 1990.
- PAGELL, Mark; WU, Zhaohui; WASSERMAN, Michael E. Thinking differently about purchasing portfolios: an assessment of sustainable sourcing. *Journal of Supply Chain Management*, v. 46, n. 1, p. 57-73, 2010.
- PAULRAJ, Antony. Understanding the relationships between internal resources and capabilities, sustainable supply management and organizational sustainability. *Journal of Supply Chain Management*, v. 47, n. 1, p. 19-37, 2011.
- RAO, Purba; HOLT, Diane. Do green supply chains lead to competitiveness and economic performance?. *International Journal of Operations & Production Management*, v. 25, n. 9, p. 898-916, 2005.
- REUTER, C.; FOERSTL, K. A. I.; HARTMANN, E. V. I.; BLOME, C. Sustainable global supplier management: the role of dynamic capabilities in achieving competitive advantage. *Journal of Supply Chain Management*, v. 46, n. 2, p. 45-63, 2010.
- SEURING, Stefan; MÜLLER, Martin. From a literature review to a conceptual framework for sustainable supply chain management. *Journal of cleaner production*, v. 16, n. 15, p. 1699-1710, 2008.
- SHIN, H.; COLLIER, D. A.; WILSON, D. D. Supply management orientation and supplier/buyer performance. *Journal of Operations Management*. vol. 18, n. 3, pp. 317-333, 2000.
- SHRIVASTAVA, Paul. The role of corporations in achieving ecological sustainability. *Academy of management review*, v. 20, n. 4, p. 936-960, 1995.
- SIKDAR, Subhas K. Sustainable development and sustainability metrics. *AIChE journal*, v. 49, n. 8, p. 1928-1932, 2003.
- SRIVASTAVA, Samir K. Green supply-chain management: a state-of-the-art literature review. *International journal of management reviews*, v. 9, n. 1, p. 53-80, 2007.
- SVENSSON, Göran. Aspects of sustainable supply chain management (SSCM): conceptual framework and empirical example. *Supply chain management: An international journal*, v. 12, n. 4, p. 262-266, 2007.
- VACHON, S.; KLASSEN, R. D. Environmental management and manufacturing performance: The role of collaboration in the supply chain. *International Journal of Production Economics*. vol. 111, n. 2, pp. 299-315, 2008.
- VACHON, S.; KLASSEN, R. D. Extending Green Practices Across the Supply Chain: The Impact of Upstream and Downstream Integration. *International Journal of Operations and Production Management*. v. 26, n. 7, pp. 795-821, 2006.
- WALTON, S. V.; HANDFIELD, R. B.; MELNYK, S. A. The Green Supply Chain: Integrating Suppliers into Environmental Management Processes. *International Journal of Purchasing and Materials Management*. v. 34, n. 2, pp. 2-11, 1998.
- WITTMANN, C. Michael; HUNT, Shelby D.; ARNETT, Dennis B. Explaining alliance success: Competences, resources, relational factors, and resource-advantage theory. *Industrial Marketing Management*, v. 38, n. 7, p. 743-756, 2009.

ZHU, Q. H.; GENG, Y. Integrating Environmental Issues into Supplier Selection and Management: A Study of Large and Medium-Sized State-Owned Enterprises in China. *Greener Management International*. v. 35, pp. 27-40, 2001.

ZHU, Q. H.; SARKIS, J. Relationships Between Operational Practices and Performance Among Early Adopters of Green Supply Chain Management Practices in Chinese Manufacturing Enterprises. *Journal of Operations Management*. v. 22, pp. 265-289, 2004.

ZSIDISIN, G. A.; SIFERD, S. P. Environmental Purchasing: A Framework for Theory Development. *European Journal of Purchasing and Supply Management*. v. 7, n. 1, pp. 61-73, 2001.