

**UNIVERSIDADE ESTADUAL PAULISTA “JÚLIO DE MESQUITA FILHO”
FACULDADE DE ENGENHARIA DE BAURU - FEB
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO**

Jacqueline de Almeida Barbosa Franco

**OBJETIVOS DE
DESENVOLVIMENTO
SUSTENTÁVEL NO CONTEXTO DA
PANDEMIA DE COVID: UMA
ANÁLISE SOB A ÓTICA DA TEORIA
DAS CAPACIDADES DINÂMICAS**

Orientadora: Profa. Dra. Rosane Aparecida Gomes Battistelle

BAURU / SP

2022

Jacqueline de Almeida Barbosa Franco

**OBJETIVOS DE
DESENVOLVIMENTO
SUSTENTÁVEL NO CONTEXTO DA
PANDEMIA DE COVID: UMA
ANÁLISE SOB A ÓTICA DA TEORIA
DAS CAPACIDADES DINÂMICAS**

Dissertação de mestrado, apresentada ao programa de Pós-graduação em Engenharia de produção, da Faculdade de Engenharia de Bauru – UNESP como exigência para obtenção do título de Mestre em Engenharia de Produção.

Orientadora: Profa. Dra. Rosane Aparecida Gomes Battistelle

BAURU / SP

2022

F825o

Franco, Jacqueline de Almeida Barbosa

Objetivos de desenvolvimento sustentável no contexto da pandemia de Covid-19 : uma análise sob a ótica da teoria das capacidades dinâmicas / Jacqueline de Almeida Barbosa Franco. -- Bauru, 2022
150 f.

Dissertação (mestrado) - Universidade Estadual Paulista (Unesp),
Faculdade de Engenharia, Bauru

Orientadora: Rosane Aparecida Gomes Battistele

1. Objetivos de desenvolvimento sustentável. 2. Teoria das capacidades dinâmicas. 3. Estratégias. 4. Pandemia de Covid. I.
Título.

Sistema de geração automática de fichas catalográficas da Unesp. Biblioteca da Faculdade de Engenharia, Bauru. Dados fornecidos pelo autor(a).

Essa ficha não pode ser modificada.

ATA DA DEFESA PÚBLICA DA DISSERTAÇÃO DE MESTRADO DE JACQUELINE DE ALMEIDA BARBOSA FRANCO, DISCENTE DO PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, DA FACULDADE DE ENGENHARIA - CÂMPUS DE BAURU.

Aos 27 dias do mês de abril do ano de 2022, às 09:00 horas, por meio de Videoconferência, realizou-se a defesa de DISSERTAÇÃO DE MESTRADO de JACQUELINE DE ALMEIDA BARBOSA FRANCO, intitulada **OBJETIVOS DE DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL NO CONTEXTO DA PANDEMIA DE COVID: UMA ANÁLISE SOB A ÓTICA DA TEORIA DAS CAPACIDADES DINÂMICAS**. A Comissão Examinadora foi constituída pelos seguintes membros: Prof^ª. Dr^ª. ROSANE APARECIDA GOMES BATTISTELLE (Orientador(a) - Participação Virtual) do(a) Programa de Posgraduacao em Engenharia de Producao / FEBUNESP Bauru, Prof^ª. Dr^ª. BARBARA STOLTE BEZERRA (Participação Virtual) do(a) Departamento de Engenharia Civil e Ambiental / Faculdade de Engenharia de Bauru UNESP, Prof. Dr. MARCIO LOPES PIMENTA (Participação Virtual) do(a) Departamento de Administração / Universidade Federal de Uberlândia. Após a exposição pela mestrande e arguição pelos membros da Comissão Examinadora que participaram do ato, de forma presencial e/ou virtual, a discente recebeu o conceito final: A P R O V A D A . Nada mais havendo, foi lavrada a presente ata, que após lida e aprovada, foi assinada pelo(a) Presidente(a) da Comissão Examinadora.



Prof^ª. Dr^ª. ROSANE APARECIDA GOMES BATTISTELLE

DEDICATÓRIA

Em primeiro lugar, a nossa Senhora Aparecida por ter me guiado e segurado em minhas mãos para que eu conseguisse superar as dificuldades e acreditar que por mais longo que fosse o caminho, seria possível.

Com muito amor no coração, dedico esses anos de estudo aos meus pais, Vera dos Santos de Almeida Barbosa e Antonio de Souza Barbosa, que juntos, NUNCA pouparam esforços para que eu sempre estudasse, tivesse acesso ao conhecimento, conquistasse meus objetivos, me tornasse uma pessoa de bem e pudesse deixar minha marca e uma pequena contribuição para as próximas gerações.

Para minha irmã caçula, Yasmin dos Santos de Almeida Barbosa, dedico esse trabalho como forma de compartilhar o amor à engenharia de produção, que de alguma forma, eu possa te inspirar, pois você tão nova, sempre me mostra como é possível levar a vida com leveza. Mas também em gratidão por ter pegado vários livros de engenharia na biblioteca e também por ter me levado em segurança em um dia chuvoso de Marília para Bauru em um momento em que eu não podia dirigir e precisava estudar para uma prova importante.

Ao meu marido, Ary Franco Junior, que é meu companheiro de vida, que fez com que eu me apaixonasse pela vida acadêmica, que sempre me incentivou, mesmo quando eu achei que não conseguiria, que nunca me deixou desistir e fez com que eu acreditasse que seria possível, a ele que me inspira todos os dias, que é um grande professor e orientador, inclusive lendo meus artigos, obrigada por me permitir ter o privilégio de compartilhar conhecimento todos os dias com você, à você meu amor, minha gratidão eterna!

AGRADECIMENTOS

Não poderia deixar de agradecer minha primeira incentivadora para trilhar o caminho do mundo acadêmico, a minha querida Prof. Dra. Vânia Érica Herrera, que ministrou disciplinas de Engenharia de Produção ao longo da minha graduação e reforçou o meu interesse por essa área que é tão fascinante, que mesmo após anos de formada, sempre tem a sua sala de portas abertas para que eu possa voltar e compartilhar minhas angústias e alegrias.

Agradeço imensamente todo o apoio e suporte da Seção Técnica de Pós-graduação, ao longo de toda minha jornada foram incansáveis em sanar todas as minhas dúvidas de forma ágil. Em especial, gostaria de agradecer ao Gustavo de Oliveira Rodrigues, que é um anjo na vida de cada pós-graduando, que nos auxilia desde o desbloqueio dos recursos tecnológicos, até o acompanhamento do preenchimento de documentos e solicitações burocráticas, e que ao longo da pandemia se mostrou ainda mais paciente, responsável e gestor de dúvidas, inclusive fora dos horários de trabalho, que todos os pós-graduandos tenham a mesma sorte que eu em encontrar pessoas como vocês pelo caminho.

Aos meus grandes professores da pós-graduação em Engenharia de Produção da UNESP Bauru, que ministraram disciplinas que foram como divisores de águas ao longo da minha trajetória, que me instigaram, que fizeram com que eu desenvolvesse meu senso crítico, que apoiaram, ajudaram, questionaram, incentivaram em todos os momentos. De forma especial, a Professora Doutora Barbara Stolte Bezerra que com toda paciência do mundo, corrigiu vários artigos, deu conselhos e participou de momentos importantes da minha jornada. Ao Professor Doutor Daniel Jugend por ter ajudado a refinar meu tema de pesquisa, por me questionar, por me apresentar artigos únicos e clássicos que ajudaram a finalizar essa dissertação e ao Professor Enzo Barberi Mariano

Para os meus amigos da pós-graduação, gratidão pelo compartilhamento da ansiedade, inquietude, da parceria e felicidade pelos artigos publicados, foram anos intensos mesmo com a distância durante a pandemia, sem esse apoio não teria sido possível, por isso, agradeço ao Lucivam Conde, em um encontro de almas, amizade instantânea e profunda, que vai muito além desta pesquisa, trocas pessoais e profissionais, ao Luis Alberto Paes não tenho palavras para agradecer a quantidade de conhecimento

compartilhado e ensinado e na mesma proporção a simplicidade e generosidade, a Ana Mariele Domingues que trilhou todas as etapas simultaneamente desse processo comigo, sempre com um sorriso doce no rosto e palavras delicadas e positivas, obrigada pelo carinho Ana, ao Nelson Africano do programa em Engenharia civil que se tornou muito mais que um amigo de classe, mas um parceiro de artigos e de trocas de lições para a vida, a Aline Ferrari que se tornou a minha dupla, parceira, amiga de confidências e trocas acadêmicas, que com a sua doçura me conquistou à distância ao longo das aulas on line e sempre se faz presente, a Suzy Cortez, Marina Aguiar nas trocas, momentos de estudo e sorvetes nos intervalos, e ao Arthur por ter paciência e me ensinar pesquisa operacional para a prova do mestrado e por guardar durante meses a minha mudança na pandemia.

A minha psicóloga e amiga Carla Zanela, que me ajudou a equilibrar minha saúde mental para atingir esse objetivo, essa conquista também é sua, por nunca soltar minhas mãos e sempre me apoiar e acreditar que eu conseguiria, mesmo quando nem eu acreditei, obrigada por tudo sempre.

Por fim, e não menos importante, o agradecimento mais especial, à minha orientadora Professora Doutora Rosane Aparecida Battistelle. Com lágrimas nos olhos escrevo esse parágrafo, quero ser capaz de transmitir essa emoção de ter sido acompanhada por essa mulher espetacular. Nosso encontro, se iniciou durante a minha primeira disciplina no programa em 2019, tudo novo e um mar de inseguranças, mas ela tornou aquele semestre tão leve, didático, dinâmico, que as aulas pela manhã passavam voando. Uma infinidade de palavras nunca seria capaz de traduzir tudo o que ela representa, um coração do tamanho do universo, abraça qualquer aluno com a mesma intensidade, ensina, explica e faz com que cada pós-graduando acredite que vai ser possível, que vamos conseguir! É um orgulho grande dizer que sou amiga e orientada por ela, pois ela é a pessoa que acredita que todos podem e merecem, que acredita que a sustentabilidade muda o mundo e que as nossas contribuições são importantes para o futuro, que me faz ter certeza de que ser professor é um ato de amor, e que mesmo quando passamos por dificuldades, não é o momento de desistir. Mesmo com a distância imposta pela pandemia, ela esteve aqui, sempre presente e mais uma vez, quando tive medo com a internação dela por COVID, ela voltou com ainda mais força e me mostrou que a pesquisa e a vida merecem ser vividas na mesma intensidade, com muito amor e gratidão agradeço por cada um de nossos momentos ao longo dessa jornada.

**"Um movimento que apenas move as pessoas é meramente uma revolta.
Um movimento que move pessoas e instituições é uma revolução".**

Martin Luther King

RESUMO

O conceito de desenvolvimento sustentável surgiu como uma proposta de suprir as gerações atuais, sem comprometer as futuras gerações. Como sequência das conferências e cúpulas internacionais, foram formalizados os dezessete Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS). Entretanto, desde o início da crise pandêmica da COVID, as empresas foram economicamente, socialmente e ambientalmente impactadas pelas restrições e medidas de isolamento, colocando em risco o cumprimento da Agenda 2030. Por isso, o objetivo geral deste trabalho de pesquisa foi compreender como as capacidades dinâmicas podem auxiliar as empresas a definir ações estratégicas para cumprir os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável, mesmo em um contexto de mudanças e incertezas como a pandemia. A pesquisa foi composta pelo desenvolvimento de três etapas principais: a) revisão bibliográfica; b) revisão sistemática da literatura e c) pesquisa empírica, onde foi realizado estudo de caso único na maior empresa de óleo de palma sustentável da América Latina (unidade de análise), cuja abordagem foi qualitativa exploratória. Os resultados mostram que existe potencial para crescimento das empresas, ainda pouco explorado, mas que podem dar um salto através de direcionamento prático de quais ações estratégicas tomar vinculadas aos ODS. Para a engenharia de produção, este estudo destaca a integração das capacidades dinâmicas na gestão estratégica para cumprir os ODS e que podem ser absorvidas e aproveitadas para diferentes setores. O estudo também mostra que as indústrias não precisam se restringir ao ODS 12 - produção e de consumo sustentáveis, mas sim desenvolver ações e processos a partir de uma visão sistêmica do negócio. Do ponto de vista dos formuladores de políticas, há a oportunidade de firmar parcerias público-privadas específicas que apoiam a adoção de práticas sustentáveis pelas empresas, bem como suporte do setor privado não apenas para gerar crescimento econômico local, mas também para promover o desenvolvimento das comunidades da região sem comprometer o meio ambiente.

Palavras-chave: Objetivos de Desenvolvimento Sustentável; Teoria das Capacidades Dinâmicas; Estratégias; Empresas; Agenda 2030; Pandemia de COVID.

ABSTRACT

Sustainable development concept has emerged as a proposal to supply current generations without compromising future generations. As a sequence of international conferences and summits, the seventeen Sustainable Development Goals (SDGs) were formalized. However, since the beginning of the COVID pandemic crisis, companies have been economically, socially, and environmentally impacted by restrictions and isolation measures, putting at risk the fulfillment of the 2030 Agenda. Therefore, the main objective of this research was to understand how these Dynamic capabilities can help companies define strategic actions to meet the Sustainable Development Goals even in a context of change and uncertainty such as the pandemic. The research in three main stages: a) bibliographic review; b) systematic review of the literature and c) empirical research, where a single case study was carried out in the largest sustainable palm oil company in Latin America (unit of analysis), whose approach was qualitative and exploratory. The results show that there is potential for business growth, which is still little explored, but which can make a leap through practical guidance on which strategic actions to be linked to the SDGs. For production engineering, the integration of adaptable capabilities and strategic management into the ODS solution and that this study can be adjusted and used for different sectors. The study shows that it was also not presented to the ODS 12 - and consumer business, but rather developed from a systemic view of the business. From the perspective of policymakers, there is an opportunity to enter in specific public-private partnerships that support the adoption of sustainable practices by companies, as well as support from the private sector not only to generate local economic growth, but also to promote the development of communities in the region without compromising the environment.

Keywords: Sustainable Development Goals; Dynamic Capabilities Theory; Strategies; Companies; 2030 Agenda; COVID Pandemic.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 Fluxograma da Estrutura da Dissertação.....	32
Figura 2 Objetivos de Desenvolvimento Sustentável.....	40
Figura 3 Comissão Nacional para os Objetivos do Desenvolvimento Sustentável (CNODS) no Brasil	43
Figura 4 Interação entre os pilares da sustentabilidade social, ambiental e econômica. 47	
Figura 5 Framework Teórico-Conceitual	59
Figura 6 Esquema metodológico do projeto.....	61
Figura 7 Etapas da Revisão Sistemática.....	66
Figura 8 Rede de co-ocorrência de palavras-chave	78
Figura 9 Organograma dos Entrevistados	89
Figura 10 Mapa conceitual da pesquisa.....	90
Figura 11 Relação da sustentabilidade com os demais clusters	92

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 Principais marcos do Desenvolvimento Sustentável.....	37
Quadro 2 Objetivos de Desenvolvimento Sustentável	45
Quadro 3 Definição conceitual dos elementos do Triple Bottom Line	49
Quadro 4 Capacidades Dinâmicas e Definições adotadas.....	54
Quadro 5 Definição palavras-chave	63
Quadro 6 Critérios adotados na pesquisa	63
Quadro 7 Artigos que abordam ODS; Empresas ou setores econômicos específicos; COVID-19	75
Quadro 8 Artigos que abordam empresas ou setores econômicos específicos; Desenvolvimento Sustentável e Teoria das Capacidades Dinâmicas.....	79
Quadro 9 Artigos que abordam empresas ou setores econômicos específicos; Teoria das Capacidades Dinâmicas e COVID-19	84
Quadro 10 Rede de Interações.....	110

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

CBPG - Comitê Brasileiro do Pacto Global

CMMAD - Comissão Mundial sobre o Desenvolvimento e Meio Ambiente

CMDS - Cúpula Mundial sobre Desenvolvimento Sustentável

CNODS - Comissão Nacional para os Objetivos do Desenvolvimento sustentável

CNUMAD - Conferência das Nações Unidas sobre o Meio Ambiente e Desenvolvimento

COVID-19 - *Coronavirus Disease 2019*

FSC - *Forest Stewardship Council*

GC - *Global Compact*

GRI - *Global Report Indicator*

GTA ODS - Grupo de Trabalho Aberto sobre Objetivos de Desenvolvimento Sustentável

GVCES - Centro de Estudos em Sustentabilidade

IAEG-SDG - *Expert Group on SDG Indicators*

ODM - Objetivos do Milênio

ODS - Objetivos de desenvolvimento sustentável

ONG - Organizações não governamentais

ONU - Organização das Nações Unidas

TBL - *Triple Bottom Line*

TCD - Teoria das Capacidades Dinâmicas

3 Ps - *People, Planet and Profit*

P&D - Pesquisa e Desenvolvimento

PIB - Produto Interno Bruto

PNUD - Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento

PNUMA - Programa das Nações Unidas para o Meio Ambiente

PPP - Parcerias público-privadas

PRISMA - *Preferred Reporting Items for Systematic Reviews and Meta-Analyse*

RSPO - *Roundtable on Sustainable Palm Oil*

SDG Compass - *Sustainable Development Goals Compass*

SPOTT - *Scores palm oil, tropical forestry, and natural rubber*

UN - *United Nations*

UNCED - *United Nations Conference on Environment and Development*

UNCSD - *United Nations Conference on Sustainable Development*

WBCSD - *World Business Council for Sustainable Development*

Sumário

1. INTRODUÇÃO	24
1.1 Problema de pesquisa.....	28
1.2 Objetivos da pesquisa	28
1.2.1 Objetivo geral	28
1.2.2 Objetivos Específicos	28
1.2 Justificativa	29
1.3 Estrutura da Dissertação	31
2. QUADRO TEÓRICO	33
2.1 Evolução Histórica do Desenvolvimento Sustentável	33
2.2 Objetivos de Desenvolvimento Sustentável.....	39
2.3 Abordagem do Tripé da Sustentabilidade.....	46
2.4 Teoria das Capacidades Dinâmicas	50
2.5 Pandemia de COVID-19	57
2.6 <i>Framework</i> Teórico-Conceitual da Pesquisa	59
3. MÉTODO DE PESQUISA	60
3.1 REVISÃO SISTEMÁTICA.....	62
3.1.1 Definição das bases de dados	62
3.1.2 Seleção das palavras-chave e tópico de busca.....	62
3.1.3 Filtros de inclusão e exclusão.....	63
3.1.4 Artigos mais relevantes para o estudo	64
3.2 PESQUISA EMPÍRICA	67
3.2.1 Abordagem da pesquisa.....	67
3.2.2 Estudo de caso único	67
3.2.3 Seleção da unidade de análise	68
3.2.4 Coleta de dados.....	69
3.2.5 Protocolo de pesquisa	70

3.2.6	Teste piloto	71
3.2.7	Triangulação	71
3.2.8	Análise de dados.....	72
4.	REVISÃO SISTEMÁTICA.....	74
4.1	ANÁLISE DESCRITIVA.....	74
4.1.1	Objetivos de Desenvolvimento Sustentável; COVID-19 e Empresas.....	74
4.1.2	Desenvolvimento Sustentável em empresas e Teoria das Capacidades Dinâmicas.....	76
4.1.3	Teoria das Capacidades Dinâmicas; Empresas; COVID -19	83
5.	RESULTADOS DA PESQUISA EMPÍRICA	87
5.1	Agroindústria de Óleo de Palma	87
5.2	Caracterização da Empresa	88
5.3	Mapa Conceitual	89
5.3.1	Sustentabilidade.....	91
5.3.2	Pessoas.....	93
5.3.3	Ambiental	95
5.3.4	Resíduos	96
5.3.5	Planejamento	97
5.3.6	Gênero	99
5.3.7	Operação.....	99
5.3.8	Conhecimento.....	100
5.3.9	Futuro	101
6.	DISCUSSÕES.....	102
6.1	Agroindústria de Óleo de Palma e o Panorama Empresarial.....	102
7.	REDE DE INTERAÇÕES.....	109
8.	CONSIDERAÇÕES FINAIS	114
8.1	Limitações.....	117

8.2	Pesquisas Futuras	118
	REFERÊNCIAS	119
	APÊNDICE A – PROTOCOLO DE PESQUISA.....	147

1. INTRODUÇÃO

Historicamente a humanidade passou por diversas transformações, que impulsionaram o crescimento da sociedade através de avanços tecnológicos e econômicos, entretanto a utilização dos recursos naturais de forma irracional, repercutiu em profundos impactos negativos na sociedade atual, como desigualdade social, mudança climática, escassez de recursos naturais, produção e consumo insustentável (FERREIRA PIMENTA; NARDELLI, 2016; STEFFEN et al., 2015).

Assim, intensificou-se a perspectiva de que o desenvolvimento econômico é necessário desde que atenda princípios de subsistência suportáveis. Neste sentido, difunde-se o conceito do Desenvolvimento Sustentável, como uma proposta de suprir as necessidades econômicas, ambientais e sociais das gerações atuais, todavia, sem comprometer a capacidade de sobrevivência das futuras gerações (UN, 1987). Esse novo paradigma, baseado no Desenvolvimento Sustentável, implica na necessidade de mudanças nos modelos atuais de produção, organização da sociedade humana e utilização de recursos naturais essenciais à vida em sua forma mais ampla (LEITE, 2018).

Diante deste cenário, foram formalizados os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (Agenda 2030), realizado em Setembro de 2015 em Nova York, Estados Unidos, pela ONU, e que marca o processo de compreensão global sobre a relevância de garantir a efetividade do processo de Desenvolvimento Sustentável, de forma que o fortalecimento dos governos, academia, empresas e da sociedade sejam baseados nos pilares econômico, ambiental e social (EUSTACHIO et al., 2019; LE CAOUS; HUANG, 2020; MONTEIRO; DA SILVA; MOITA NETO, 2019; PRADHAN et al., 2017; TERAMA et al., 2016; UN, 2015a). A Agenda 2030, trata-se de um plano de ação a ser implementado por todos os 193 países membros da ONU, para que desenvolvam e atuem em parceria na busca de alternativas sustentáveis e resilientes (BEXELL; JÖNSSON, 2017; JANETSCHEK et al., 2020). A agenda estabelece dezessete Objetivos de Desenvolvimento Sustentável, também conhecidos como ODS (CORDOVA; CELONE, 2019). A agenda é composta por 169 metas e 232 indicadores, baseados em cinco grandes áreas (5 Ps): Pessoas; Planeta; Prosperidade; Paz e Parcerias (BRANDI; DOS SANTOS, 2020; MORDESON; MATHEW, 2021; ZHAI; CHANG, 2018).

Para o setor empresarial, a temática Desenvolvimento Sustentável tem conquistado cada vez mais espaço nos debates em busca de desenvolver estratégias empresariais efetivas, e um número cada vez maior de empresas tem se preocupado em promover ações transformadoras e de longo prazo. No ano 2000, a ONU, através do

Secretário Geral, Kofi Annan, criou o *Global Compact – GC* para que as empresas pudessem se envolver ativamente nas agendas de Desenvolvimento Sustentável. O *GC* é considerado a maior iniciativa voluntária de cidadania corporativa do mundo, com mais de 12 mil signatários, entre empresas e organizações. O Pacto Global estimula as empresas a incorporarem os ODS em suas estratégias e práticas através dos direcionamentos apresentados no guia *Sustainable Development Goals Compass*. No Brasil, o *GC* criou a Rede Pacto Global, que foi fundada em 2003 e, atualmente, conta com mais de 700 signatários. A Rede Pacto Global Brasil, é a quarta maior rede local e a maior das Américas, atua no Brasil em parceria com o Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento (PNUD) e está sob a gestão do Comitê Brasileiro do Pacto Global (CBPG).

Nos últimos sete anos, muitas empresas brasileiras com o suporte da Rede Pacto Global Brasil, iniciaram formalmente o processo de implementação dos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (CENTOBELLI; CERCHIONE; ESPOSITO, 2020; GOVINDAN; SHANKAR; KANNAN, 2020; THOMAS et al., 2016; VILLAC; DOS SANTOS, 2020). Porém, apesar da demonstração de interesse de várias empresas, a incorporação dos ODS nas estratégias empresariais tem acontecido de forma mais lenta do que o esperada, e de maneira pontual dentro da maioria das empresas, ou seja, há um alinhamento com os ODS para projetos específicos, no entanto, não há uma transformação disruptiva no modo de produzir ou tomar decisões estratégicas.

Somado ao progresso lento das empresas em incorporar os ODS, em dezembro de 2019 na cidade de Wuhan na China, foi descoberto um novo tipo de coronavírus, que desencadeou uma crise pandêmica de saúde pública global e conseqüentemente uma crise econômica, de modo que, as empresas foram economicamente, socialmente e ambientalmente impactadas pelas restrições, medidas de isolamento e distanciamento social para mitigar o contágio pelo o vírus (RODRIGUEZ-MORALES et al., 2020). Além da crise pandêmica, países em desenvolvimento como o Brasil, já passavam por desafios e incertezas diariamente, como em maio de 2018, com a crise causada pela greve dos caminhoneiros, que paralisou as operações empresariais durante dez dias (SCHLINDWEIN; ISON, 2020), seguido de crises políticas e econômicas que já assolavam o país antes da pandemia, desvalorização da moeda brasileira nos últimos anos (SAAD-FILHO; BOFFO, 2021), crise energética, devido à escassez de recursos hídricos (HUNT et al., 2022; NASEEM et al., 2021), as maiores taxas de desmatamento já registrados na história do país (FERRANTE et al., 2021; LEITE-FILHO et al., 2021),

aumento da mineração em terras preservadas e indígenas (FRANÇA PIMENTA et al., 2021) e até mesmo catástrofes ambientais, como as ocorridas no início de 2022 com as chuvas recorrentes no Sul da Bahia, Minas Gerais (Belo Horizonte) e Rio de Janeiro (Petrópolis) oriundos das mudanças climáticas (GAIER, 2022; JEANTET, 2022).

No entanto, para a presente dissertação, o foco foi em explorar o contexto pandêmico e pós pandêmico, o que não significa, que as contribuições não possam se estender a diferentes cenários e situações desafiadoras como as supracitadas. O cenário pandêmico, expôs as fragilidades e desafios da globalização para as empresas, sendo uma dessas dificuldades, continuar alinhado aos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ALDIANTO et al., 2021). A pandemia gerou momentos de incertezas para empresas de todo o mundo, inclusive quanto a capacidade de manter e reestabelecer as ações estratégicas vinculadas ao cumprimento dos ODS até 2030 (ZHOU et al., 2021).

A pandemia da COVID pode ser considerada um típico “evento cisne negro”, que trata-se de um evento com probabilidade mínima de ocorrência e inesperado, e que causa incertezas e novos desafios, principalmente para empresas (ALE; HARTFORD; SLATER, 2020; DYDUCH et al., 2021). Apesar do evento cisne negro ser considerado extremamente atípico, requer a busca de medidas para minimizar os impactos negativos (ZHOU et al., 2021). Em seu livro, *Green Swans*, John Elkington (2020) aborda justamente as mudanças causadas pela combinação de desafios impostos pelo cenário Cisne Negro, mudanças de paradigmas, e outros fatores-chave e o quanto essas mudanças podem ser revolucionárias e representativas para as empresas. Elkington (2020) destaca que nesses cenários voláteis, pode ser que a empresa atinja resultado em dois pilares sustentáveis, enquanto mantém o terceiro estável. Pode haver um período de ajuste em que um ou mais pilares apresentam desempenho inferior, mas o objetivo é sempre a busca por um avanço integrado nos três pilares da sustentabilidade: econômico, ambiental e social e que se traduz em vantagem competitiva para superação desses infortúnios.

As oportunidades e dificuldades impostas por esse contexto, colaborarão para fortalecer as empresas, torna-las resilientes e promover mudanças abruptas no modo de pensar, agir e produzir no mundo pós-pandemia (MITREGA; CHOI, 2021). É o momento de exercitar a base da resiliência empresarial, que é a capacidade da empresa de reagir às rápidas mudanças do ambiente, causadas por ameaças ou oportunidades que possam atingi-la (MANFIELD; NEWAY, 2018). Diante de diversas oportunidades e dificuldades, várias pesquisas abordaram o impacto da pandemia para diferentes setores econômicos. Laing (2020) explorou os impactos econômicos para a indústria de mineração, Sobieralski

(2020) estudou as incertezas geradas para as companhias aéreas e Sigala (2020) analisou os impactos e implicações para o setor empresarial ligados ao turismo, Prokopenko; Miśkiewicz (2020) fundamentaram áreas promissoras de investimento em projetos de "navegação verde" sob a influência da pandemia de COVID, e revisam instrumentos que podem aumentar a segurança biológica das embarcações para garantir a estabilidade financeira de empresas de embarque. Moreno-Serna et al. (2020) sinalizaram que é necessário fortalecer a capacidade de estabelecer parcerias entre diferentes tipos de organizações para que possam colaborar com múltiplas partes interessadas, dada a urgência e a importância do desenvolvimento sustentável reforçada pela pandemia, Mattera et al. (2021) descreveram como a implementação de políticas de responsabilidade social e ambiental corporativa (RSC) seguindo as diretrizes do Pacto Global das Nações Unidas (UNGC) podem contribuir para o desempenho de empresas durante uma crise global, como têm sido o caso da COVID e Polinkevych et al. (2022) explicaram como mudanças nos modelos de negócios das seguradoras Ucrânicas durante a pandemia melhoraram a digitalização e a orientação para o cliente.

Para lidar com situações de mudança, crise e indefinições como a pandemia, muitas empresas utilizam-se das Capacidades Dinâmicas como diferencial para enfrentar as adversidades e solucioná-las. Por isso, diante da necessidade de as empresas traçarem ações estratégicas para superar não apenas os efeitos deixados pela pandemia, mas os recentes cenários de crises e incertezas, a Teoria das Capacidades Dinâmicas (TCD) pode ser utilizada como peça-chave de apoio na formulação de estratégias empresariais. A teoria das Capacidades Dinâmicas trata da capacidade adaptativa da empresa frente ao dinamismo do ambiente em que está inserida, ou seja, da capacidade de resposta interna e externa de forma eficaz, de como as empresas podem alcançar vantagens competitivas sustentáveis em ambientes de mudança (FEILER; TEECE, 2014; TEECE, 2018a; TEECE; PISANO; SHUEN, 1997a; TEECE; PISANO, 1994a).

Segundo Teece; Pisano (1994b, p. 537) as 'Capacidades Dinâmicas', enfatizam dois aspectos. Primeiro, refere-se ao caráter mutante do ambiente; em segundo lugar, enfatiza o papel fundamental da gestão estratégica na adaptação, integração e reconfiguração adequadas de competências organizacionais internas e externas e dos recursos. Teece (2019) reforça em seu artigo *A capability theory of the firm: an economics and (Strategic) management perspective*, que a gestão estratégica se utiliza da teoria das capacidades dinâmicas para compreender como as empresas são criadas, organizadas e crescem, como inovam e competem, e como os gerentes gerenciam, a fim de contribuir

para a construção de uma gestão consistente voltada para a evolução comportamental em ambientes de mudança constante. Para Teece (2018a), capacidades dinâmicas e estratégia são combinadas para criar e refinar modelos de negócios defensáveis, que sejam capazes de orientar a transformação organizacional, inclusive de modo sustentável. As capacidades dinâmicas empregam os elementos necessários para a construção de uma estrutura estratégica adequada para lidar com ambientes de incerteza, pois ajuda a definir prioridades e permite a coerência entre estratégia, estrutura e o ambiente de negócios (TEECE; PETERAF; LEIH, 2016).

1.1 Problema de pesquisa

Baseado nesse contexto, o problema de pesquisa que direciona esse estudo foi:

Como as capacidades dinâmicas podem auxiliar na definição de ações estratégicas para o cumprimento dos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável mesmo em um contexto de mudanças e incertezas como a pandemia?

1.2 Objetivos da pesquisa

1.2.1 Objetivo geral

Por isso, o objetivo geral deste trabalho de pesquisa foi identificar como as capacidades dinâmicas podem auxiliar as empresas a definir ações estratégicas para cumprir os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável, mesmo em um contexto de mudanças e incertezas como a pandemia.

1.2.2 Objetivos Específicos

Os objetivos específicos deste trabalho de pesquisa foram:

- a) Determinar os marcos conceituais dos objetivos de desenvolvimento sustentável;
- b) Identificar e sistematizar as principais capacidades dinâmicas;
- c) Identificar as ações estratégicas sustentáveis e a inter-relação com as capacidades dinâmicas exploradas no estudo de caso;
- d) Desenvolver rede de interações com as contribuições teórico-prático.

1.2 Justificativa

Empresas privadas precisam crescer economicamente, minimizar os impactos ambientais combinados com a expansão da responsabilidade social, ou seja, integrar as questões sociais e ambientais aos modelos de negócios e processos organizacionais (LOMBARDI NETTO et al., 2021). As empresas exercem papel fundamental como fonte de financiamento, impulsionador de inovação, desenvolvimento tecnológico e motor para a criação de empregos (GRAINGER-BROWN; MALEKPOUR, 2019). São essas empresas com visão de futuro que avançam na direção de modelos empresariais disruptivos e sustentáveis (WBCSD, 2017).

Dos 200 maiores PIBs do mundo, 157 são empresas (PG, 2021a). De acordo com o relatório publicado pela *World Business Council for Sustainable Development* (WBCSD, 2017), a implementação e desenvolvimento de modelos de negócios sustentáveis devem gerar pelo menos US\$ 12 trilhões por ano e 380 milhões de empregos até 2030, além do estabelecimento de novas premissas que ajudem as empresas a tornarem-se mais competitivas segundo os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (BOADU et al., 2018; FENG et al., 2020). Segundo a WBCSD (2016, p.5), “As empresas desempenharão um papel fundamental no cumprimento das 169 metas contidas nos 17 ODS, que definem, dentro da realidade de cada um dos 193 países signatários, as prioridades para uma economia próspera e equitativa”.

No Brasil, o termo ESG tem ganho cada vez mais visibilidade, devido à preocupação crescente do mercado financeiro com a sustentabilidade empresarial (PG, 2021b). As questões ambientais, sociais e de governança passaram a ser consideradas essenciais nas análises de riscos e decisões de investimentos. O Pacto Global Rede Brasil e a Stilingue (2021), definem ESG como a visão do mercado de capitais sobre a sustentabilidade, ou seja, a capacidade da empresa de se preocupar e estabelecer medidas para combater desafios globais, ligados ao meio ambiente, pobreza, desigualdade social, corrupção e fome (MARTÍNEZ-FERRERO; LOZANO; VIVAS, 2021). Segundo uma pesquisa realizada pela Morningstar e a Capital Reset, em 2020, os fundos de investimento ESG captaram R\$ 2,5 bilhões, sendo mais da metade da captação de fundos criados nos últimos 12 meses (VIRI; ADACHI, 2021). Várias empresas nacionais e multinacionais com atuação no Brasil, tem criado departamentos estruturados de sustentabilidade, os quais controlam os impactos ambientais da operação e a relação dos seus produtos e serviços com a sociedade e com o planeta (PG, 2021b).

As estratégias direcionadas ao Desenvolvimento Sustentável, passaram a fazer

parte da pauta das empresas que querem se manter competitivas no cenário atual e no longo prazo. Embora os ODS demonstrem de maneira clara quais metas devem ser atingidas, as empresas ainda sentem dificuldades para traçar ações estratégicas voltadas para o setor empresarial. Herrmann; Sangalli; Teece (2017) pontuam que empresas que desejam tornar-se globais ou ser melhor em gestão, precisam ter conexões em todos os lugares, não apenas no mundo corporativo, mas também com a academia, sociedade e o governo. Hoffman et al. (2017) destacam a necessidade de pesquisas que demonstrem como as empresas podem atingir os ODS dentro do contexto de suas prioridades comerciais e atividades. Ali et al. (2018) reforçam que os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável não podem ser implementados por uma única empresa ou setor, e salientam que é necessário estabelecer parcerias para garantir o cumprimento de todas as metas.

Nos últimos anos, houve um crescente número de trabalhos voltados para os ODS aplicados em empresas ao redor do mundo (LAARI; TÖYLI; OJALA, 2018). De acordo com Amui et al. (2017) planejar estratégias voltadas para o Desenvolvimento Sustentável trata-se de uma tendência gerencial, uma vez que mostra a capacidade de uma empresa em tornar a sustentabilidade mais dinâmica e integrada às estratégias que refletem em práticas inovadoras. Sendo assim, a gestão estratégica das empresas, já reconhece que os resultados do Desenvolvimento Sustentável estão diretamente relacionados com novas filosofias de negócios e estratégias, através de uma abordagem sistêmica que vai além do negócio principal (BALDASSARRE et al., 2017; BOCKEN et al., 2014).

A pandemia trouxe mudanças repentinas, duradouras e impactantes para o ambiente empresarial (ABEYSEKERA; TRAN, 2021). O surto de COVID exige uma demonstração das capacidades empresariais, ao fornecer e discutir informações essenciais para criar medidas preventivas e estratégias de mitigação para o futuro (NOWAKOWSKA et al., 2020). As incertezas e inseguranças irão exigir novas estratégias de atuação das empresas e será preciso conhecê-las e explorá-las, o que contribui para a relevância deste trabalho.

Ao analisar os artigos disponíveis nas principais bases de dados, publicados nos últimos 5 anos, apenas 3 relacionam especificamente a Teoria das Capacidades Dinâmicas e os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável em empresas. O *gap* de pesquisa aponta que nenhum dos artigos adiciona a análise ao contexto da pandemia de COVID, além de todos os estudos serem realizados em empresas localizadas fora do Brasil e com foco principalmente em pequeno e médio porte (CHOWDHURY; SHUMON, 2020a; PRIYONO; MOIN; PUTRI, 2020). Embora os estudos analisados,

como tantos outros, contribuam para o estado da arte e para as práticas empresariais, as pesquisas que exploram explicitamente a relação entre os ODS e uma agenda mais ampla de estratégias de negócios para o desenvolvimento sustentável ainda são limitadas. Amui et al. (2017) corroboram que mais pesquisas são necessárias sobre as capacidades dinâmicas aplicadas ao desenvolvimento sustentável, especialmente em economias emergentes como o Brasil.

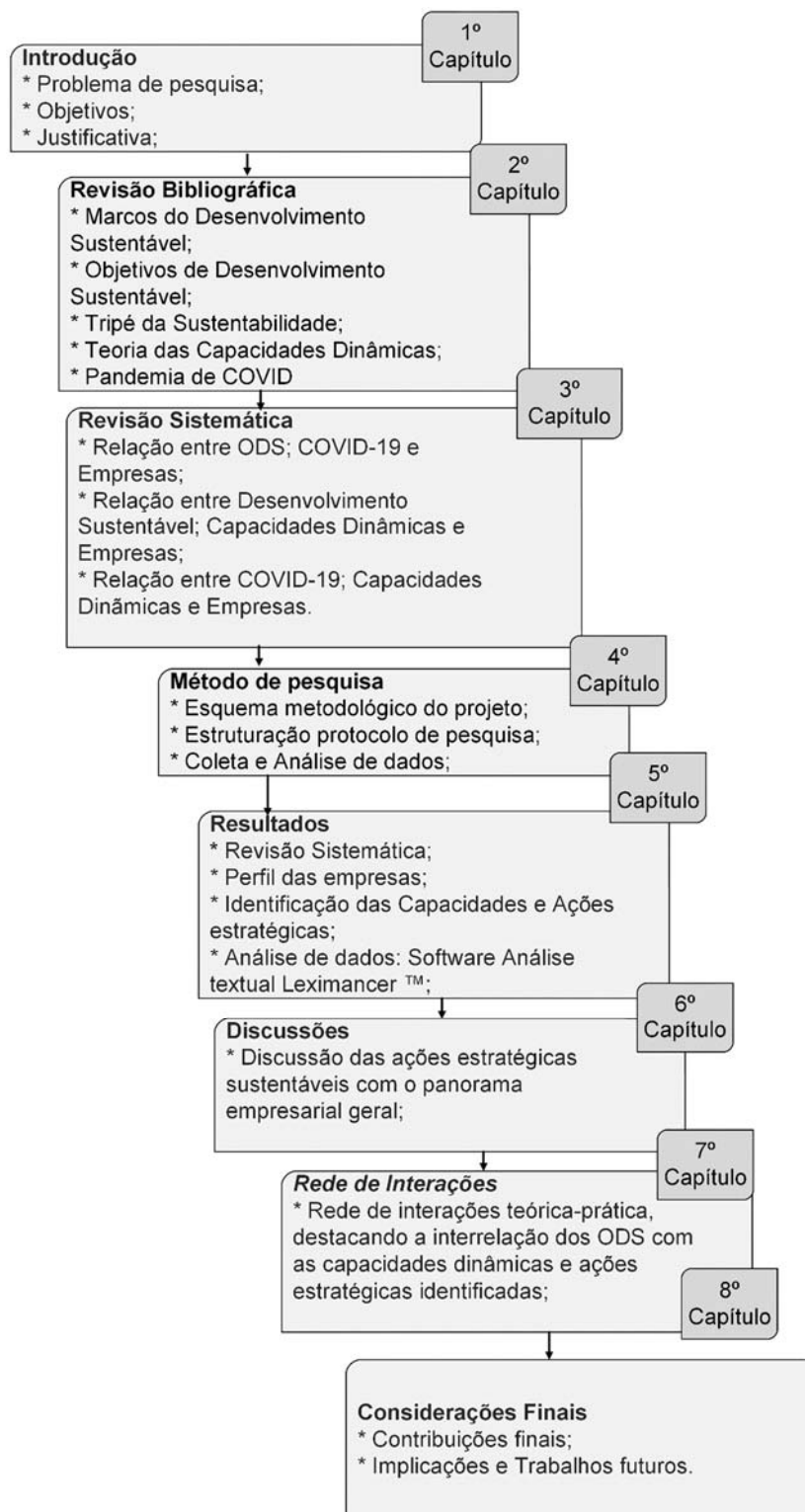
Este trabalho inova ao analisar a inter-relação da Teoria das Capacidades Dinâmicas (Competências Empresariais) em uma empresa de grande porte e as ações sustentáveis adotadas para cumprir com os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável mesmo durante a pandemia de COVID. Por isso, ao considerar a escassez de publicações que relacionam a teoria das capacidades dinâmicas e ações práticas sustentáveis vinculadas aos ODS, enaltece-se o propósito desta pesquisa de contribuir com o desenvolvimento teórico-prático da Teoria das Capacidades Dinâmicas e Agenda 2030 em empresas privadas.

1.3 Estrutura da Dissertação

A presente dissertação, foi dividida em oito capítulos, de modo que a compreensão do desenvolvimento da pesquisa seja clara e organizada. O primeiro capítulo caracteriza-se pela introdução, onde há uma breve contextualização do tema abordado, o problema, os objetivos e a justificativa da pesquisa. O segundo capítulo apresenta o quadro teórico dos principais marcos conceituais do Desenvolvimento Sustentável até a definição da Agenda 2030; Tripé da Sustentabilidade; Teoria das Capacidades Dinâmicas e Pandemia de COVID-19 que contextualizam a evolução histórica dos temas abordados. Já o terceiro capítulo aborda a revisão sistemática das relações entre Teoria das Capacidades Dinâmicas; Objetivos de Desenvolvimento Sustentável; COVID-19 e Empresas como suporte para o desenvolvimento do protocolo de pesquisa e pesquisa empírica. O quarto capítulo, detalha o método de pesquisa utilizado para coleta e análise dos dados, que foi composta por estudo de caso único realizado na maior empresa produtora de óleo sustentável da América (unidade de análise). O quinto capítulo, apresenta-se e caracteriza-se as empresas de acordo com os métodos utilizados para coleta e análise dos dados. Nesta sessão, são apresentados os resultados atingidos por meio da coleta e análise dos dados obtidos a partir das entrevistas semiestruturadas. O sexto capítulo contempla as discussões e o sétimo a rede de interações com as principais contribuições desta

pesquisa. Por fim, o oitavo capítulo apresenta as considerações finais. A Figura 1 apresenta o fluxograma com a estrutura da dissertação.

Figura 1 Fluxograma da Estrutura da Dissertação



Fonte: Elaborado pela autora, 2022.

2. QUADRO TEÓRICO

Com o propósito de identificar a literatura existente e as pesquisas mais relevantes, tornou-se fundamental realizar revisão bibliográfica, também caracterizada como levantamento bibliográfico ou pesquisa bibliográfica (SEVERINO, 2017). Entende-se por pesquisa bibliográfica, a revisão e organização da literatura sobre as principais teorias que norteiam o trabalho científico (RADER; RADER, 2019). A revisão bibliográfica é uma ferramenta essencial, que visa encontrar possíveis lacunas de pesquisa, ao criar meios para que se fortaleça o campo de estudo de acordo com a sua relevância prática (KÖCHE, 2016; MAGGIO; KUFFER; LAZZARI, 2017).

Essa seção foi construída a partir de uma revisão bibliográfica na base de dados *SCOPUS* e *Web of Science*, livros, órgãos nacionais e internacionais, dissertações e teses e, após as buscas, foram selecionados os trabalhos mais relevantes para a pesquisa. O capítulo tem por objetivo compreender como a abordagem dos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável tem sido incorporado nas estratégias empresariais.

Para tanto, os conceitos fundamentais abordados são:

- (a) Marcos do Desenvolvimento Sustentável;
- (b) Objetivos de Desenvolvimento Sustentável;
- (c) Abordagem do Tripé da Sustentabilidade;
- (d) Teoria das Capacidades Dinâmicas e;
- (e) Pandemia de COVID-19.

2.1 Evolução Histórica do Desenvolvimento Sustentável

O conceito de Desenvolvimento Sustentável está associado a todos os esforços realizados para a mudança de paradigma e intensificação de ações necessárias para uma transição sustentável ao longo dos últimos anos, que vêm exigindo mudanças sociais e ambientais complexas, e que necessita de soluções locais, regionais e globais integradas, além da participação e colaboração entre os setores público, privado e acadêmico (D'ADAMO et al., 2020; GIANNETTI et al., 2019; GÓMEZ MARTÍN et al., 2020a; MODGIL; GUPTA; BHUSHAN, 2020).

Milica e Milica (2020) ressaltam que a abordagem do Desenvolvimento Sustentável é reconhecido há várias décadas como pilar para a sobrevivência e desenvolvimento da humanidade. Nesse contexto, a Organização das Nações Unidas (ONU) tem atuado ativamente junto com suas agências técnicas desde o final dos anos 1940 (KUMAR; KUMAR; VIVEKADHISH, 2016). Nas últimas décadas, a ONU em

parceria com os países-membros, promoveu uma sequência de cúpulas e conferências mundiais voltados para o Desenvolvimento Sustentável com o propósito de estimular cada vez mais a participação de diferentes nações e a formulação de políticas públicas e privadas direcionadas para o tema (ASAD, 2019; DAS; MISHRA, 2018; GIRIBABU, 2019; LYNCH et al., 2020).

A Conferência das Nações Unidas sobre o meio ambiente humano, realizada em Estocolmo em 1972, foi o maior e mais abrangente encontro de atores que buscavam promover interesses ambientais (BRIGHTON, 2017; LOZOWICKA, 2020). O evento ressaltou a preocupação com a degradação ambiental, influenciada fortemente pela primeira revolução industrial (DOMINELLI, 2018). Essa conferência deu início aos debates sobre recursos naturais finitos e a necessidade de não priorizar apenas as atividades com fins econômicos, mas orientar os processos de evolução rumo a inovação e ao desenvolvimento sustentável (MELANE-LAVADO; ÁLVAREZ-HERRANZ; GONZÁLEZ-GONZÁLEZ, 2018). Esse evento é denominado o marco inicial de uma onda de positivismo em busca do Desenvolvimento Sustentável (DO NASCIMENTO, 2018). Embora o termo não tenha sido mencionado formalmente, historicamente esse evento marca para o mundo a noção de que desenvolvimento e meio ambiente não são questões separadas, e se devidamente consolidadas, podem se beneficiar mutuamente (MENSAH, 2019).

Logo depois, em 1983 foi criada a Comissão Mundial sobre o Desenvolvimento e Meio Ambiente (CMMAD), que foi responsável por lançar em 20 de março de 1987 o Relatório *Brundtland* ou também conhecido por *Nosso Futuro Comum*, que foi liderado pela norueguesa Gro Harlem Brundtland e por isso recebeu seu nome como homenagem (FRITSCHÉ; RÖSCH, 2020; SKJETH, 2018). A comissão surgiu em um momento de reação aos crescentes desafios ambientais, econômicos e sociais em todo o mundo (SHIRAZI; KEIVANI, 2019). Neste relatório, manifestou-se uma preocupação latente com o futuro, com destaque para o uso exacerbado dos recursos naturais, sem levar em consideração a capacidade dos ecossistemas de se regenerar e o aumento do consumo desenfreado, e assim, diante dessa inquietação, foi abordado formalmente o conceito de Desenvolvimento Sustentável (REDONDO et al., 2019; UN, 1987). No relatório elaborado pela comissão, definiu-se Desenvolvimento Sustentável como o desenvolvimento que atende às necessidades da geração atual sem comprometer a capacidade da geração futura de atender às suas próprias necessidades (LOZOWICKA, 2020; MENSAH, 2019).

No entanto, o conceito de Desenvolvimento Sustentável ganhou força, especialmente durante a Cúpula da Terra (Rio92), realizada em junho de 1992, na cidade do Rio de Janeiro, Brasil (ZEIGER; GUNTON; RUTHERFORD, 2019). A conferência reuniu mais de 100 chefes de Estado, e proporcionou um debate mais globalizado sobre questões ligadas ao meio ambiente e ao desenvolvimento, com ênfase nos diferentes pontos de vista dos hemisférios norte e sul (UNCED, 1992; UNGER, 2016). O resultado mais relevante da ECO-92 foi a criação da Agenda 21, firmada por mais de duzentos países, cujo documento estipulou como principal objetivo até o ano 2000, planejamento e participação com foco na proteção ambiental, desenvolvimento da justiça social e eficiência econômica, de modo que, agisse como um instrumento para a criação de políticas normativas efetivas e globais que antecedessem a entrada no século 21 (KOIDE; AKENJI, 2017; POZO-LLORENTE; GUTIÉRREZ-PÉREZ; DE POZA-VILCHES, 2019).

Na virada do século, aconteceu o evento até então mais marcante e que antecedeu os atuais ODS, tratou-se da definição dos oito objetivos do milênio (ODM), que estabeleceram uma mobilização global para alcançar um conjunto de prioridades importantes em todo o mundo até 2015 (BREUER; JANETSCHEK; MALERBA, 2019). Os ODM utilizaram uma abordagem multidimensional do desenvolvimento e, portanto, integrou como principais temas, a pobreza, desigualdade, educação, saúde e meio ambiente em sua estrutura (JACOB, 2017). Os ODM foram compostos por 8 objetivos, 21 metas e 60 indicadores (RODRIGUEZ-ANTON et al., 2019; SHI et al., 2019). Segundo relatório emitido pela ONU (2015), os resultados dos quinze anos de duração dos Objetivos do Milênio, mostraram que esse foi o maior movimento mundial em busca da redução da pobreza e incentivo ao progresso dos países, apesar de não ter alcançado o objetivo final e ainda ter deixado muitos vulneráveis (CHAPMAN, 2016).

Após dez anos da realização da Rio 92, aconteceram vários outros eventos, como a Cúpula Mundial sobre Desenvolvimento Sustentável (CMDS), também chamada de Cúpula da Terra 2 ou, ainda, a Rio+10, em Johannesburgo, na África do Sul, cujo propósito era avaliar o andamento dos compromissos estabelecidos no Rio de Janeiro e ampliar o debate, dando mais ênfase as questões sociais e econômicas, além das questões ambientais e incluindo outros atores como sociedade e empresas (SANER; YIU; KINGOMBE, 2019). No entanto, os resultados apresentaram poucos avanços e o cenário de pobreza do momento do encontro, direcionou as agendas seguintes à manter o foco no desenvolvimento socioambiental (MENSAH, 2019).

Como continuidade dos eventos, novamente o Brasil foi anfitrião de um evento global chamado de Conferência das Nações Unidas sobre Desenvolvimento Sustentável, ou UNCSO (Rio+20) no ano de 2012 (AKENJI; BENGTSSON, 2014). O encontro foi dirigido para analisar as dificuldades encontradas nos anos anteriores, renovar os compromissos políticos rumo a transição para o Desenvolvimento Sustentável. Este evento também foi responsável pela emissão do relatório *The Future We Want*, ou seja, o “Futuro que queremos” (UNCSO, 2012). Os resultados da Rio + 20 também incluíram o processo de desenvolvimento dos novos ODS para encorajar uma ação focada em todos os setores da agenda de desenvolvimento global (WEITZ et al., 2018). Durante a Rio+20, iniciaram-se as discussões em busca de criar uma agenda universal e que pudesse trabalhar as lacunas deixadas pelos ODM e abranger de forma mais expansiva outros pontos (ALLEN; METTERNICHT; WIEDMANN, 2019). Sendo assim, foi criado o Grupo de Trabalho Aberto sobre Objetivos de Desenvolvimento Sustentável para início das discussões sobre o conteúdo e definição do formato da agenda (GTA-ODS, 2014).

Nos últimos anos, esse esforço foi liderado pela unificação dos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável, que trata-se da agenda global mais ambiciosa e ampla até então definida pela ONU e os países-membros (LITTLEWOOD; HOLT, 2018). A agenda 2030 é composta pela responsabilidade social, ambiental e econômica e possui desafios interligados, que para enfrentá-los, será necessário um esforço internacional combinado, além de transformações profundas em todos os países, bem como ferramentas eficientes para monitorar e medir o progresso internamente (AVTAR et al., 2020; SCHMIDT-TRAUB et al., 2017; SINGH et al., 2018). Sachs (2015) endossa que essa nova agenda busca mudanças reais que envolvam toda a comunidade global, de forma que ninguém seja abandonado, que todos sejam inclusos e que os modelos de produção sejam resilientes e adaptados a uma economia de baixo carbono.

Assim como reforçado por Saner; Yiu; Kinggombe (2019), o mais interessante é que nenhum desses eventos ou agendas são revogados pelos seus sucessores, mas sim são complementares e contínuos, o que mostra o esforço e importância do reconhecimento da história das ações globais para benefício das próximas gerações. O Quadro 1 detalha os principais marcos do Desenvolvimento Sustentável.

Quadro 1 Principais marcos do Desenvolvimento Sustentável

Ano	Evento	Objetivo	Autores
1972	Conferência de Estocolmo, também chamada de Conferência das Nações Unidas sobre Meio Ambiente Humano	Início do Programa das Nações Unidas para o Meio Ambiente (PNUMA), desenvolvimento de atividades para a proteção e o monitoramento do meio ambiente, primeira vez em que o termo desenvolvimento sustentável foi mencionado em um evento global.	Brighton (2017); Dominelli (2018); Lozowicka (2020); Melane-Lavado; Álvarez-Herranz; González-González (2018)
1983	Comissão Mundial sobre o Desenvolvimento e Meio Ambiente (CMMAD)	Criação da comissão mundial sobre o Desenvolvimento e Meio Ambiente, presidida por Gro Harlem Brundtland, cuja experiência ultrapassava a medicina e a saúde, e contemplava também desenvolvimento humano e meio ambiente.	Fritsche; Rösch (2020); ONU (2020); Shirazi; Keivani (2019); Skjeth (2018)
1987	Relatório de <i>Brundtland</i> (“Nosso futuro comum”), homenagem a Gro Harlem Brundtland, Presidente da Comissão Mundial sobre o Desenvolvimento e Meio Ambiente.	O relatório apresentou formalmente o conceito de desenvolvimento sustentável como: “O desenvolvimento que é capaz de atender às necessidades do presente sem comprometer a capacidade das gerações futuras de atender às suas próprias necessidades”.	Lin (2020); Lozowicka (2020); Redondo et al. (2019); UN (1987)
1992	Conferência das Nações Unidas sobre o Meio Ambiente e Desenvolvimento (CNUMAD), também conhecida como Cúpula da Terra (Rio92).	Destaque para a relação da humanidade com o planeta. Os 178 países participantes se comprometeram em criar estratégias nacionais para atingir o desenvolvimento sustentável a partir de mudanças de valores, princípios e atitudes e então foi criada a Agenda 21 em busca de transformação antes da virada do século.	Koide; Akenji (2017); UNCED (1992); Zeiger; Gunton; Rutherford (2019)
2000	Cúpula do Milênio das Nações Unidas em 2000 - Objetivos do Desenvolvimento do Milênio (ODM) ou “8 Jeitos de Mudar o Mundo”.	Criados no ano 2000, consistia em um conjunto de 8 objetivos acordadas por governos de 191 países-membros da ONU, em busca de tornar o mundo um lugar mais justo, solidário e melhor para se viver até 2015.	Breuer; Janetschek; Malerba (2019); Chapman (2016); Garcia; Garcia (2016); Hawkes; Popkin (2015); Zhong et al. (2020).
2002	Cúpula Mundial sobre Desenvolvimento Sustentável (CMDS), conhecida como Rio +10	O evento foi realizado em Johannesburgo, África do Sul, com o propósito de verificar e identificar os resultados obtidos durante os dez anos da Cúpula da Terra. O evento também foi marcado por firmar parcerias entre múltiplas partes corresponsáveis pelo Desenvolvimento Sustentável.	Mensah (2019); Saner; Yiu; Kingombe (2019)
2012	Conferência das Nações Unidas sobre Desenvolvimento Sustentável, denominada como Rio+20.	Renovar os objetivos da Rio92. O lema dessa conferência tinha como foco mudanças na maneira como as sociedades consomem e produzem, para alcançar a integração dos pilares do Desenvolvimento Sustentável: econômico, social e ambiental.	Akenji; Bengtsson (2014); Allen; Metternicht; Wiedmann (2019); Higgins-desbiolles; Wijesinghe (2019); Kemp-Benedict (2018); Maruyama et al. (2020); UNCSD (2012).

Ano	Evento	Objetivo	Autores
2015	Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS), denominada Agenda 2030	A Agenda 2030 para o Desenvolvimento Sustentável, é compartilhada por todos os 193 Estados Membros das Nações Unidas. Os ODS são ambiciosos e mais completos que todas as outras propostas anteriores, sendo que o primeiro objetivo prevê a erradicação da pobreza. Trata-se de uma chamada global que enfatiza e fomenta a integração de parcerias para alavancar o processo de mudança em direção ao Desenvolvimento Sustentável.	Andriamihaja et al. (2021); Janoušková et al. (2019); Kraak; Ricker; Engelhardt (2018); Saner; Yiu; Nguyen (2020); Smith (2020); Waelbroeck-Rocha, Elisabeth; Behraves (2020); Weitz et al. (2018).

Fonte: Elaborado pela autora, 2022.

2.2 Objetivos de Desenvolvimento Sustentável

Os ODS entraram em vigor em 1 de janeiro de 2016, com objetivos e metas de referência para a comunidade internacional no que se refere ao Desenvolvimento Sustentável para o período 2015-2030 (LE BLANC, 2015). A agenda se apoia na transição global urgente e necessária em busca de prosperidade compartilhada e duradoura (HAJER et al., 2015). Para isso, segundo Singh et al. (2018) é importante compreender as relações entre os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável e determinar quais interações pode ajudar a priorizar ações eficazes e eficientes.

A agenda 2030 estabelece dezessete Objetivos de Desenvolvimento Sustentável, (CORDOVA; CELONE, 2019). Conhecida como uma agenda ambiciosa e abrangente, a mesma é composta por 169 metas e 232 indicadores, baseadas em cinco grandes áreas (5 Ps): Pessoas; Planeta; Prosperidade; Paz e Parcerias (BRANDI; DOS SANTOS, 2020; MORDESON; MATHEW, 2021; ZHAI; CHANG, 2018). Sendo, essas cinco grandes áreas derivadas do Tripé da Sustentabilidade: Econômico, Social e Ambiental (GOH et al., 2020).

Os ODS são apresentados de forma independente, embora inter-relacionados, de forma que, as interações entre os objetivos possam ser classificadas como sinergias, uma vez que, o progresso em um objetivo favorece ou complementa o progresso em outro (ALLEN; METTERNICHT; WIEDMANN, 2018; PRADHAN et al., 2017; TOSUN; LEININGER, 2017). As metas não podem ser alcançadas com ações unilaterais (FASOLI, 2017). Guo (2017) salienta que para que o Desenvolvimento Sustentável ocorra e seja bem-sucedido, é necessário que seja pautado em aspectos participativos, onde cada parte, inclusive as empresas, assumam a responsabilidade coletiva.

De acordo com Kolk (2016) o Desenvolvimento Sustentável só é possível através da integração de questões econômicas, ambientais e sociais nos processos de tomada de decisão. Silva (2021) destaca que o alcance dos ODS até 2030 é considerado vital para o bem-estar da humanidade e do planeta, de forma que, várias partes sejam desafiadas a contribuir. Anderies et al. (2013) sugerem que exista alinhamento entre os conceitos de Desenvolvimento Sustentável, resiliência e robustez, de modo que a sustentabilidade seja vista como uma base de análise que dê suporte para a tomada de decisão mesmo que em diferentes contextos. A Figura 2 ilustra cada um dos 17 Objetivos de Desenvolvimento Sustentável.

Figura 2 Objetivos de Desenvolvimento Sustentável



Fonte: UN, 2015a.

De acordo com Gallo e Setti (2014), os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável, apesar de inicialmente abarcar de maneira macro as responsabilidades globais do país, de forma secundária e micro comporta também cidadãos comuns, empresas e políticos a nível regional. A ONU (2017) destaca que o sucesso dos ODS dependem do desenvolvimento de parcerias com os governos locais e regionais, a existência de governança local eficiente para assegurar a inclusão de diversos protagonistas locais, a adoção de uma abordagem multinível e multidisciplinar integrada, e o compromisso nacional por meio do provimento de arcabouços legais e institucionais adequados, bem como capacidade financeira.

Nesse sentido, a ONU criou o Grupo Interinstitucional e de Especialistas sobre os Indicadores dos ODS (IAEG-SDG), que é constituído por membros da divisão de estatística, composto por Estados Membros e inclui agências regionais e internacionais como observadores, cuja principal missão é auxiliar os países e empresas a desenvolver e implementar uma estrutura global de indicadores dos ODS (UN, 2015b). Os países signatários, dentre eles o Brasil, comprometeram-se em dar andamento ao processo de internalização dos ODS em todas as esferas locais (GALLI et al., 2018; GÓMEZ MARTÍN et al., 2020b; SHULLA et al., 2020a).

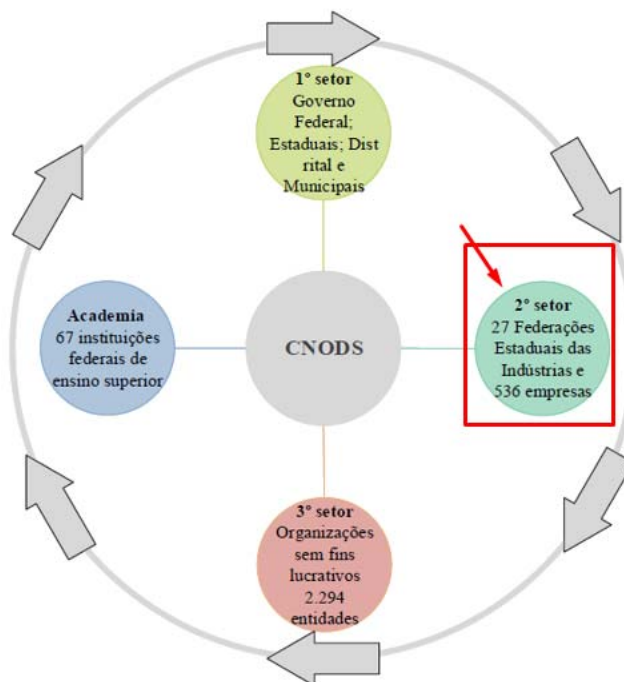
Deve-se destacar que este trabalho se dedica em explorar as relações mais fortes estabelecidas entre os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável e as empresas privadas e que podem contribuir diretamente para atingir um número significativo de metas. Por isso, para contribuir com o ODS 1 (Erradicação da Pobreza), as empresas privadas precisam trabalhar na formulação de políticas que realizem contribuições positivas para a redução da pobreza, bem como para angariar investimentos e recursos financeiros, estabelecer parcerias público-privadas, estimular o estabelecimento de responsabilidade social corporativa (RSC) entre todos os parceiros, assim como seguir rumo ao investimento responsável em programas de caridade para comunidades carentes das cidades e países de origem para redução das desigualdades (ODS 2 Fome Zero; ODS 10 Redução das Desigualdades) (HUDAEFI, 2020; PLASTUN et al., 2021; RAMANI; PARIHAR; SEN, 2017). Empresas responsáveis, preocupam-se com a saúde dos colaboradores e da sociedade em geral (ODS 3 Saúde e Bem-Estar), por isso, promovem a saúde e o bem-estar e melhoram a qualidade de vida de crianças, adolescentes, adultos e idosos trabalhadores, incluindo todos os gêneros e diferentes gerações (ODS 5 Igualdade de Gênero) (MINA et al., 2021; PRIYADARSHINI; ABHILASH, 2020; SAARI et al., 2021). Durante a pandemia, as empresas tem se esforçado ainda mais para preservar a saúde e a segurança de sua força de trabalho, inclusive no que se refere a saúde mental (MACASSA, 2021). Além disso, há estímulos para que promovam aprendizagem de qualidade e invistam em programas de financiamento para desenvolver capacidades e novas habilidades da força de trabalho local, pois profissionais qualificados são um dos pilares de empresas dinâmicas e preocupadas com o bem estar (ODS 4 Educação de Qualidade) (PAZ et al., 2020). As indústrias possuem grandes oportunidades de crescimento ao aderir a Agenda 2030, o ODS 12 (Produção e consumo sustentáveis) estimula a mudança nos sistemas de produção e colabora com o suprimento de necessidades básicas, como alimentação (LARAIA; ROBKE; WALDMANN, 2018). Ao investir em modelos inovadores e tecnologia (ODS 9 Indústria, Inovação e Infraestrutura), essas empresas impulsionam a mudança institucional e facilitam a redução da fome e a expansão da qualidade de vida através das cidades digitais, inteligentes e sustentáveis para o futuro (ODS 2 Fome Zero e ODS 11 Cidades e Comunidades Sustentáveis) (ALLAM; JONES, 2021; BENGTSSON et al., 2018; MINA et al., 2021; SCHROEDER; ANGGRAENI; WEBER, 2019). Todas as inovações que aumentam a eficiência com que a indústria pode levar um produto e serviço de qualidade ao mercado são altamente desejáveis (NGUYEN et al., 2021). É importante investir na

expansão e manutenção de oportunidades de trabalho decente e crescimento econômico, além de trabalhar ativamente para desestimular o tráfego de pessoas e mão-de-obra análoga à escravidão (ODS 8 Trabalho Decente e Crescimento Econômico) (AVERY; HOOPER, 2017; MINA et al., 2021). A adesão da gestão sustentável, a inserção de práticas verdes nas operações diárias, ainda é um aspecto crítico das operações ambientais dentro de muitas empresas, pois envolve a seleção de fornecedores e clientes circulares para colaboração e redução da poluição do solo e da água, da mesma maneira, focar na diminuição das crises hídricas (ODS 6 Água Potável e Saneamento (GAO et al., 2021). A redução do uso de combustíveis fósseis e a procura por alternativas de energia limpa, acessível, confiável, sustentável, moderna, e ainda, a adoção de sistemas solares domésticos e empresariais precisa se tornar uma realidade (ODS 7 Energia Limpa) (CONWAY et al., 2019; MOLTHAN-HILL et al., 2020). Ademais, atentar para a redução ou eliminação da emissão de gases poluentes de efeito estufa que impactam diretamente nas mudanças climáticas (ODS 13 Ação Contra a Mudança Global do Clima), o que está intimamente conectado ao (ODS 14 Vida na Água e ODS 15 Vida na terra) ao manter a perspectiva de conservação da vida na água e terrestre (WOO; KOH; TEH, 2020). Porém, para que os ODS sejam concretos, as empresas privadas também precisam entrar em um movimento de negócios para a paz, através de incentivos para o envolvimento corporativo, boa governança e desenvolvimento pacífico, onde o setor privado exerça um papel positivo para a paz, principalmente em países frágeis e afetados por conflitos culturais e políticos (ODS 16 Paz, Justiça e Instituições Eficazes) (GANSON, 2019). Por fim, a promoção de palestras públicas e *workshops*, com o apoio de órgãos oficiais do governo, empresas privadas, academia, e colaboração de parceiros locais e internacionais (ODS 17 Parceiros e Meios de Implementação), para desenvolver competências, conhecimentos, talentos, parcerias ecossistêmicas, acesso a treinamento, *networking*, consultoria e financiamento (NGUYEN et al., 2021; WOO; KOH; TEH, 2020).

No Brasil, foi criada a Comissão Nacional para os Objetivos do Desenvolvimento Sustentável, também conhecida como CNODS, instituída pelo Decreto Presidencial n. 8.892/16 com a finalidade de internalizar, difundir e dar transparência ao processo de implementação da Agenda 2030 através dos esforços conjuntos do setor público, privado e social (GÜNZEL-JENSEN et al., 2020; VILLAC; DOS SANTOS, 2020). Segundo o Ministério das Relações Exteriores (2017), a comissão foi composta por 16 membros representantes dos Governos Federal, Estaduais, Distrital e Municipais, empresas, academia e da sociedade civil, para que pudessem trabalhar de forma sinérgica para

fortalecer estratégias de Desenvolvimento Sustentável (BARBOSA, 2016; SHULLA et al., 2020a). A Figura 3 ilustra os membros que compuseram o CNODS.

Figura 3 Comissão Nacional para os Objetivos do Desenvolvimento Sustentável (CNODS) no Brasil



Fonte: Elaborada pela autora com base em Ministério das Relações Exteriores, 2017.

Entretanto, em 2019, o CNODS foi extinto por meio do Decreto N° 9.759/2019 pelo atual governo, e até o momento, o Brasil não possui nenhum outro órgão com a finalidade de unir e gerenciar os diferentes atores locais para o Desenvolvimento Sustentável, ou seja, não foca por parte do governo (MENEZES, 2019). Porém, mesmo com o fim da comissão, as empresas, organizações sem fins lucrativos e academia deram andamento as ações e estratégias de internalização dos ODS.

Todos os atores envolvidos (governos, sociedade, empresas e academia) devem caminhar em busca de uma mudança sistêmica em direção a um futuro sustentável (COSTANZA et al., 2016). Sullivan; Thomas; Rosano (2018) destacam que os governos não conseguirão sozinhos atingir os ODS, por isso, as empresas também precisam desempenhar um papel de protagonista no alcance do Desenvolvimento Sustentável, não apenas ao contribuir com o crescimento econômico, mas também com as necessidades ambientais e sociais do século XXI. Dessa forma, opta-se para esse trabalho em explorar

ações estratégicas de uma empresa pertencente ao segundo setor, também denominada empresa privada.

De acordo com Zhong; Wu (2015), o desenvolvimento econômico promovido pelas empresas, permite que as necessidades humanas sejam atendidas, no entanto, as necessidades humanas não estão restritas apenas aos fatores econômicos, uma vez que, todas as empresas devem estar engajadas em impulsionar o desenvolvimento de projetos que busquem uma cadeia produtiva sustentável e que as tornem competitivas (SARACENI, 2018; ZHANG; LOH; WU, 2020). Bhalaji et al. (2020) reforçam que para atingir os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável, as empresas precisam focar em melhorar os três pilares da sustentabilidade: fatores sociais, econômicos e ambientais, pois se mal gerenciados, tornam-se riscos e podem afetar o negócio como um todo. Segundo Stevens; Kanie (2016), os ODS representam uma abordagem diferenciada, por isso é fundamental analisar os processos de tomada de decisão e capturar as ideias transformadoras que surgem a partir dessas decisões. Ou seja, assim como destacado por Silva (2021), atingir o Desenvolvimento Sustentável requer mudanças nas rotinas atuais das empresas.

O WBCSD; UN; GRI (2015, p.05) reforça que, “os ODS convocam as empresas de todos os lugares a avançar no Desenvolvimento Sustentável por meio dos investimentos que essas fazem, das soluções que essas desenvolvem, e das práticas que essas adotam”. As empresas precisam perseguir e melhorar seu alinhamento com toda a agenda, em vez de focar apenas em ODS individuais, assim as estratégias de sustentabilidade terão mais sucesso e será possível realmente criar “valor compartilhado” (VAN ZANTEN; VAN TULDER, 2021). As empresas podem enxergar nos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável, como uma opção viável de solucionar questões relacionadas ao uso eficiente dos recursos naturais, conservação do meio ambiente, criação de políticas industriais, de inovação, tecnologia e reestruturação das empresas (MENEZES, 2019). Assim, os ODS precisam ser traduzidos para as empresas, através da criação de caminhos para torna-los aplicáveis e replicáveis, a fim de permitir que colaborem com outras partes interessadas e se engajem no alcance das metas de forma coparticipativa (MUFF; KAPALKA; DYLLICK, 2017). O Quadro 2 lista os dezessete Objetivos de Desenvolvimento Sustentável e o propósito central de cada um.

Quadro 2 Objetivos de Desenvolvimento Sustentável

Objetivos	Metas
Objetivo 1 – Erradicação da Pobreza	Acabar com a pobreza em todas as suas formas, em todos os lugares;
Objetivo 2 – Fome Zero e Agricultura Sustentável	Acabar com a fome, alcançar a segurança alimentar e melhoria da nutrição e promover a agricultura sustentável;
Objetivo 3 – Saúde e Bem-estar	Assegurar uma vida saudável e promover o bem-estar para todas e todos, em todas as idades;
Objetivo 4 – Educação de Qualidade	Assegurar a educação inclusiva e equitativa e de qualidade, e promover oportunidades de aprendizagem ao longo da vida para todas e todos;
Objetivo 5 – Igualdade de Gênero	Alcançar a igualdade de gênero e empoderar todas as mulheres e meninas;
Objetivo 6 – Água Potável e Saneamento	Assegurar a disponibilidade e gestão sustentável da água e saneamento para todas e todos;
Objetivo 7 – Energia Limpa e Acessível	Assegurar o acesso confiável, sustentável, moderno e a preço acessível à energia para todas e todos;
Objetivo 8 – Trabalho Decente e Crescimento Econômico	Promover o crescimento econômico sustentado, inclusivo e sustentável, emprego pleno e produtivo, e trabalho decente para todos;
Objetivo 9 – Indústria, Inovação e Infraestrutura	Construir infraestrutura resiliente, promover a industrialização inclusiva e sustentável, e fomentar a inovação;
Objetivo 10 – Redução das Desigualdades	Reduzir a desigualdade dentro dos países e entre eles;
Objetivo 11 – Cidades e Comunidades Sustentáveis	Tornar as cidades e os assentamentos humanos inclusivos, seguros, resilientes e sustentáveis;
Objetivo 12 – Consumo e Produções Responsáveis	Assegurar padrões de produção e de consumo sustentáveis;
Objetivo 13 – Ação Contra a Mudança Global do Clima	Tomar medidas urgentes para combater a mudança do clima e seus impactos (reconhecendo que a Convenção Quadro das Nações Unidas sobre Mudança do Clima [UNFCCC] é o fórum internacional intergovernamental primário para negociar a resposta global à mudança do clima);
Objetivo 14 – Vida na Água	Conservação e uso sustentável dos oceanos, dos mares e dos recursos marinhos para o desenvolvimento sustentável;
Objetivo 15 – Vida Terrestre	Proteger, recuperar e promover o uso sustentável dos ecossistemas terrestres, gerir de forma sustentável as florestas, combater a desertificação, deter e reverter a degradação da terra e deter a perda de biodiversidade;
Objetivo 16 – Paz, Justiça e Instituições Eficazes	Promover sociedades pacíficas e inclusivas para o desenvolvimento sustentável, proporcionar o acesso à justiça para todos e construir instituições eficazes, responsáveis e inclusivas em todos os níveis;
Objetivo 17 – Parcerias e Meios de Implementação	Fortalecer os meios de implementação e revitalizar a parceria global para o desenvolvimento sustentável.

Fonte: Elaborado pela autora a partir de UN, 2015a.

2.3 Abordagem do Tripé da Sustentabilidade

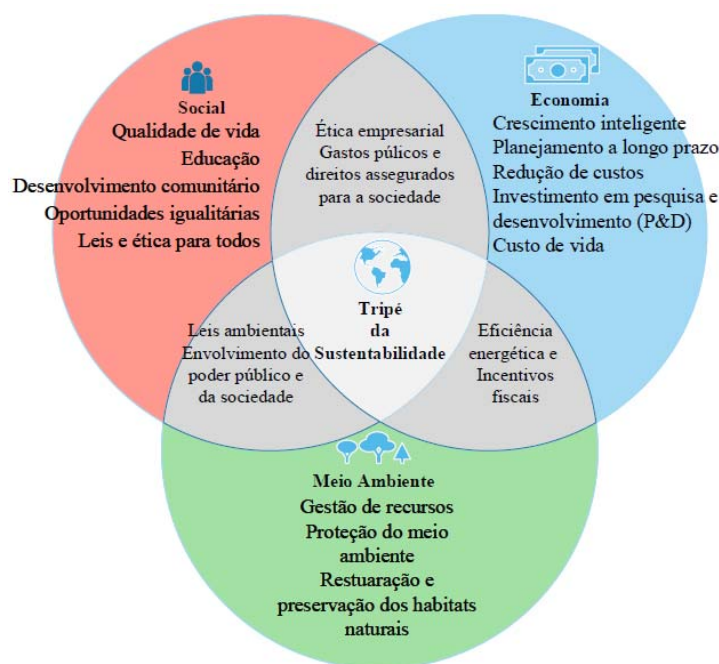
De acordo com Goh et al. (2020), os conceitos do *Triple Bottom Line (TBL)* e Desenvolvimento Sustentável foram introduzidos nas empresas em meados dos anos 90. O termo *Triple Bottom Line (TBL)* foi formalmente conceituado no livro *Cannibals with Forks: The Triple Bottom Line of Business of 21st Century* de John Elkington (ELKINGTON, 1994) cujo objetivo foi dar suporte a estrutura contábil e contribuir para a avaliação do desempenho das empresas não apenas economicamente, mas também a nível social e ambiental. O *Triple Bottom Line* também é conhecido como os 3 Ps (*People, Planet and Profit*, ou, em português, Pessoas, Planeta e Lucro) (DIAS, 2019; GALLAGHER et al., 2018; REN et al., 2015).

Segundo Elkington (1994, p. 413), o *Triple Bottom Line* é definido como “o desenvolvimento sustentável que envolve a busca simultânea de prosperidade econômica, qualidade ambiental e equidade social. Empresas que visam ser sustentáveis precisam apresentar não apenas desempenho voltado para resultados financeiros, mas para o *TBL* como um todo. O modelo proposto por Elkington difere do modelo tradicional de negócio, que só considerava fatores econômicos na avaliação de uma empresa (IGWE; ICHA-ITUMA; MADICHIE, 2018; PROKOPIOU et al., 2018). O *Triple Bottom Line* é a abordagem mais abrangente de como as organizações públicas e privadas direcionam as estratégias em uma única estrutura baseada no equilíbrio, não apenas restrita ao retorno econômico, mas incorporam ao negócio a preocupação social e com o meio ambiente para gerar competitividade e lucratividade (FREEMAN; DMYTRIYEV, 2017; IBISCH et al., 2016; SARGANI et al., 2020; TALIENTO; FAVINO; NETTI, 2019). O Tripé da Sustentabilidade pode ser aplicado de maneira macro, para um país ou micro, em uma residência, uma empresa, ou escola (DIAS, 2019).

Hussain; Rigoni; Orij (2018) reforçam que a sustentabilidade é resultado do alinhamento e aprimoramento dos três pilares. Os pilares devem buscar equidade, mesmo que distintos, devem trabalhar de forma interligada e as ações precisam ser tomadas nos níveis internacional, nacional, comunitário e individual (MENSAH, 2019). Na visão de Gosling-Goldsmith (2018), esse alinhamento e equilíbrio devem ser o foco de uma definição significativa de desenvolvimento sustentável. Para os autores Mensah e Enukwesi (2019); Thomas (2015); Tjarve e Zemite (2016) o Tripé da Sustentabilidade empresarial deve sustentar uma economia saudável, focada no sistema ecológico e justa para para o desenvolvimento humano. O objetivo final é a intersecção dos três pilares (GIANNETTI et al., 2019; KAZAMIA; SMITH, 2014). A Figura 4 ilustra a interação

equilibrada entre os três pilares da sustentabilidade.

Figura 4 Interação entre os pilares da sustentabilidade social, ambiental e econômica



Fonte: Adaptado de Mensah, 2019.

Mariano (2019), complementa as discussões da Figura 4, ao reiterar que os pilares do Desenvolvimento Sustentável se integram e devem ser avaliados de forma multidimensional. A Figura 4 ilustra a inter-relação entre os pilares da sustentabilidade, que apesar de distintos, mostra que a atuação dos atores de cada esfera afeta diretamente a outra, ou seja, não há um pilar prioritário e único, ambos devem ser apoiados e desenvolvidos em conjunto. Siew (2015) cita que a integração das questões ambientais evoluiu e passou a considerar impactos mais amplos da empresa, não apenas para cumprimento da legislação, mas também para obter vantagem competitiva e garantir ética comercial. Dessa forma, o *TBL* nas empresas transcende qualquer tentativa de tratá-lo apenas como remediação, mas como alternativa de maximizar os benefícios obtidos a partir dos três pilares em uma abordagem de longo prazo (BRAUN et al., 2020).

O pilar econômico visa um sistema de produção que satisfaça os níveis de consumo atuais sem comprometer as necessidades futuras, de forma que as decisões sejam tomadas de forma justa (LOBO; PIETRIGA; APPERT, 2015; ZHAI; CHANG, 2018). A produção, distribuição e consumo devem ser adequados (MENSAH, 2019). De forma complementar, o pilar social tem como princípio minimizar a pobreza, garantir

direitos humanos, participação pública, justiça para a paz, estabilidade social e a criação e manutenção de empregos com pagamento de salários dignos dentro da base de recursos ambientais e econômicos existentes da sociedade, sem acarretar em destruição ambiental injustificada e nem instabilidade econômica (DHAHRI; SLIMANI; OMRI, 2021; SARGANI et al., 2020; SCOPELLITI et al., 2018), por fim, não menos importante, e de forma igualitária, o pilar ambiental deve priorizar a interação responsável com o meio ambiente, o planejamento físico dos recursos e uso da terra adequados com foco na conservação do ambiente natural, para mantê-lo produtivo e resiliente para sustentar a vida humana em equilíbrio, de modo que os recursos naturais possam se regenerar e o meio ambiente seja capaz de absorver os resíduos gerados (DHAHRI; SLIMANI; OMRI, 2021; EVERS, 2018; MENSAH, 2019). Portanto, o desenvolvimento econômico busca utilizar o capital natural e financeiro de forma sustentável; enquanto a sustentabilidade social busca melhorar sistemas políticos, culturais, religiosos, de saúde e educacionais para garantir o bem-estar humano; e a sustentabilidade ambiental integra a biodiversidade e a integridade ecológica (EVERS, 2018; MENSAH, 2019).

Para Elkington (2011), as empresas precisam abordar o *TBL* através de uma visão sistêmica e considerar os três pilares: social, ambiental e econômico. É preciso firmar “um compromisso com os benefícios econômicos, ambientais e sociais que uma empresa proporciona aos clientes e à sociedade em geral, considerando tanto os lucros de curto prazo quanto a sustentabilidade de longo prazo” (PATALA et al., 2016, p.01). Dessa forma, gestores responsáveis pela decisão estratégica das empresas privadas precisam estar constantemente atentos às relações, complementaridades e *trade-offs*¹ entre os três pilares para garantir o Desenvolvimento Sustentável responsável (MENSAH, 2019).

As empresas podem trabalhar para alinhar os interesses do negócio com contribuições para o Desenvolvimento Sustentável do meio ambiente natural e da sociedade (SCHALTEGGER; HANSEN; LÜDEKE-FREUND, 2016). Espera-se que empresas desenvolvidas sustentavelmente contribuam positivamente para o meio ambiente e a sociedade ao mesmo tempo em que geram lucro (BOCKEN, 2015). O Quadro 3 detalha a definição conceitual dos elementos do *Triple Bottom Line*.

¹ *Trade-offs* – Efeitos negativos e/ou adversos. Trocas ou compensações entre os ODS (MAINALI et al., 2018).

Quadro 3 Definição conceitual dos elementos do *Triple Bottom Line*

Triple Bottom Line	Definição	Autores
Econômico	Representa os custos das ações e contribuições econômicas que a empresa realiza em busca do Desenvolvimento Sustentável, bem como a integridade empresarial e transparência do negócio. Trata-se do desenvolvimento lucrativo à longo prazo sem afetar de forma negativa os aspectos culturais, sociais ou ambientais, com enfoque na prosperidade econômica.	Bhalaji et al. (2020); Miller et al. (2016); Muff; Kapalka; Dyllick (2017); Elkington (1994); Dhahri; Slimani; Omri (2021)
Social	Promoção do bem-estar humano, saúde, segurança, educação, acesso a produtos e serviços, igualdade, diversidade e integração social entre todos os membros da empresa, clientes, consumidores e demais <i>stakeholders</i> , bem como garantia de progresso social.	Bhalaji et al. (2020); Miller et al. (2016); Muff; Kapalka; Dyllick (2017); Elkington (1994); Goh et al. (2020); Sargani et al. (2020); Dhahri; Slimani; Omri (2021)
Ambiental	Trata-se da forma como a empresa interage com o meio ambiente, incluindo ecossistemas locais e globais, assim como mantêm a transparência corporativa. A sustentabilidade ambiental incentiva o desenvolvimento e a difusão de práticas ambientais, e como a empresa avalia os impactos ambientais de qualquer projeto, incluindo atividades industriais novas ou existentes, com foco em ecoeficiência, ou seja, fazer mais com menos.	Bhalaji et al. (2020); Hoek (2018); Miller et al. (2016); Elkington (1994); Mensah (2019)

Fonte: Elaborado pela autora, 2022.

2.4 Teoria das Capacidades Dinâmicas

É evidente que já existe um consenso de que o modelo tradicional de fazer negócios é insustentável e que é incapaz de entregar efetivamente as mudanças que são necessárias no ambiente empresarial (ABRAM et al., 2016). As empresas devem ser vistas como parte de uma engrenagem de transformação em busca de Desenvolvimento Sustentável, por meio da responsabilidade corporativa, empreendedorismo social e comportamentos pró-ambientais (RAHDARI; SEPASI; MORADI, 2016). Por isso, a importância da criação de estratégias que atinjam o estágio em que os benefícios para as partes interessadas e os resultados de sustentabilidade estejam intimamente conectados (BALDASSARRE et al., 2017; DENTCHEV et al., 2016). Novos modelos de negócios e estratégias bem definidas, enfatizam uma abordagem abrangente, que ajudam as empresas a compreender e explicar não apenas como o valor é capturado, mas como ele é criado, e também como valor extra pode ser obtido com foco nos resultados sociais e ambientais (SULLIVAN; THOMAS; ROSANO, 2018).

Wanamaker (2018) reforça que os pilares do Tripé da Sustentabilidade são a base das decisões estratégicas na busca pelo Desenvolvimento Sustentável. Yang (2019) argumenta que traçar estratégias adequadas dentro da gestão sustentável, garantirão crescimento para empresas e sociedades que desejam ser sustentáveis. O processo de integração de questões econômicas, ambientais e sociais nos processos de tomada de decisão da empresa são indispensáveis e devem ser tratados como um grande e complexo quebra-cabeça, onde todas as partes se encaixem perfeitamente (KOLK, 2016; KUMAR; RAIZADA; BISWAS, 2014).

Os ODS precisam ser inseridos no processo de desenvolvimento de estratégias para que gerem resultados (ENGERT; BAUMGARTNER, 2016; GRAINGER-BROWN; MALEKPOUR, 2019). Sullivan; Thomas; Rosano (2018) corroboram que os ODS têm relevância para os negócios através dos processos de inovação, construção de parcerias e posicionamento estratégico, que são importantes para mitigar, adaptar e alcançar resiliência em um futuro em processo de mudança. Segundo o WBCSD (2017), as empresas desempenham papel fundamental no alcance dos ODS, e por isso, muitas dessas empresas já tem realizado esforços para integrar a sustentabilidade como parte central das estratégias de crescimento a longo prazo, para direcionar o processo de tomada de decisão e estruturação da governança empresarial.

Palmer; Flanagan (2016) destacam que as empresas atuais nunca viveram em ambientes tão dinâmicos, distribuídos, transparentes e globais. Deste modo, reforça-se a

relevância da gestão estratégica, que engloba processos e ferramentas para o desenvolvimento de decisões e ações-chave nas empresas a partir de objetivos pré-definidos. Almeida et al. (2015) definem que estratégia é a capacidade da empresa formular planos de ação para ter sucesso no cumprimento de uma ou mais metas em circunstâncias cujos recursos são restritos e/ou momentos e ambientes são de incerteza. No que se refere a modelo de negócio, o conceito é determinado pela forma como a empresa cria, captura e entrega valor aos clientes (ALMEIDA et al., 2015). Modelos de negócios, recursos dinâmicos e estratégia são interdependentes (TEECE, 2018a). Para Schoemaker; Heaton; Teece (2018) ao realizar inovações no modelo de negócio, utilizar recursos dinâmicos e estabelecer liderança estratégica, ambos se entrelaçam para ajudar as empresas a prosperar em um mundo cada vez mais volátil, incerto e complexo.

Deste modo, diante do dinamismo dos ambientes internos e externos, emerge a Teoria das Capacidades Dinâmicas, que foi concebida para colaborar com o entendimento das ações estratégicas, principalmente as estratégias voltadas para obter vantagem competitiva. São competências específicas que contribuem para a evolução da empresa e de mercado, na integração de conhecimentos e complementares, tanto internos quanto externos à empresa (KAY; LEIH; TEECE, 2018). Capacidades dinâmicas são definidas como a capacidade da empresa de construir, integrar e reconfigurar competências internas e externas para lidar com ambientes que mudam rapidamente (TEECE; PISANO; SHUEN, 1997, p. 516; ZOLLO; WINTER, 2002). A teoria das capacidades dinâmicas, permite entendimento mais moderno e contemporâneo da gestão estratégica dentro das empresas. Os autores Shuen; Feiler; Teece (2014); Teece (2007); Teece; Pisano; Shuen (1997b) complementam que uma capacidade dinâmica é um macroprocesso (conjunto de atividades bem gerenciado) que administra processos, melhores práticas e competências de forma sistemática.

A incerteza é muito diferente do risco, uma vez que, os riscos podem ser identificados e gerenciados a partir de ferramentas e abordagens tradicionais (TEECE; PETERAF; LEIH, 2016). Teece (2007) fundamentou que os princípios da estrutura das capacidades dinâmicas estão apoiados em três grupos: (1) identificar e avaliar oportunidades e ameaças (detecção); (2) aproveitar oportunidades e capturar valor (aproveitamento) e (3) manter a competitividade por meio do aumento, combinação, proteção e, quando necessário, reconfiguração dos ativos intangíveis e tangíveis da empresa, ou seja, manter a capacidade de se renovar continuamente (transformação). E então, a combinação de elementos-chave como: perspectiva integrada; prática efetiva e

atuação interdependente, ajudam a empresa a compreender e articular esses princípios como um diferencial estratégico, e não apenas como superficialidade para o negócio (GVCES, 2016).

Teece (2012, p.1396) reforça que “as capacidades dinâmicas são 'estratégicas' e distintas das capacidades comuns”. As habilidades sozinhas não criam valor, são simplesmente habilidades comuns, o que torna uma capacidade dinâmica, é a capacidade do gestor de orquestrar de modo eficaz um cluster de atividades direcionadas para alcançar algo que é estrategicamente decisivo (FEILER; TEECE, 2014). As capacidades dinâmicas incluem uma função explícita de gerenciamento e liderança que permite que a mudança sistêmica comece de dentro para fora, que é a marca da heterogeneidade entre as empresas (FEILER; TEECE, 2014; TEECE, 2018b). De acordo com Kay; Leih; Teece (2018), as capacidades dinâmicas exigem ir além das melhores práticas e do desenvolvimento de aptidão técnica (capacidades comuns), é preciso investir no desenvolvimento de aptidão evolutiva e constante (capacidades dinâmicas). Baden-Fuller; Teece (2020) ressaltam que as capacidades dinâmicas não são estáticas, pelo contrário, deriva-se da capacidade das empresas estabelecidas (e das novas) de enxergar possibilidades que outros não viram, e da capacidade da empresa e dos gestores inspirarem e mobilizarem tanto colaboradores como parceiros estratégicos em busca de novas oportunidades.

As capacidades dinâmicas são força vital das empresas, não apenas para manter a lucratividade a longo prazo, mas também para projetar e ajustar os modelos de negócios de acordo com os novos ambientes e oportunidades (TEECE, 2018a). Para Teece (2007), as empresas com fortes capacidades dinâmicas são aquelas que não se adaptam apenas aos ecossistemas de negócios, mas que compreendem que é importante expandir os negócios baseados na inovação e colaboração com outras empresas, entidades e instituições. No Brasil, Herrmann; Sangalli; Teece (2017) propuseram a criação de um ambiente de inovação sob a perspectiva das capacidades dinâmicas e concluíram que empresas podem influenciar o meio em que estão inseridas não apenas por meio da inovação tecnológica, mas também através de inovações sociais, ambientais e políticas, e com isso se beneficiar do desconhecido, ou seja, se favorecer em situações em que os resultados não são facilmente previsíveis e a incerteza é generalizada, assim como o cenário de pandemia da COVID-19, cujas empresas também encontraram-se imersas em insegurança (ALDIANTO et al., 2021; MITREÇA; CHOI, 2021).

Portanto, a competitividade é essencialmente dinâmica e está relacionada à capacidade das empresas de elaborarem e implementarem estratégias competitivas inovadoras, que preservem ou fortaleçam sua posição no mercado ao longo prazo (BHATTACHARYYA; THAKRE, 2021). As empresas possuem papel ativo para estímulo do desenvolvimento e crescimento sustentável dos países e das empresas, principalmente para superação de crises (GRYSHOVA et al., 2020; ROCHA, 2018). Por isso, as empresas precisam adotar iniciativas sustentáveis com foco nos ODS a partir de uma visão compartilhada entre todas as partes (WALSH; MURPHY; HORAN, 2020). De modo que, todos trabalhem juntos e colaborem ambientalmente, socialmente e economicamente, e sejam atores do desenvolvimento, ao transformar os desafios em oportunidades de negócio e estratégias de crescimento, inclusive no contexto pandêmico e pós pandêmico (CEBDS, 2020; DA GIAU et al., 2020). Para os fins deste trabalho, o Quadro 4 identifica as principais capacidades dinâmicas que auxiliam no desenvolvimento de ações estratégicas sustentáveis.

Quadro 4 Capacidades Dinâmicas e Definições adotadas

Capacidades dinâmicas	Definição	Autores
1. Visão Sistêmica	Trata-se da compreensão geral da empresa ao entender a importância do desenvolvimento sustentável para os negócios. Analisar o conjunto dos ODS (social, ambiental e econômico), ao avaliar em que medida os avanços em relação a um objetivo trazem impactos positivos ou negativos (sinergias e <i>trade-offs</i>) sobre os demais ODS tanto internamente quanto externamente.	Centobelli; Cerchione; Esposito (2020); GVCES (2016); Krätzig; Franzkowiak; Sick (2019); Radnejad; Osiyevskyy; Vredenburg (2020)
2. Governança Corporativa	Responsabilidade vinculada e alinhada. Ter um conselho de administração capaz de identificar instrumentos na governança para qualificar as decisões em prol do impacto social e ambiental, no curto e longo prazo, através de engajamento ético, voluntário e cultural da empresa. Capacidade de transformar periodicamente aspectos da empresa e da cultura para poder se reposicionar de forma proativa para lidar com ameaças e oportunidades novas à medida que surgem.	Augier; Teece (2009); Carroll (2016); Herrmann; Sangalli; Teece (2017); Mattera et al. (2021); Feiler; Teece (2014); Teece (2018a)
3. Investimentos de Longo Prazo	Negócios sustentáveis são por definição desenvolvidos com prazos mais longos, por isso enfrentar os desafios globais da sustentabilidade, exigem investimentos para atingir resultados nos três pilares. Compromisso com prazos e resultados, investimento de recursos e monitoramento. O crescimento e desenvolvimento sustentável, precisam de apoio de investidores e da governança.	Bocken (2015); GVCES (2016); Herrmann; Sangalli; Teece (2017); Shang; Chen; Li (2020); Souza et al. (2017)
4. Planejamento de Cenários	O planejamento de cenários não visa acertar o futuro, mas sim moldar de forma benéfica o foco dos tomadores de decisão e chamar a atenção para áreas que teriam sido caso contrário, esquecidas. Detectar caminhos para o futuro, direcionar o negócio para aproveitar oportunidades novas ou alteradas devido as mudanças internas e externas. Resolver problemas e determinar a melhor configuração para a empresa com base em sua forma existente e os novos planos.	Teece; Peteraf; Leih (2016); Teece (2018a)
5. Gestão de Riscos e Crises	Gestão de riscos organizada e estratégica, ou seja, identificação dos riscos em fase inicial, para que a empresa seja capaz de enfrentar desafios ambientais, sociais e econômicos. Trata-se da capacidade de fortalecimento das capacidades e estabelecimento de melhores práticas para minimizar ou mitigar os possíveis impactos negativos.	Bhalaji et al. (2020); Cheah; Ho; Li (2018); Daniil et al. (2020); Feiler; Teece (2014); Walsh; Murphy; Horan (2020)
6. Gerenciamento de Parcerias com <i>Stakeholders</i> ²	A empresa precisa planejar, preparar, alinhar, desenvolver e avaliar ações estratégicas em conjunto com as partes interessadas. A criação de parcerias com várias partes interessadas ajuda a atingir as estratégias vinculadas a sustentabilidade colaborativa e a criar valor compartilhado, ou seja, permite que as empresas e sua respectiva rede cumpram suas responsabilidades econômicas, sociais e ambientais e gerem benefícios.	Chowdhury et al. (2020); Clarke; Macdonald (2019); Feiler; Teece (2014); Hagberg; Sundstrom; Egels-Zandén (2016); Muff; Kapalka; Dyllick (2017); Rodger; George (2017); Walsh; Murphy; Horan (2020); Wang (2020)

² *Stakeholders*: Construção de relacionamentos de longo prazo com as partes interessadas, sendo clientes, fornecedores, colaboradores, acionistas e a comunidade em geral (MUFF; KAPALKA; DYLLICK, 2017).

Capacidades dinâmicas	Definição	Autores
7. Gestão de Clientes	Gestão de clientes, trata-se da capacidade que a empresa desenvolve para atender às necessidades dos clientes, com foco em ‘fazer o caminho certo’, ‘estar no lugar certo no momento certo’ e ‘fazer as coisas certas’. É o modo como as empresas mantem comunicação em tempo real, o modo como informam as ações, inclusive de sustentabilidade e como gerenciam a manutenção e retenção do relacionamento com os clientes durante crises como a pandemia. Uma empresa líder não é apenas transparente, mas também permite opiniões e reclamações de todas as partes, principalmente de clientes e age de acordo com elas.	Criado-Gomis et al. (2020); Cronin et al. (2011); Feiler; Teece (2014); Foti; Timpanaro (2021); Jeng; Pak (2016); Liu; Kasturiratne; Moizer (2012); Mitreğa; Choi (2021); Nayal; Pandey; Paul (2021); UN (2021); Wang (2020)
8. Tomada de Decisões	A tomada de decisões nas empresas deve ser facilitada através da troca de informações e comunicações entre os <i>Stakeholders</i> . Empresas com fortes capacidades dinâmicas, tem maior liberdade para desenvolver e adaptar modelos de negócios ³ que envolvem mudanças ou alterações radicais tanto em recursos, atividades ou processos.	Gilbert et al. (2017); Feiler; Teece (2014); Mendoza; Gallego-Schmid; Azapagic (2019); Teece (2018a)
9. Atuação Interdependente	Compreender que os objetivos não são tarefas para uma única empresa ou setor, sendo requerida a construção de modelos de negócios, de conhecimentos que favoreçam a sinergia e a cooperação produtiva entre todos os atores e assim, promovendo instituições eficazes, responsáveis e inclusivas.	GVCES (2016); Teece (2018a); UN (2021)
10. Flexibilidade Organizacional	Flexibilidade para que as empresas possam se transformar de modo sustentável, ou seja, permissibilidade para que as tomadas de decisão sejam descentralizadas internamente e rápidas, porém integradas.	Meirelles; Camargo (2014) Teece (2018a); Teece; Peteraf; Leih (2016); Worley, Christopher G.; Williams, Thomas D.; Lawler III (2014)
11. Pesquisa e Desenvolvimento (P&D)	Desenvolvimento científico e tecnológico a partir de fontes de informações internas e externas. Educação colaborativa e digitalizada com a realização de pesquisas aplicadas para buscar inovações para o desenvolvimento sustentável em produtos e serviços, além de pesquisas de mercado para compreender o que os concorrentes e clientes tem desenvolvido e demandado, ou seja, combinação de fatores individuais, organizacionais e de parcerias.	Agostini; Nosella (2021); Centobelli; Cerchione; Esposito (2020); Chin; Jacobsson (2016); Gusmão Caiado et al. (2018); Feiler; Teece (2014); Jeng; Pak (2016); Näyhä (2020); Teece (2007b); Walsh; Murphy; Horan (2020)
12. Processos Produtivos	Estratégias baseadas em processos que buscam “excelência operacional”, como a adoção de processos de fabricação com foco em eficiência energética, produção circular e enxuta, melhoria da qualidade e eliminação de desperdícios, bem como emprego de processos de reciclagem, reutilização, recondicionamento e remanufatura, que possam ser denominados processos sustentáveis.	Cronin et al. (2011); Feiler; Teece (2014); Liu; Kasturiratne; Moizer (2012); Näyhä (2020); Prokopenko; Miśkiewicz (2020); Teece; Pisano (1994b)

³ Modelo de Negócios: Forma como a empresa cria e entrega valor aos clientes (TEECE, 2018a).

Capacidades dinâmicas	Definição	Autores
13. Inovações Organizacionais	Promover mudanças internas nas culturas corporativas para superar os desafios e oportunidades dos mercados globais, além de compreender que a inovação não está restrita a tecnologia, mas também nas inovações sociais, ambientais e políticas, ou seja, inovação também orientada para o desenvolvimento sustentável. Cabe a empresa desenvolver novas atividades de negócios que estimulem a inovação rápida e flexível, de modo que esta seja reconhecida como uma fonte de vantagem competitiva futura.	Cordova; Celone (2019); Dentchev et al. (2016); Feiler; Teece (2014); Inigo; Albareda, (2019); Rahdari; Sepasi; Moradi (2016); Radnejad; Osiyevskyy; Vredenburg (2020); Sullivan; Thomas; Rosano (2018); Teece; Pisano (1994); Walsh; Murphy; Horan (2020)
14. Tecnologias Facilitadoras	Em um ambiente profundamente incerto, agir é uma capacidade dinâmica, assim como a capacidade de "ver além dos cantos" usando ferramentas tecnológicas de apoio como <i>e-commerce</i> , <i>big data</i> , <i>IoT</i> , digitalização, nuvem, integração de sistemas (Indústria 4.0). Apesar de a tecnologia não ser o centro das práticas sustentáveis, trata-se de um facilitador, ou seja, um viabilizador da execução. A tecnologia apoia o cumprimento das metas corporativas sustentáveis e ajuda a ter <i>insights</i> para o desenvolvimento de melhorias.	Centobelli; Cerchione; Esposito (2020); Feiler; Teece (2014); Felsberger et al. (2020); Hagberg; Sundstrom; Egels-Zandén (2016); Leu; Masri (2021); Low et al. (2020); Teece; Peteraf; Leih (2016); Walsh; Murphy; Horan (2020)
15. Recursos Humanos	Recrutar, capacitar, treinar e implantar talentos de maneira oportuna e eficiente ('pessoas certas, nos lugares certos, fazendo a coisa certa, com as pessoas certas, na hora certa') e garantir o bem-estar dos colaboradores. Permitir que as pessoas compreendam as mudanças internas e externas de forma natural, que seja constantemente reforçado a importância do comprometimento das equipes de trabalho com o modelo de negócio sustentável, ou seja, desenvolver nos colaboradores aptidão evolutiva.	Banalieva; Dhanaraj (2019); Connell; Lemyze; McGill (2021); Feiler; Teece (2014); Kay; Leih; Teece (2018); Meirelles; Camargo, (2014); Nayal; Pandey; Paul (2021)
16. Capacidades Dinâmicas Gerenciais	Criação de estruturas de liderança e gestão para coordenar e redistribuir competências internas e externas com eficácia. Cabe ao gestor conceber e refinar o modelo de negócio, bem como aproveitar novas oportunidades através da criação de estratégias não rotineiras. Liderança estratégica para sentir, apreender e transformar são necessárias para sustentar as capacidades dinâmicas, bem como gerenciar bem as atividades, além de ser importante para minimizar conflitos internos e maximizar complementaridades dentro e fora da empresa. O gestor dinâmico inspira e mobiliza tanto colaboradores como parceiros estratégicos em busca de novas oportunidades e superação de desafios.	Baden-Fuller; Teece (2020); Dyduch et al. (2021); Feiler; Teece, (2014); Shuen; Feiler; Teece (2014); Teece (2007b, 2012, 2018a); Teece; Pisano; Shuen (1997b); Teece; Pisano (1994b)

Fonte: Elaborado pela autora, 2022.

2.5 Pandemia de COVID-19

Um novo vírus foi identificado pela primeira vez em dezembro de 2019 na cidade de Wuhan na China, tratava-se de uma síndrome respiratória aguda grave, denominada SARS-CoV-2 ou COVID-19 (DA S. CANDIDO et al., 2020; YANG et al., 2020). A província de Hubei além de ser o ponto inicial da propagação do vírus, também é responsável por sediar muitas empresas de manufatura, principalmente eletrônicos que abastecem cadeias de suprimentos em diversos países do globo (HUANG et al., 2020). Diante da rápida aceleração da doença em países fora da China, a OMS (Organização Mundial da Saúde) declarou formalmente pandemia mundial em 11 de março de 2021, devido a rápida disseminação geográfica (SOHRABI et al., 2020). A proliferação acelerada e muito alta, fez com que a OMS declarasse que a forma mais eficaz de conter a disseminação da doença fosse através da detecção precoce, tratamento imediato e implementação de um sistema robusto para rastrear contatos, além de isolamento social também chamado de quarentena, bem como a redução na circulação de pessoas (CHINAZZI et al., 2020).

Desde a notificação do primeiro caso de coronavírus no Brasil, em 26 de fevereiro de 2020 (Ministério da Saúde, 2020), os brasileiros em todos os Estados passaram a enfrentar restrições como os vivenciados em países como China, Itália, Espanha e Estados Unidos, e foi obrigado a proibir o transporte público e restringir o movimento de pessoas (LI et al., 2020; VOLLMER et al., 2020). No Brasil, o primeiro caso oficial do coronavírus chegou através do aeroporto de Guarulhos - São Paulo vindo da Itália. Para Da S. Candido et al. (2020), a chegada do vírus na maior metrópole do país rapidamente atingiu outras cidades e Estados da federação. As taxas de crescimento do vírus no Brasil foi uma das mais velozes do mundo, onde até o momento foram registradas mais de 29 milhões de casos acumulados e mais de 660 mil mortes (JOHNS HOPKINS, 2022).

A ameaça global de saúde imposta pela grave pandemia de COVID, desacelerou o progresso nacional e internacional rumo aos ODS (KHETRAPAL; BHATIA, 2020; LEAL FILHO et al., 2020). A pandemia do novo coronavírus (COVID-19) obrigou empresas a buscarem novas alternativas para os trabalhos não considerados essenciais, com o propósito de impedir a disseminação mais ampla. Inclusive, na primeira onda da pandemia, houve escassez de produtos de necessidades básicas, incluindo alimentos, bens e serviços, além de perda de emprego, perda financeira, insegurança alimentar, fome, conflitos sociais, bem como o número elevado de mortes (SHAMMI et al., 2021).

No entanto, mesmo antes da pandemia, vários países já emitiam sinais de

dificuldade em cumprir todas as metas propostas pela Agenda 2030 (MIOLA; SCHILTZ, 2019; UNDP, 2020). O cenário de incerteza causado pelo vírus revelou grandes desafios para todos os atores envolvidos, sendo governos, sociedade, empresas e academia (MOYER; HEDDEN, 2020). Os países em desenvolvimento, como o Brasil, mostraram-se muito frágeis em relação à pandemia, grande parte devido à falta de suporte internacional para garantir o progresso em direção aos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) (BARBIER; BURGESS, 2020). Todavia, Oldekop et al. (2020a) reforçam que as inseguranças globais impostas pela pandemia, não podem afetar a disposição dos países em trabalhar juntos para assegurar os objetivos socioeconômicos e ambientais em comum.

A ONU lançou um plano chamado ‘Responsabilidade compartilhada, solidariedade global: Respondendo aos impactos socioeconômicos do COVID-19’, onde destaca que os esforços devem ser coordenados e colaborativos (UN, 2020a). O plano busca fortalecer a agenda 2030 e garantir que além de cumprir os objetivos de desenvolvimento sustentável, os países não retrocedam os ganhos alcançados nos últimos anos. Lutar contra a pandemia, não trata-se apenas de mitigar a doença, mas traçar um novo caminho para lidar com os danos multidimensionais (ABRAMS; SZEFLER, 2020; PAN; CUI; QIAN, 2020).

A forma como empresas e países estão se comportando ao longo da crise, tem dito muito sobre a capacidade de responder as adaptações necessárias para que as operações sejam minimamente afetadas pela crise e sejam capazes de manter-se sustentáveis sem focar apenas no retorno econômico. Não obstante, a pandemia contribuiu para a ascensão de setores emergentes que apoiam o consumo responsável e Desenvolvimento Sustentável, como o trabalho online ou a produção familiar de orgânicos (UN, 2020b). A pandemia tem mostrado a necessidade de buscar transformação inovadora e aprendizagem multidisciplinar para combater as crises desencadeadas pelo vírus, sendo o Desenvolvimento Sustentável uma das chaves para se diferenciar no período de reconstrução (SDSN, 2020). Os objetivos de desenvolvimento sustentável são um passaporte para que as nações promovam mudanças disruptivas que reflitam em uma economia sustentável, que realmente funcione e não deixe ninguém para trás (PAN; ZHANG, 2020; UN, 2020c).

2.6 Framework Teórico-Conceitual da Pesquisa

Com o objetivo de mostrar as relações expostas ao longo deste capítulo, foi desenvolvido um *framework* teórico-conceitual da pesquisa (Figura 5). Optou-se por estabelecer a pandemia de COVID-19 como o contexto, ou seja, como mediador na relação entre o *Triple Bottom Line*, ODS e a Teoria das Capacidades Dinâmicas. O *TBL* mostra o alinhamento das empresas com os pilares ambientais, sociais e econômicos, seguido pela vigência dos ODS e a TCD para representar como as competências internas e externas são utilizadas para tomar decisões estratégicas e podem auxiliar as empresas a lidar com momentos de crises, incertezas e mudanças em diferentes contextos. No entanto, cabe destacar que essa configuração pode ser mostrada de outros modos, as quais podem ser exploradas em pesquisas futuras. A Figura 5 apresenta o *framework* teórico-conceitual.

Figura 5 *Framework* Teórico-Conceitual



Fonte: Elaborado pela autora, 2022.

3. MÉTODO DE PESQUISA

Este capítulo descreve a combinação dos métodos de pesquisa utilizados para identificar as capacidades dinâmicas e ações estratégicas sustentáveis adotada pela empresa para garantir o cumprimento dos ODS durante e pós-período pandêmico.

A pesquisa foi composta pelo desenvolvimento de três etapas principais:

1) A primeira constituiu-se de uma revisão bibliográfica e documental, que abordou:

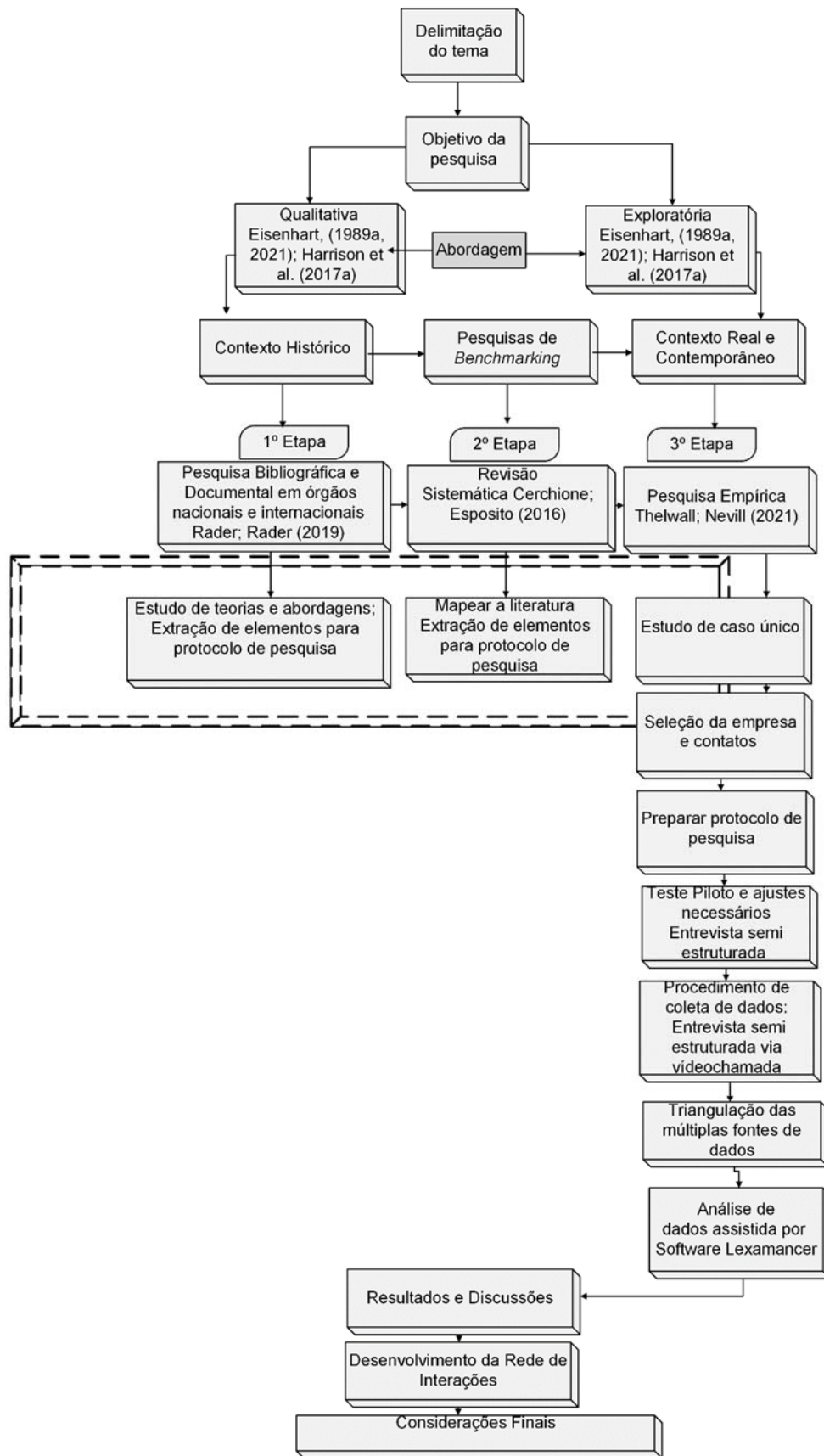
- (a) Marcos do Desenvolvimento Sustentável;
- (b) Objetivos de Desenvolvimento Sustentável;
- (c) Abordagem do Tripé da Sustentabilidade;
- (d) Teoria das Capacidades Dinâmicas;
- (e) Pandemia de COVID-19;

2) Na segunda etapa, foi realizada revisão sistemática (descrita no item 3.1), que analisou as publicações que relacionam os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável; Empresas; COVID-19 e a Teoria das Capacidades Dinâmicas. Para garantir a qualidade dos artigos selecionados, foram utilizadas as principais bases de dados internacionais, *Scopus* e *Web of Science*.

3) Na terceira etapa, foi desenvolvida a pesquisa empírica (descrita no item 3.2), onde foi realizado estudo de caso único na maior empresa de óleo de palma sustentável da América Latina (unidade de análise), cuja abordagem denomina-se qualitativa exploratória (EISENHARDT, 1989a, 2021; HARRISON et al., 2017a).

A Figura 6 apresenta as etapas do método de pesquisa.

Figura 6 Esquema metodológico do projeto



Fonte: Elaborado pela autora, 2022.

3.1 REVISÃO SISTEMÁTICA

A revisão sistemática deste projeto de pesquisa, teve como objetivo identificar todas as publicações relevantes da área acadêmica que relacionem os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável nas empresas; pandemia de COVID e a Teoria das Capacidades Dinâmicas, bem como detectar possíveis oportunidades e *gaps* de pesquisa. Cerchione; Esposito (2016) detalham que a revisão sistemática é constituída de um escopo de pesquisa bem definido e específico, que seleciona e avalia uma quantidade restrita de estudos de qualidade, sintetiza evidências e agrega resultados de diferentes estudos. Macedo et al. (2010), complementam que a revisão sistemática ajuda a conhecer o estágio evolutivo em que a pesquisa de determinada área se encontra.

A pesquisa foi realizada através de uma ampla revisão e análise de conteúdo entre os meses de junho de 2020 e junho de 2021. Os artigos selecionados pela triagem final foram lidos na íntegra de forma a extrair os elementos mais relevantes (BEDENLIER et al., 2020). O desenvolvimento da revisão sistemática baseou-se em cinco etapas, a saber: definição das bases de dados; seleção das palavras-chave; critérios de inclusão e exclusão; seleção dos artigos mais relevantes para o estudo e análise descritiva.

3.1.1 Definição das bases de dados

As bases de dados selecionadas para a pesquisa, foram a plataforma *SCOPUS* e *Web of Science*. Ambas agrupam periódicos amplamente reconhecidos internacionalmente (NYLANDER; ÖSTERLUND; FEJES, 2018). Além disso, juntas, tornam-se as principais bases de dados para publicações acadêmicas com cobertura significativa da literatura revisada por pares (HARZING; ALAKANGAS, 2016).

3.1.2 Seleção das palavras-chave e tópico de busca

A seleção das palavras-chave foi determinada pelos termos principais da pesquisa, onde foi realizada uma busca exploratória nas bases *SCOPUS* e *Web of Science*, com os quatro termos agrupados: ("*Sustainable Development Goals*") AND ("*COVID-19*" OR "*COVID-19*" OR "*PANDEMIC*") AND ("*Dynamic Capability*") AND ("*COMPANY*"), entretanto, essa combinação não retornou nenhum resultado. Então, optou-se em realizar três combinações distintas entre os termos. Apenas três artigos relacionam a Teoria das Capacidades Dinâmicas e os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável em empresas, no entanto, ainda não há nenhum registro que contemple o contexto da pandemia de COVID-

19. Kannan (2021) realizou uma pesquisa abduativa, ou seja, baseada nas teorias *TBL*, teoria das capacidades dinâmicas, teoria institucional e teoria de Decisão para analisar os condutores de compras sustentáveis no contexto da cadeia de suprimentos dinamarquesa. Bagur-Femenías; Buil-Fabrega; Aznar (2020) exploraram a existência de uma relação entre as características dos nativos digitais, capacidades dinâmicas individuais e seu compromisso com a inovação e, conseqüentemente, com a sustentabilidade. Beleya et al. (2020) incorporaram a teoria das capacidades dinâmicas para fundamentar a relação entre os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável e vantagens competitivas sustentáveis para as operações no porto de Klang na Malásia.

De acordo com Volpato (2000), a estratégia de busca é formada por um conjunto de palavras ou expressões, ligadas por operadores booleanos, que são palavras que informam ao sistema de busca como combinar os termos da pesquisa, ou seja, que permitem ampliar ou diminuir o escopo dos resultados. O Quadro 5 detalha a definição e combinação das palavras-chave.

Quadro 5 Definição palavras-chave

Critério de busca	Palavras-Chave
Combinação 1	<i>("Sustainable Development Goals") AND ("COVID-19" OR "CVID-19" OR "PANDEMIC") AND ("Company")</i>
Combinação 2	<i>("Sustainable Development") AND ("Dynamic Capabilities") AND ("Company")</i>
Combinação 3	<i>("Dynamic Capabilities") AND ("Company") AND ("COVID-19" OR "CVID-19" OR "PANDEMIC")</i>

Fonte: Elaborado pela autora, 2022.

3.1.3 Filtros de inclusão e exclusão

Foram definidos critérios de inclusão e exclusão através de palavras e expressões, além da aplicação de filtros para garantir os melhores resultados na busca. O Quadro 6 detalha os critérios adotados na pesquisa.

Quadro 6 Critérios adotados na pesquisa

Critério de busca	Critério de inclusão	Critério de exclusão
Base de dados	<i>SCOPUS e Web of Science</i>	Outras bases de dados
Tópico	Título, resumo e palavras-chave	Palavras que não estivessem presentes no título, no resumo e nas palavras-chave
Período de Publicação	Últimos 5 anos	Anteriores à 2017

Tipo de documento	Artigos e Revisão	Demais documentos que não se enquadrem em artigos e revisão
Fase de publicação	Sem restrição	Sem restrição
Fonte	<i>Journals</i>	Livros e Conferências
Idioma	Inglês e Português	Outros idiomas

Fonte: Elaborado pela autora, 2022.

É importante destacar que o idioma inglês é mundialmente reconhecido como idioma principal para as pesquisas e publicações na área acadêmica, contudo, optou-se em incluir o idioma português para compreender com mais detalhes os direcionamentos no Brasil, inclusive igualmente, definiu-se a inclusão de publicações em estágio de pré-impressão, uma vez que podem constar documentos recentes e relevantes explorando essa área de pesquisa.

3.1.4 Artigos mais relevantes para o estudo

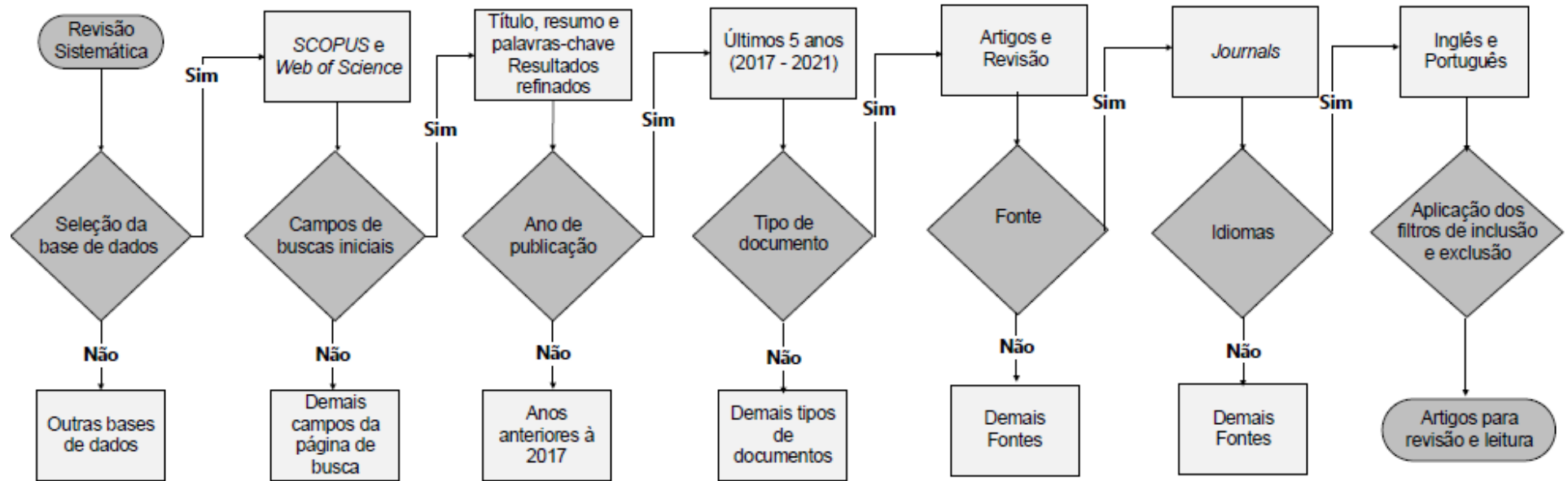
Os estudos foram escolhidos se todos os critérios de seleção fossem atendidos, a fim de descartar artigos que não atendessem a temática estudada e garantir que a questão de pesquisa para esta revisão fosse cumprida. Os fundamentos de seleção foram:

- Referência explícita aos ODS e/ou Desenvolvimento Sustentável aplicado a empresas privadas: Isso foi determinado para excluir o primeiro setor (poder público) e terceiro setor (ONG's e instituições sem fins lucrativos);
- Aplicabilidade a empresas privadas ou setores específicos que atuam no mercado, como: setor turístico, setor aéreo, petroleiro, agroindústria etc. Isso foi determinado para garantir que os resultados deste estudo fossem abrangentes o suficiente;
- Foco nos artigos que exploram uma abordagem de visão sistêmica das empresas, ou seja, a partir das ações estratégicas sustentáveis e/ou capacidades dinâmicas criadas para contemplar o “todo”, principalmente em ambientes de mudança e crises;
- Artigos com referências a processos ou departamentos específicos da empresa não foram contemplados, como gestão da cadeia de suprimentos, projetos específicos voltados apenas para desenvolvimento de produtos e serviços, departamento financeiro, tecnologia e outros.
- Apesar de selecionar alguns artigos cujo escopo são revisão da literatura, os mesmos tinham que contemplar práticas e ações de aplicabilidade e replicabilidade, como identificação de estratégias, benefícios, ameaças, oportunidades e desafios, não

apenas revisão de conceitos e definições. Além disso, não foram selecionados artigos com propostas de ferramentas de análise conceitual sem suporte empírico.

A Figura 7 ilustra o fluxograma com as etapas de busca e definição dos artigos selecionados para a revisão sistemática, o modelo foi definido seguindo as diretrizes da declaração PRISMA (*Preferred Reporting Items for Systematic Reviews and Meta-Analyse*) de Page et al. (2021) .

Figura 7 Etapas da Revisão Sistemática



Fonte: Elaborado pela autora, 2022.

3.2 PESQUISA EMPÍRICA

3.2.1 Abordagem da pesquisa

A pesquisa qualitativa tem como objetivo uma compreensão mais profunda dos fenômenos sociais baseados no pressuposto da relevância do aspecto subjetivo da ação social (MIGUEL, 2012). Segundo Bryman (2018) as principais características da abordagem qualitativa permitem identificar o contexto e o ambiente da pesquisa, possui fontes variadas de evidências, ressalta a importância da percepção da realidade organizacional e aproxima o pesquisador com o fenômeno estudado. Para Goldenberg (2011) e Minayo (2016), a pesquisa qualitativa é marcada por relações mais intensas e que não podem ser reduzidas à apenas variáveis como na abordagem quantitativa. Na abordagem qualitativa, o pesquisador é um observador, entrevistador, explorador, responsável por resumir, descrever, analisar e interpretar fenômenos em sua dimensão real (BASIAS; POLLALIS, 2018).

Acrescenta-se a abordagem qualitativa, o caráter exploratório, que a mesma precisa ser confiável, deve ser conduzida de forma transparente, honesta, bem como seguir um conjunto de diretrizes pré-determinadas para garantir a confiabilidade, o que garante validade e fornece novas e inovadoras maneiras de analisar a realidade (REITER, 2017). Além disso, a abordagem exploratória, tem como fundamento explorar temáticas pouco estudadas ou em fase de conceituação inicial, o que nesta pesquisa é marcada pela relação entre os ODS em empresas privadas, COVID-19 e a Teoria das Capacidades Dinâmicas (MIGUEL, 2012). A definição da abordagem precede o método de pesquisa, dessa forma, com base nas classificações sobre as abordagens de pesquisa, para o presente estudo, a abordagem será qualitativa exploratória.

3.2.2 Estudo de caso único

De acordo com Thelwall; Nevill (2021), as pesquisas qualitativas vem ganhando cada vez mais espaço, principalmente com o emprego do método de estudo de casos, sendo as entrevistas a ferramenta mais comum. O estudo de casos especificamente, ganhou força nos últimos 40 anos, pois é um método capaz de fornecer uma compreensão abrangente e aprofundada de uma ampla gama de questões e fenômenos em diferentes áreas, inclusive na Engenharia de Produção (HARRISON et al., 2017a; MIGUEL, 2012). De acordo com Wolff (2019), o estudo de caso concentra-se principalmente no nível micro e tem como propósito ilustrar, compreender e explorar indivíduos, grupos,

organizações, instituições, processos ou eventos em questões ou situações contemporâneas em um ambiente da vida real.

Assim, o método de estudo de caso único foi escolhido, pois permite a construção de teorias (com ênfase em argumentos teóricos), isto é, mecanismos que procuram explicar como ocorre um fenômeno focal, além de ter base na aplicação e replicação (EISENHARDT, 1989a, 2021; PROSEK; GIBSON, 2021). O estudo de caso único se justifica desde que a unidade de análise exerça um papel importante dentro do contexto estudado, no caso dessa pesquisa, uma agroindústria de grande porte e práticas sustentáveis alinhadas aos ODS de modo sólido. O processo de realização de pesquisas de estudo de caso inclui uma revisão completa da literatura para identificar uma questão de pesquisa apropriada e convincente. Trata-se de um projeto de estudo rigoroso que envolve amostragem teórica, coleta de dados rica e com múltiplas fontes de dados, e o desenvolvimento de um processo criativo, sistemático, para analisar o caso e construir uma teoria emergente sobre fenômenos significativos (VOLMAR; EISENHARDT, 2020).

Para a presente pesquisa, uma possível limitação, é a falta da visita *in loco* e observação direta. No entanto, o escopo desse trabalho prevê a análise do desenvolvimento de ações estratégicas da alta administração, o que não inclui a obrigatoriedade de conhecer e acompanhar processos ou práticas pessoalmente, além disso, devido a pandemia de COVID durante os anos 2020, 2021 e início de 2022, mesmo com as vacinas, ainda há restrições de locomoção intermunicipais, bem como instruções para manter medidas de segurança (ALMEIDA et al., 2021; RAHMAN et al., 2021).

3.2.3 Seleção da unidade de análise

A escolha foi direcionada para uma empresa privada de grande porte, para que seja possível realizar análises intra e inter (cruzamento do caso com a literatura), bem como comparações das convergências e divergências (EISENHARDT, 1989b; GEHMAN et al., 2018; HARRISON et al., 2017a). O IBGE (2015) define como empresa de grande porte, aquelas com mais de 500 colaboradores.

Em empresas de grande porte, a definição das estratégias e o engajamento com ações de Desenvolvimento Sustentável costumam ser mais sistêmicas e bem definidas. Segundo Wang (2020), empresas de médio e grande porte possuem desempenho e foco no desenvolvimento de capacidades dinâmicas superior as empresas de pequeno porte. Jeng; Pak (2016) corroboram que as médias e grandes empresas são mais prósperas na

construção de capacidades dinâmicas e vantagens estratégicas de longo prazo. Para Raza et al. (2021), o tamanho da empresa influencia positivamente a execução das ações sustentáveis e o desenvolvimento de práticas sólidas. Além disso, grande parte dos estudos realizam pesquisas empíricas em empresas de pequeno e médio porte, inclusive as que relacionaram o contexto da pandemia de COVID, o que evidencia um *gap* de pesquisa e a necessidade de exploração de empresas de grande porte (CHOWDHURY; SHUMON, 2020a; PRIYONO; MOIN; PUTRI, 2020). Além do porte da empresa, outra característica-chave para este estudo, é que a empresa esteja engajada, seja associada, parceira ou membro de associações, instituições nacionais ou internacionais que tenham foco no cumprimento da Agenda 2030 no setor privado, são elas: Pacto Global da ONU, CEBDS (Conselho Brasileiro do Desenvolvimento Sustentável), Sistema B Brasil, Comissão de Desenvolvimento Sustentável e Empresarial, Capitalismo Consciente Brasil ou PNUD. A partir dessa premissa, definiu-se a pesquisa em uma empresa que possuísse essas características.

Segundo Mcgrath; Palmgren; Liljedahl (2019) estabelecer interações confortáveis em entrevistas qualitativas é muito importante e é feito de preferência bem antes da entrevista, o que auxilia durante a própria entrevista. Desde janeiro de 2021, iniciou-se uma busca via *Linkedin* e *Whatsapp* por empresas privadas de grande porte e os respectivos gestores dessas empresas, que estão engajados nas ações sustentáveis, com foco nos ODS. Foram realizados contatos prévios com essas empresas e gestores à princípio apenas acompanhar o trabalho desenvolvido por eles via rede social. A ideia inicial contemplava estudo de casos múltiplos, no entanto, ao identificar a quantidade e riqueza de informações em uma empresa bem estabelecida globalmente, optou-se em concentrar a pesquisa em apenas um caso, porém com exploração mais aprofundada. No mês de outubro foi realizado um novo contato compartilhando detalhes sobre este projeto de pesquisa e convidando-os para participar de entrevistas on-line para falarem em nome da respectiva empresa e as ações estratégicas com foco em Desenvolvimento Sustentável (ODS) traçadas por elas durante a pandemia de COVID-19.

3.2.4 Coleta de dados

De acordo com Yin (2017) as entrevistas são fundamentais para a qualidade da execução do estudo de caso. Por isso, o levantamento de dados foi baseado em entrevistas semiestruturadas, pois oferece como vantagens riqueza de informações coletadas e o esclarecimento de dúvidas com gestores da alta administração e que possuam visão

sistêmica da empresa, principalmente das ações de desenvolvimento sustentável (GEHMAN et al., 2018; TIDHAR; EISENHARDT, 2020). No primeiro contato, os participantes foram devidamente esclarecidos sobre o tema pesquisado.

Segundo Mcgrath; Palmgren; Liljedahl (2019) a entrevista semiestruturada deve ser cuidadosamente planejada, bem como apoiada pela literatura previamente estudada. Os autores Mcgrath; Palmgren; Liljedahl (2019) também destacam que a entrevista semiestruturada consiste na utilização de um roteiro previamente elaborado com perguntas básicas apoiadas em teorias e hipóteses, que se relacionam com o tema a ser investigado, porém que permitem um grau de liberdade ao entrevistador para a inclusão de elementos complementares durante a entrevista. Sendo assim, os elementos para a construção do protocolo de pesquisa, foram extraídos da bibliografia e revisão sistemática. Nesse método, o pesquisador elabora uma lista de temas e questões que criaram mais elasticidade do que outras técnicas de coleta de dados (ALAM, 2021).

Pretendeu-se identificar de que modo a empresa utiliza as capacidades dinâmicas e a relação com as ações estratégicas sustentáveis com foco nos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) durante a pandemia de COVID. Foram realizadas entrevistas semiestruturadas *on line* via *google meet*. A plataforma *google meet* já era uma plataforma comumente utilizada para fins de pesquisa (ARCHIBALD et al., 2019; LOBE; MORGAN; HOFFMAN, 2020). Entretanto, os métodos de pesquisa eletrônicos tornaram-se ainda mais relevantes para os pesquisadores no contexto da pandemia COVID, além de auxiliar no estímulo do desenvolvimento da chamada ciência sustentável, ao evitar deslocamento e impressão de documentos físicos (LOBE; MORGAN; HOFFMAN, 2020; SANTANA et al., 2021).

Segundo Ribeiro e Milan (2004), reforça que os participantes escolhidos para participar do estudo devem possuir conhecimento relativo aos objetivos da pesquisa e disponibilidade para participar, gerando assim um grande volume de informação nas entrevistas individuais. Foram realizados quatro encontros para desenvolvimento das entrevistas semiestruturadas, sendo três realizadas individualmente e uma com a participação da gerente de sustentabilidade, gerando assim maior quantidade e qualidade nas informações reunidas pela pesquisadora.

3.2.5 Protocolo de pesquisa

Eisenhardt (2021) destaca a relevância de preparar uma revisão completa da literatura para que seja possível estabelecer contribuições prévias que possam compor o

protocolo de pesquisa. Entende-se que é necessário criar mecanismos que garantam o rigor na coleta e análise de dados, por isso a necessidade de criar e delimitar os elementos do protocolo de pesquisa (HARRISON et al., 2017a). Dessa forma, o questionário foi desenvolvido com base na revisão bibliográfica e sistemática, composto por dezesseis (16) Capacidades Dinâmicas para apoiar a definição das questões. Assim como realizado por Bocken (2015), os entrevistados receberam por *email* uma visão geral prévia da entrevista, composta pela introdução, abordagem de pesquisa e detalhes do autor e orientador. O objetivo de disponibilizar o questionário previamente, é garantir que elas compreendam os principais conceitos que serão abordados durante a entrevista. O questionário final encontra-se no Apêndice B, presente no final desta pesquisa.

3.2.6 Teste piloto

O teste piloto é uma etapa necessária para garantir que todos os tipos de erros associados à pesquisa sejam reduzidos, bem como auxiliar a melhorar significativamente a qualidade dos dados coletados. Mcgrath; Palmgren; Liljedahl, (2019) reforçam que é necessário realizar pelo menos uma entrevista teste para validação das perguntas, além do fato de colaborar para a lapidação das habilidades do entrevistador. O refinamento dos elementos do protocolo de pesquisa, foram avaliados por professores do programa de Pós-graduação.

3.2.7 Triangulação

De acordo com Alam (2021), a aplicação de múltiplos métodos para a validação dos dados é chamada de triangulação. A triangulação consiste na coleta de dados por meio de diferentes métodos de coleta (HAYS; MCKIBBEN, 2021; KORSTJENS; MOSER, 2018). Para testar a validade, confiabilidade e rigor da pesquisa, a triangulação procura identificar o mesmo fenômeno ou pergunta de pesquisa, a partir de uma ou mais fontes de pesquisa (FLYNN et al., 2019).

Recentemente em seu artigo *What is the Eisenhardt Method, really?*, Eisenhardt (2021) destaca que o chamado “Método Eisenhardt” não trata de um tipo particular e específico para a coleta de dados. A autora detalha que muitos estudos de construção de teoria a partir de estudo de casos, utilizam entrevistas, observação e dados de arquivo, mas este padrão não é característica essencial para a condução deste método (EISENHARDT, 2021). O fator determinante para a escolha, devem refletir as decisões sobre os melhores dados para coletar determinados fatores, como a questão da pesquisa e

a disponibilidade de dados (EISENHARDT, 2021). Ou seja, os dados podem ser coletados no campo, pesquisas bibliográfica e outras fontes (GEHMAN et al., 2018). Por isso, para esta pesquisa, a triangulação será adotada através do uso das seguintes fontes de dados: entrevistas semiestruturadas, bem como o apoio da revisão da literatura e sistemática para garantir a credibilidade das descobertas (FLYNN et al., 2019; HARRISON et al., 2017a; PROSEK; GIBSON, 2021; YIN, 2017).

3.2.8 Análise de dados

Para que os dados das entrevistas sejam capturados de forma mais eficaz, a gravação das entrevistas foi considerada uma escolha apropriada. A gravação da entrevista torna mais fácil para o pesquisador se concentrar no conteúdo da entrevista e nas instruções verbais e, assim, permite que o transcritor gere uma “transcrição literal” da entrevista (JAMSHED, 2014). A transcrição das entrevistas pode ser descrita como o processo de reproduzir palavras faladas, como os dados gravados, e convertê-los para a forma escrita, para que possam ser analisados (HINTON; RYAN, 2019; MCGRATH; PALMGREN; LILJEDAHN, 2019). Todas as transcrições das entrevistas foram enviadas aos participantes para *feedback* e validação (KORSTJENS; MOSER, 2018).

Para garantir descrições ricas e completas, foi importante utilizar processos que ajudaram a interpretar, classificar e gerenciar as informações e que adaptaram os achados para transmitir clareza e aplicabilidade e replicabilidade dos resultados (HARRISON et al., 2017a). Harrison et al. (2017a) destaca que é fundamental manter registros detalhados e uma cadeia sistemática de evidências ao longo da duração do estudo para garantir o rigor metodológico. Alam (2021), pontua que a pesquisa começa com uma estrutura teórica, mas as características da estrutura devem ser examinadas indutivamente por meio de entrevistas e análise de documentos.

A transferência de dados para o computador, abstração, configuração, identificação, codificação, ajudaram a destacar os temas mais significativos das respostas dos entrevistados (ALAM, 2021). Por isso, foi selecionado o *software* Leximancer™ como ferramenta de apoio para contribuir com as análises descritivas de conteúdo (HARRISON et al., 2017b; HAYS; MCKIBBEN, 2021). O Leximancer™ é uma ferramenta de gerenciamento e análise de dados textuais, que oferece flexibilidade nas formas de categorizar os dados e melhora a qualidade dos resultados gerados. O *software* é útil para explorar conceitos em grandes conjuntos de textos, bem como disponibiliza um agrupamento de palavras (*clusters*) sinônimos de acordo com as definições do

dicionário. Os conceitos também são indexados e ponderados quantitativamente, resultando em uma visão temática das relações entre os conceitos (SULLIVAN; THOMAS; ROSANO, 2018; THOMAS, 2014). Isto é, o Leximancer™ realiza a leitura de um conjunto de documentos, e produz um mapa de conceitos-chave, e indica as relações de proximidade e distância no mapa. Nesta pesquisa especificamente, o conjunto de dados foi extraído das entrevistas semiestruturadas e do documento oficial da ONU que listam os ODS. O resultado do mapa conceitual, foi composto pelas contagens de frequência de cada palavra e as relações entre os conceitos e temas, de forma que as interpretações qualitativas pudessem ser realizadas com base na análise algorítmica quantitativa, o que contribuiu para o alcance da confiabilidade do estudo (BIROSCAK et al., 2017; SULLIVAN; THOMAS; ROSANO, 2018). Além disso, o *software* ajuda a identificar tendências de pesquisas, bem como os temas mais importantes e relevantes para o estudo, de forma que fortaleçam o desenvolvimento da conclusão.

Dessa forma, a Figura 8 contempla todas as etapas do método de pesquisa em uma estrutura. A estrutura apresentada da Figura 8, oferece a possibilidade de combinar as etapas. Embora essas etapas sugiram um fluxo de trabalho linear, em particular as etapas um e dois (referencial teórico e revisão sistemática) influenciaram fortemente uma à outra e, portanto, foram conduzidas de maneira iterativa.

4. REVISÃO SISTEMÁTICA

Nesta seção serão apresentados os resultados da revisão sistemática das três diferentes combinações (Quadro 5), que serviram como suporte para compreender o estado da arte e identificar as principais capacidades dinâmicas para lidar com um ambiente empresarial mutável a partir de fatores internos e externos.

4.1 ANÁLISE DESCRITIVA

A análise descritiva qualitativa tem como objetivo investigar sistematicamente as publicações revisadas por pares e que preenchem os critérios pré-estabelecidos na pesquisa, bem como identificar temas comuns, mais especificamente ODS nas empresas privadas e Teorias das Capacidades Dinâmicas no contexto da pandemia (DWERTMANN; KNIPPENBERG, 2021; NINČEVIĆ PAŠALIĆ; ČUKUŠIĆ; JADRIĆ, 2021; NYE; MELENDEZ-TORRES; BONELL, 2016).

4.1.1 Objetivos de Desenvolvimento Sustentável; COVID-19 e Empresas

Conforme demonstrado no método de pesquisa (Quadro 5), não foi possível combinar os termos em uma única busca, por isso foram adotadas três combinações distintas, sendo a primeira combinação de palavras-chave (“*Sustainable Development Goals*”) AND (“*COVID-19*” OR “*CVID-19*” OR “*PANDEMIC*”) AND (“*Company*”) que resultou em 21 artigos já com a exclusão de artigos duplicados. Após a aplicação de todos os critérios de inclusão e exclusão, resultou em 19. Esses artigos foram selecionados e classificados em um banco de dados Excel. Determinou-se a leitura de todos os títulos e resumos para garantir que os mesmos atendessem ao escopo principal da pesquisa. Embora os demais artigos abordem temas e contribuições relevantes direcionados para governos, sociedade e a academia, apenas 6 artigos analisam a relação da pandemia de COVID e o atingimento dos ODS em empresas, ou em setores econômicos específicos ou pelo menos, que abordam alguma ação que possa contribuir para superação dos impactos negativos da crise no setor privado.

Apesar da pandemia de COVID, tratar-se de um fenômeno recente para a pesquisa mundial, nota-se que houve uma grande mobilização acadêmica em desenvolver publicações que relacionem os ODS com a pandemia. Entretanto, o Brasil publicou apenas 01 artigo na combinação das temáticas, que está focado em tratar a importância da educação superior de engenheiros para enfrentar crises como a pandemia e alcançar os

ODS (ANHOLON et al., 2020), o que indica menor engajamento, apesar do Brasil ter se consolidado como um dos primeiros países no *ranking* com o maior número de casos e mortes pelo coronavírus (JOHNS HOPKINS UNIVERSITY, 2022). O Quadro 7 destaca os artigos, as principais contribuições, método de pesquisa empregado, autores, base de dados e citações, e por fim, os *journals*.

Quadro 7 Artigos que abordam ODS; Empresas ou setores econômicos específicos; COVID-19

Título Autores Journal Base de Dados e Citações	Contribuições	Método de pesquisa
1. <i>Minimizing the gap between expectation and ability: Strategies for SMES to implement social sustainability practices</i> Chowdhury; Shumon (2020) <i>Sustainability Journal</i> Scopus - Citações 1	Estudo específico voltado para empresas, focado em identificar estratégias e descrever as implicações para as pequenas e médias empresas e seus <i>stakeholders</i> , de modo que possam torná-las socialmente e ambientalmente sustentáveis durante perturbações como a pandemia COVID-19.	Revisão da literatura
2. <i>Catalyzing transformational partnerships for the SDGs: Effectiveness and impact of the multi-stakeholder initiative el dia despues</i> Moreno-Serna et al. (2020) <i>Sustainability</i> Scopus - Citações 2	Análise de uma incubadora que fomenta parcerias, onde a administração pública e as empresas privadas interagem sob condições de igualdade com todas as outras partes interessadas (<i>stakeholders</i>), e todos podem vincular seus processos de inovação a outros atores comprometidos com os ODS.	Estudo de caso único
3. <i>Covid-19 and Optimal Portfolio Selection for Investment in Sustainable Development Goals</i> Yoshino; Taghizadeh-Hesary; Otsuka (2020) <i>Finance Research Letters</i> Scopus - Citações 12	Recomendações práticas para a criação de políticas com critérios adequados e padronizados para a mensuração dos ODS, que ajudem empresas de consultoria e investidores na tomada de decisões em períodos de crise.	Revisão da literatura

Título Autores Journal Base de Dados e Citações	Contribuições	Método de pesquisa
4. <i>Facing a global crisis - how sustainable business models helped firms overcome COVID</i> Mattera et al. (2021) <i>Corporate Governance</i> (Bingley) Scopus - Citações 5	Análise de como a implementação de políticas de responsabilidade social e ambiental corporativa (RSC) seguindo as diretrizes dos ODS podem contribuir para o desempenho de empresas durante crises globais, como é o caso do COVID-19.	Modelagem e Simulação
5. <i>Sustainable growth in times of crisis: L'Oréal Russia</i> Daniil et al. (2020) <i>Emerald Emerging Markets Case Studies</i> Scopus - Citações 0	O estudo avalia quais as consequências de uma crise financeira para uma empresa multinacional que opera na Rússia; os processos de tomada de decisão subjacentes à gestão de crises e a procura de bases informativas que sirvam de justificativa para a decisão; e como o papel do Desenvolvimento Sustentável pode ser um diferencial em tempos de crise.	Estudo de caso único
6. <i>Perception of "Green Shipping" in the contemporary conditions</i> Prokopenko; Miśkiewicz (2020) <i>Entrepreneurship and Sustainability Issues</i> Scopus - Citações 3	Explora áreas promissoras para investimento em projetos de "navegação verde" sob a influência da pandemia COVID-19, bem como revisa instrumentos para aumentar a segurança biológica das embarcações e garantir a estabilidade financeira de empresas de embarque.	Revisão da literatura

Fonte: Elaborado pela autora, 2022.

4.1.2 Desenvolvimento Sustentável em empresas e Teoria das Capacidades Dinâmicas

A abordagem do Desenvolvimento sustentável e a Teoria das Capacidades Dinâmicas são temáticas relativamente contemporâneas, pois possuem em torno de 30 anos de pesquisa (TEECE; PISANO; SHUEN, 1997a; UN, 1987). No entanto, a exploração da inter-relação entre os dois temas e a aplicabilidade nas empresas foi realizada apenas em 2006 pelos autores Ayuso; Rodríguez; Ricart, (2006) no artigo *Using stakeholder dialogue as a source for new ideas: a dynamic capability underlying sustainable innovation*, publicado no *Corporate Governance Journal*, onde abordaram a

capacidade da empresa de integrar as percepções das partes interessadas no processo de inovação organizacional do ponto de vista do Desenvolvimento Sustentável.

Para a presente pesquisa, na segunda combinação, foram utilizadas as seguintes palavras-chave: (“*Sustainable Development Goals*”) AND (“*Dynamic Capabilities*”) AND (“*Company*”), porém a busca retornou apenas um artigo, sendo *Sustainable procurement drivers for extended multi-tier context: A multi-theoretical perspective in the Danish supply chain* (KANNAN, 2021) e que trata a perspectiva da cadeia de suprimentos. Assim, foi tomada a decisão por ajustar o termo para “*Sustainable Development*”, uma vez que, trata-se de um conceito já consolidado há vários anos e que apoiou diretamente a definição da agenda 2030, ou seja, são termos que caminham juntos e se complementam no processo evolucionista do estado da arte. A partir dessa definição, foram utilizadas as palavras-chave: (“*Sustainable Development*”) AND (“*Dynamic Capabilities*”) AND (“*Company*”). A Figura 8 apresenta a co-ocorrência das palavras-chave identificadas. Nota-se a solidificação e inter-relação entre Desenvolvimento Sustentável e Teoria das Capacidades Dinâmicas, o que reforça que a mudança foi benéfica para o estudo em questão, já que é mais abrangente e permite encontrar mais artigos relevantes que explorem a temática. As palavras são agrupadas por cores, denominadas de *clusters*, cuja proximidade entre elas determinam o grau de interação-relacionamento e o tamanho dos círculos mostra a intensidade do uso das palavras, ou seja, a repetição das mesmas em vários trabalhos (FETSCHERIN; HEINRICH, 2015).

Quadro 8 Artigos que abordam empresas ou setores econômicos específicos;
Desenvolvimento Sustentável e Teoria das Capacidades Dinâmicas

Título Autores Journal Base de Dados e Citações	Contribuições	Método de pesquisa
<p>1. <i>Dynamic capabilities for sustainable change in the food processing industry: A multilevel perspective</i> Gruchmann et al. (2021) <i>Journal of Cleaner Production</i> Scopus - 0 citações</p>	<p>O artigo analisa empresas de processamento de alimentos da Alemanha e a relação das práticas sustentáveis com as capacidades dinâmicas, bem como quais práticas são necessárias para facilitar o desenvolvimento de capacidades dinâmicas e a reconfiguração das capacidades já existentes.</p>	<p>Pesquisa exploratória com entrevistas</p>
<p>2. <i>Dynamic sustainability capabilities and corporate sustainability performance: The mediating effect of resource management capabilities</i> Shang; Chen; Li (2020) <i>Sustainable Development</i> Scopus - 5 citações</p>	<p>Examina maneiras de traduzir as capacidades dinâmicas para que contribuam e conectem com a sustentabilidade corporativa a partir de uma visão baseada na gestão de recursos naturais.</p>	<p>Modelagem de equações estruturais de mínimos quadrados parciais com dados de 163 empresas chinesas.</p>
<p>3. <i>Dynamic sustainability requirements of stakeholders and the supply portfolio</i> Chowdhury et al. (2020) <i>Journal of Cleaner Production</i> Scopus - 5</p>	<p>Aborda as lacunas de pesquisa sobre expectativas de sustentabilidade das partes interessadas, e desenvolve um modelo de decisão multicritério focado na sustentabilidade para avaliação de fornecedores e determinação de alocação ideal de pedidos entre os fornecedores, ao vincular requisitos de sustentabilidade das partes interessadas.</p>	<p>Multicritério baseado na metodologia QFD (Desdobramento da Função Qualidade)</p>
<p>4. <i>Sustainable development and dynamic capabilities in the fashion industry: A multi-case study</i> Da Giau et al. (2020) <i>Corporate Social Responsibility and Environmental Management</i> Scopus - 4</p>	<p>Emprega a teoria das capacidades dinâmicas para estudar a sustentabilidade ambiental e a adaptabilidade da indústria da moda em relação aos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável.</p>	<p>Estudo de casos múltiplos em indústrias da moda</p>

<p>Título Autores Journal</p>	<p>Contribuições</p>	<p>Método de pesquisa</p>
<p>5. <i>The impact of Industry 4.0 on the reconciliation of dynamic capabilities: evidence from the European manufacturing industries</i> Felsberger et al. (2020) <i>Production Planning and Control</i> Scopus - 5</p>	<p>Investiga o impacto da implementação da Indústria 4.0 com ênfase específica na transformação digital nas dimensões da sustentabilidade das indústrias manufatureiras europeias.</p>	<p>Estudo de casos múltiplos em seis empresas de manufatura europeias.</p>
<p>6. <i>Customer functional value creation through a sustainable entrepreneurial orientation approach</i> Criado-Gomis et al. (2020) <i>Economic Research-Ekonomska Istrazivanja</i> Scopus - 2</p>	<p>O artigo observa as influências estruturais (diretas e indiretas) da orientação empreendedora sustentável e da criação de valor para o cliente e os impactos para o desempenho da empresa. Além disso, propõe um modelo teórico para testar empiricamente o comportamento das empresas em relação ao empreendedorismo sustentável.</p>	<p>Modelagem de mínimos quadrados parciais com uma amostra multissetorial de 210 empresas.</p>
<p>7. <i>Finnish forest-based companies in transition to the circular bioeconomy - drivers, organizational resources and innovations</i> Näyhä (2020) <i>Forest Policy and Economics</i> Scopus - 12</p>	<p>O estudo explora a transição das empresas florestais finlandesas para novos modelos de negócios, com foco nos recursos e capacidades organizacionais necessários para a transição rumo a bioeconomia circular sustentável e competitiva. Também identifica os elementos importantes no ambiente de negócios e o papel das inovações.</p>	<p>Entrevistas com gerentes de várias empresas florestais e empresas de setores de interface.</p>
<p>8. <i>Sustainability oriented innovation dynamics: Levels of dynamic capabilities and their path-dependent and self-reinforcing logics</i> Inigo; Albareda (2019) <i>Technological Forecasting and Social Change</i> Scopus - 22</p>	<p>A pesquisa utiliza a teoria das capacidades dinâmicas como base para explorar a dinâmica organizacional da inovação orientada para a sustentabilidade em empresas espanholas.</p>	<p>Estudo de casos múltiplos em sete empresas espanholas.</p>

<p>Título Autores Journal</p>	<p>Contribuições</p>	<p>Método de pesquisa</p>
<p><i>9. Microfoundations of companies' dynamic capabilities for environmentally sustainable innovation: Case study insights from high-tech innovation in science-based companies</i> Mousavi; Bossink; Van Vliet (2019) <i>Business Strategy and the Environment</i> Scopus - 15 Web of Science - 13</p>	<p>Apoia-se na perspectiva da teoria das capacidades dinâmicas e tem como objetivo identificar os micros fundamentos das capacidades dinâmicas das empresas de base científica para desenvolver inovações ambientalmente sustentáveis e de alta tecnologia.</p>	<p>Estudo de casos múltiplos em duas empresas distintas de base científica.</p>
<p><i>10. Dynamic capabilities and organizational routines for managing innovation towards sustainability</i> Mousavi; Bossink; Van Vliet (2018) <i>Journal of Cleaner Production</i> Scopus - 21</p>	<p>Tem como propósito investigar como as capacidades dinâmicas (detecção, apreensão e reconfiguração) e suas rotinas organizacionais subjacentes têm efeito sobre a inovação em direção ao alcance da sustentabilidade.</p>	<p><i>Survey</i> com empresas alemãs que introduziram pelo menos um produto / serviço ou inovação de processo sustentável</p>
<p><i>11. Business model innovation for sustainable performance in retail and hospitality industries</i> Cheah; Ho; Li (2018) <i>Sustainability</i> Scopus - 11</p>	<p>Busca compreender como momentos de turbulência no setor de varejo e serviços de alimentação, e a calma afetam a vantagem competitiva sustentável das empresas que operam no setor de serviços.</p>	<p><i>Survey</i> com 214 empresas de varejo e serviços de alimentação</p>
<p><i>12. Firms' capabilities for sustainable innovation: The case of biofuel for aviation</i> Mousavi; Bossink (2017) <i>Journal of Cleaner Production</i> Scopus - 32</p>	<p>O estudo indaga quais são as capacidades organizacionais e gerenciais que as empresas podem utilizar para inovar em direção a sustentabilidade, ou seja, identifica as capacidades dinâmicas orientadas para a inovação sustentável e explica como as capacidades são construídas e fortalecidas.</p>	<p>Estudo de caso da KLM Royal Dutch Airlines</p>

Título Autores Journal Base de Dados e Citações	Contribuições	Método de pesquisa
<p><i>13. Resilience for sustainability as an eco-capability</i></p> <p>Souza et al. (2017)</p> <p><i>International Journal of Climate Change Strategies and Management</i></p> <p>Scopus - 10</p>	<p>A finalidade do estudo é identificar as capacidades dinâmicas que promovem a resiliência organizacional em direção à sustentabilidade.</p>	<p>Estudo de casos múltiplos com fabricantes brasileiros de diferentes setores.</p>
<p><i>14. Barriers to radical process innovation: a case of environmental technology in the oil industry</i></p> <p>Radnejad; Osiyevskyy; Vredenburg (2020)</p> <p><i>Journal of Strategy and Management</i></p> <p>Web of Science - 02 citações</p>	<p>O estudo teoriza um conjunto de barreiras que impedem a inovação radical de processos com base em um estudo de caso de uma empresa de petróleo. A pesquisa aponta que a busca pelo desenvolvimento sustentável é um dos maiores desafios das empresas contemporâneas.</p>	<p>Estudo de caso único em uma empresa de petróleo.</p>
<p><i>15. Between Sustainable and Temporary Competitive Advantages in the Unstable Business Environment</i></p> <p>Sołoducho-Pelc; Sulich (2020)</p> <p><i>Sustainability</i></p> <p>Web of Science - Citações 02</p>	<p>O artigo propôs a criação de um modelo que combina vantagem competitiva sustentável e vantagens temporárias. A compreensão das condições para obtenção de vantagem competitiva permitiu formular as condições gerais sob as quais a gestão estratégica sustentável pode ser construída.</p>	<p>Survey com 150 empresas polonesas de diferentes setores econômicos.</p>
<p><i>16. Multi-Level Perspective to Facilitate Sustainable Transitions - A Pathway for German OEMS towards Electric Vehicles</i></p> <p>Krätzig; Franzkowiak; Sick (2019)</p> <p><i>International Journal of Innovation Management</i></p> <p>Web of Science - Citações 0</p>	<p>Aborda o <i>trade-off</i> das transições sustentáveis dentro das indústrias. O estudo determina um procedimento analítico estratégico que identifica os fatores externos a partir de uma perspectiva multinível (diferentes atores) e as capacidades dinâmicas internas específicas de cada empresa.</p>	<p>Survey com especialistas da indústria automotiva alemã</p>

Título Autores Journal Base de Dados e Citações	Contribuições	Método de pesquisa
<p><i>17. Energy eco-innovations for sustainable development: Exploring organizational strategic capabilities through an energy cultures framework</i></p> <p>Walton; Zhang; O’Kane (2020)</p> <p><i>Business Strategy and the Environment</i></p> <p>Web of Science - Citações 03</p>	<p>O artigo esmiuça estudos de caso <i>on line</i> de empresas bem-sucedidas em inovação energética e analisa os recursos envolvidos para que essas empresas tenham obtido sucesso.</p>	<p>Estudo de casos múltiplos em 142 empresas da Nova Zelândia.</p>
<p><i>18. Competencies for sustainability: A proposed method for the analysis of their interrelationships</i></p> <p>De Oliveira et al. (2018)</p> <p><i>Sustainable Production and Consumption</i></p> <p>Web of Science - Citações 5</p>	<p>Propõe um método de análise das inter-relações entre o desenvolvimento sustentável e as competências organizacionais.</p>	<p>Estudo de caso único da empresa brasileira Natura.</p>
<p><i>19. Connecting strategic orientation, innovation strategy, and corporate sustainability: A model for sustainable development through stakeholder engagement</i></p> <p>Lieshout et al. (2021)</p> <p><i>Business Strategy and the Environment</i></p> <p>Scopus - Citações 0</p>	<p>O artigo analisa a relação entre a orientação estratégica das organizações (ou seja, instrumental, equidistante e administrativa) e as estratégias inovadoras (ou seja, ambidestria organizacional e inovação aberta), e a influência dessa relação ao desempenho sustentável das empresas.</p>	<p>Estudo de casos múltiplos com 12 empresas da zona do euro.</p>

Fonte: Elaborado pela autora, 2022.

4.1.3 Teoria das Capacidades Dinâmicas; Empresas; COVID -19

A crise causada pela COVID afetou severamente as empresas privadas, desde o início da pandemia as empresas enfrentaram desafios como a falta de insumos, problemas na cadeia de suprimentos, problemas econômicos para manter os colaboradores,

vulnerabilidade da saúde dos colaboradores, além de ter deixado muitas em situação de fragilidade social e ambiental (BATAT, 2021; DYDUCH et al., 2021). Esse evento denominado cisne negro, obrigou as empresas a lidarem com ambientes de mudança, tornarem-se resilientes e provocarem adaptações e reinvenções nos modelos de negócio através da capacidade de traçar estratégias bem definidas (BHATTACHARYYA; THAKRE, 2021; LEU; MASRI, 2021; LOW et al., 2020). Dessa forma, foi interessante explorar as contribuições da Teoria das Capacidades Dinâmicas aplicadas ao contexto da COVID. No total foram identificados 9 artigos, sendo todos selecionados pela busca da base de dados *Scopus*, pois ainda não há nenhum registro na *Web of Science*. Após a aplicação dos filtros, os resultados foram reduzidos para 7 artigos. O Quadro 9 evidencia as principais contribuições de cada artigo.

Quadro 9 Artigos que abordam empresas ou setores econômicos específicos; Teoria das Capacidades Dinâmicas e COVID-19

Título	Contribuições	Método de pesquisa
Autores		
Journal		
Base de Dados e Citações		
<p><i>1.Dynamic capabilities, value creation and value capture: Evidence from SMEs under Covid-19 lockdown in Poland</i> Dyduch et al. (2021) <i>PLOS ONE</i> Scopus - Citações 0</p>	<p>Identifica quais capacidades dinâmicas de primeira ordem, ou seja, quais decisões gerenciais sob cenários de incerteza são essenciais para uma resposta rápida e que garantam que as empresas sobrevivam durante eventos inesperados de cisne negro (Pandemia de COVID-19).</p>	<p><i>Survey</i> com 151 pequenas e médias empresas da Polônia após a primeira onda de COVID.</p>
<p><i>2.How small-and-medium transportation companies handle asymmetric customer relationships under COVID-19 pandemic: A multi-method study</i> Mitreça; Choi (2021) <i>Transportation Research Part E: Logistics and Transportation Review</i> Scopus - Citações 02</p>	<p>A partir da teoria das capacidades dinâmicas, o artigo adota uma abordagem de gerenciamento de operações para extrair <i>insights</i> de como as empresas gerenciam a manutenção dos relacionamentos, principalmente com os clientes durante a pandemia.</p>	<p>Multi-Método, combinação de entrevistas e análises estatísticas com pequenas e médias empresas de transporte.</p>

Título Autores Journal Base de Dados e Citações	Contribuições	Método de pesquisa
<p>3. <i>How Michelin-starred chefs are being transformed into social bricoleurs? An online qualitative study of luxury foodservice during the pandemic crisis</i></p> <p>Batat (2021)</p> <p><i>Journal of Service Management</i></p> <p>Scopus - Citações 5</p>	<p>Examina as estratégias de resposta e a mudança nas práticas dos chefs de cozinha com estrela Michelin para se adaptarem à pandemia global de COVID-19, pois a crise afetou severamente o setor de serviços de alimentação, principalmente economicamente e socialmente.</p>	<p>Multi-Método, combinação de entrevistas e dados de arquivo.</p>
<p>4. <i>Omni-Channel Retailing and Digital Business: A Case Study in Malaysia</i></p> <p>Leu; Masri (2021)</p> <p><i>Journal of Asian Finance, Economics and Business</i></p> <p>Scopus - Citações 0</p>	<p>O estudo avalia o sucesso de algumas marcas de vestuário populares em negócios digitais (<i>e-commerce</i>) que desenvolveram rapidamente a capacidade de se adaptar às mudanças e colher benefícios.</p>	<p>Estudo de casos múltiplos na Malásia.</p>
<p>5. <i>Firms that prosper in all weathers: surviving recessions and plagues</i></p> <p>Connell; Lemyze; McGill (2021)</p> <p><i>Journal of Business Strategy</i></p> <p>Scopus - Citações 0</p>	<p>Discuti as estratégias das empresas, evidenciado por suas escolhas de investimento a longo prazo (período de 21 anos) durante os quais levaram essas empresas a crescer, mesmo em momentos de crise e ruptura.</p>	<p>Simulação com dados de 32 empresas da <i>magazine's ranking of the world's top three-year performers</i>.</p>
<p>6. <i>Coronavirus pandemic and economic lockdown; study of strategic initiatives and tactical responses of firms</i></p> <p>Bhattacharyya; Thakre (2021)</p> <p><i>International Journal of Organizational Analysis</i></p> <p>Scopus - Citações 02</p>	<p>Determina o impacto da crise causada pela COVID nas empresas indianas e detalha as estratégias e respostas táticas de curto e longo prazo adotadas por essas empresas.</p>	<p>Multi-Método, combinação revisão sistemática da literatura e <i>survey</i> com especialistas.</p>
<p>7. <i>Innovation Model of China's High-End Equipment Industry: Do Social Capital and Dynamic Capabilities Matter for the COVID-19 Crisis?</i></p>	<p>O artigo explora as diferentes combinações de modelos de inovação empresarial na China com base nos papéis do capital social e das capacidades dinâmicas.</p>	<p>Análise qualitativa e comparativa de dados de 44</p>

Ai; Peng (2021) <i>Frontiers in Public Health</i> Scopus - Citações 3		empresas chinasas.
---	--	-----------------------

Fonte: Elaborado pela autora, 2022.

5. RESULTADOS DA PESQUISA EMPÍRICA

Esta seção apresenta os resultados das entrevistas executadas para identificar as ações estratégicas sustentáveis e como cada uma delas se relaciona com os ODS e as capacidades dinâmicas. Os principais resultados relativos à pesquisa foram utilizados para desenvolver uma rede de interações teórico-prático. Os tópicos estão divididos em: panorama geral da indústria de óleo de palma; caracterização da empresa estudada; análise de conteúdo de acordo com os *clusters* do *software* Leximancer™.

5.1 Agroindústria de Óleo de Palma

Cerca de um terço da produção anual global de alimentos para consumo humano é desperdiçado, aumentando a pressão sobre o meio ambiente no fornecimento de recursos para apoiar as cadeias de abastecimento de alimentos (SULIS et al., 2021). A adequação dos padrões de produção e consumo estão no centro do desenvolvimento sustentável, pois ajudam a determinar o nível de impacto sobre o meio ambiente e a sociedade (SAKHAROV, 2021). Por isso, a importância das empresas, principalmente as produtoras de alimentos, identificarem os fatores que influenciam a decisão das empresas em tornarem-se e manterem-se sustentáveis (CLARO; ESTEVES, 2021).

Ao aprofundar os estudos, destaca-se a agroindústria, que tem participação de aproximadamente 5,9% no Produto Interno Bruto (PIB) brasileiro e que influencia largamente os pilares ambiental, social e econômico (EMBRAPA, 2022). Além de evidenciar-se pela contribuição econômica do país, a agroindústria também é conhecida pela dependência da terra, uso de fertilizantes, combustíveis diesel com emissões intensivas, uso de grande quantidade de água, que podem ter efeitos negativos para as comunidades locais e a para a biodiversidade (PELICICE; CASTELLO, 2021).

Dentro da agroindústria, ressalta-se a produção de óleo de palma, um produto pouco conhecido do consumidor final, mas que é utilizado como matéria-prima de muitos produtos alimentícios e químicos. Ainda há muito desconhecimento sobre o óleo de palma e por isso é um produto que ainda desperta desconfiança, principalmente com relação ao processo produtivo, já que dá plantio até a colheita a maior parte é realizado de forma manual e por grande parte da plantação e produção se localizarem no bioma amazônico (BRANDÃO; SCHONEVELD, 2021; PELICICE; CASTELLO, 2021). A plantação da palma é muito afetada pelas condições climáticas, pela necessidade da chuva, preocupação com aumento da temperatura. No entanto, de acordo com a SPOTT (*Scores palm oil, tropical forestry, and natural rubber*), 2022, 93% dos produtores de

óleo de palma não avaliam o risco climático, apesar da indústria contribuir significativamente para as emissões mundiais de gases de efeito estufa. Na pandemia, o óleo de palma foi influenciado pelos custos de produção e transporte, métodos de cultivo agrícolas ainda muito manuais, alta dependência de subsídios agrícolas, processamento e embalagem limitados, no entanto, também foi beneficiado pela grande demanda externa e desvalorização do real *versus* dólar o que contribuiu para aumento significativo das exportações.

5.2 Caracterização da Empresa

O estudo de caso único foi realizado em uma indústria de óleo de palma brasileira, com unidades em Tailândia e Belém do Pará e mais duas unidades, sendo em uma refinaria em Limeira, Estado de São Paulo, e um escritório comercial em São Paulo, capital. A empresa foi fundada em 1982 e possui 40 anos de trajetória. Atualmente, a empresa possui 107 mil hectares de terras, divididas em 64 mil hectares de reservas florestais e 39 mil hectares de palmeiras plantadas. A empresa possui 6.000 colaboradores diretos e é considerada a maior empresa produtora de óleo de palma sustentável da América Latina. A empresa é classificada como uma grande empresa e atua no segmento agroindustrial com a produção do óleo de palma, palmiste e derivados refinados e fracionados, principalmente para clientes de panificação, confeitaria, culinários, lácteos e sorvetes, fritura industrial, cosméticos e oleoquímicos no Brasil e no mundo. A empresa comunica suas estratégias de sustentabilidade ambiental aos seus *stakeholders* através do site institucional e relatórios de sustentabilidade, sendo o GRI (*Global Report Indicator*) o mais completo.

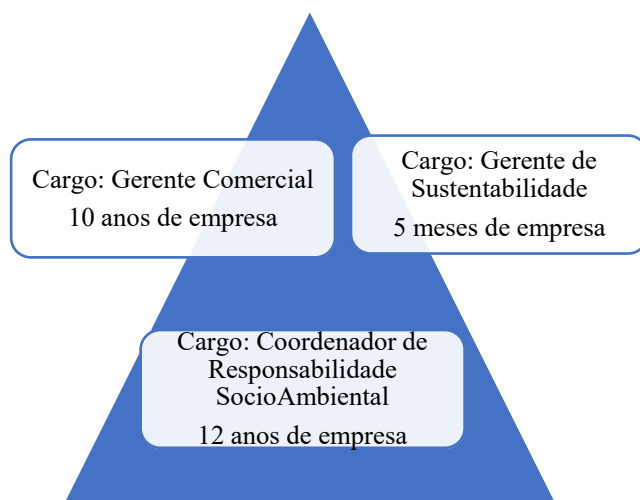
A empresa é signatária do Pacto Global da ONU e alinhada com a Agenda 2030 (Objetivos de Desenvolvimento Sustentável), além de possuir certificações e selos que garantem e certificam as práticas sustentáveis. A trajetória da empresa é marcada pela ação e realização de práticas de alto impacto positiva. A liderança é ativa e prevê a incorporação da sustentabilidade em todas as funções da empresa, pois existe um entendimento compartilhado de que ser sustentável gera valor para o negócio. A empresa divulga anualmente o GRI (relatório de sustentabilidade), cuja abordagem integra dez princípios: inclusão de partes interessadas, contexto de sustentabilidade, materialidade, integralidade, equilíbrio, comparabilidade, exatidão, pontualidade, clareza e confiabilidade. A GRI é uma organização internacional independente que foi pioneira em relatórios de sustentabilidade corporativa desde 1997 (WBCSD, 2016). Com a chegada

dos ODS na rotina da empresa, a identificação e a quantificação dos princípios do GRI tornaram a gestão e mensuração muito mais fáceis.

Todos os produtos produzidos na agroindústria são sustentáveis, passam por um rigoroso controle de qualidade e alcançam níveis cada vez maiores de satisfação dos *stakeholders*. Os empresários têm investido em inovação tecnológica e na expansão da cadeia de valor dos produtos para que sejam sustentavelmente reconhecidos pelo mercado nacional e internacional. O planejamento estratégico está alinhado aos ODS, inclusive as metas são publicadas nos relatórios e visam o seu cumprimento nos próximos anos, de 2025 a 2030.

Ser sustentável está ligado diretamente ao *core business* da empresa, o que torna as práticas sustentáveis mais sólidas e alinhadas ao negócio, além de serem refletidas nas declarações de visão, missão e propósito da empresa, assim, ligando, de forma destacada, o sucesso futuro da empresa ao desenvolvimento sustentável. A sustentabilidade está no DNA da empresa, por isso, a mesma possui uma diretoria de sustentabilidade, e dentro dela encontram-se os departamentos de responsabilidade socioambiental, comunicação corporativa e organização e gestão, totalizando nove colaboradores. A Figura 9 demonstra o organograma dos cargos entrevistados.

Figura 9 Organograma dos Entrevistados



Fonte: Elaborado pela autora, 2022.

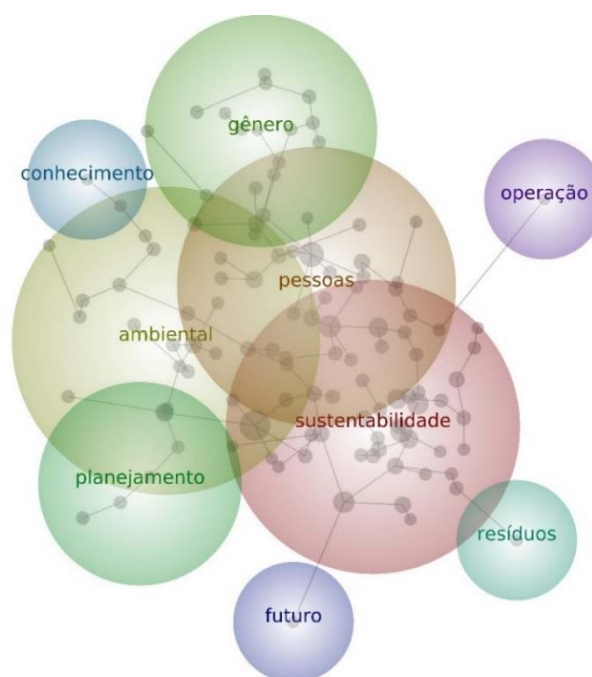
5.3 Mapa Conceitual

O Leximancer™ realiza uma análise automatizada com base em propriedades estatísticas de texto e produz resultados sem a necessidade de intervenção manual do

pesquisador, lista conceitos e sinônimos de acordo com o dicionário e apresenta inter-relações. As análises de conteúdo do estudo de caso não foram obtidas apenas através da transcrição literal das entrevistas, mas também dos 17 Objetivos de Desenvolvimento Sustentável. As três entrevistas totalizaram 5 horas e 46 minutos, resultando em 82 páginas de transcrições. Havia alguns conceitos que não eram relevantes para a questão de pesquisa e de baixo significado semântico (por exemplo, 'coisas', 'olhar', 'melhor' e 'fazer'). Esses conceitos gerados automaticamente foram removidos dos dados de texto pelo pesquisador (SOTIRIADOU; BROUWERS; LE, 2014).

Dentro das opções de análise de conteúdo presentes no software Leximancer™, destaca-se o mapa conceitual, que cria uma espécie de constelação de conceitos. Os círculos (clusters) se sobrepõem e mostram os termos que são mais relevantes dentro da entrevista, propondo uma análise relacional entre os temas, a relevância mostra a proporcionalidade dos conceitos (representativos) entre si (SOTIRIADOU; BROUWERS; LE, 2014). O mapa conceitual, é mapeado por calor, por isso, cores quentes (vermelho, laranja) denotam os conceitos mais relevantes e cores frias (azul, verde), denotam os menos relevantes. A Figura 10 representa o mapa conceitual da pesquisa, que resultou em nove *clusters*, divididos em: Sustentabilidade; Pessoas; Ambiental; Resíduos; Planejamento; Gênero; Operação; Conhecimento e Futuro.

Figura 10 Mapa conceitual da pesquisa



Fonte: Elaborado pela autora a partir do *Software Leximancer*, 2022.

5.3.1 Sustentabilidade

Ao longo de toda a entrevista, todos os participantes ressaltaram que a sustentabilidade está no DNA da empresa, na razão de existir, consolidado com esse pensamento, o termo aparece 311 vezes ao longo da entrevista e possui relevância de 100% na análise textual, e configura-se como o cluster mais forte identificado.

Segundo o gerente comercial “A empresa tem um nome, apesar de ser muito pequena no mundo, mas o nosso nome atrelado a sustentabilidade, eu posso te afirmar que qualquer *player* de óleos vegetais, que consome palma nos conhece, no mundo inteiro”. Um dos motivos que todos os *stakeholders* nacionais e internacionais, incluindo os concorrentes do mesmo setor, querem firmar parcerias com a empresa (capacidade de gerir parcerias com os *stakeholders*), pois possui a mesma tem a capacidade de ser e se manter sustentável mesmo em momentos que exigem a capacidade de gerenciar crises e incertezas, como o próprio cenário imposto pela pandemia.

A relação entre as capacidades dinâmicas e a sustentabilidade se mostraram fortes e bem estabelecidas, a capacidade de ter visão sistêmica do negócio e de que como ele deve ser para se manter saudável financeiramente e sustentável ambiental e socialmente são claramente compartilhadas de *top down* até *bottom up*. Essa comunicação efetiva, dentro da empresa é consolidada pela integração dos colaboradores durante a integração, ao longo dos três primeiros meses de empresa, onde estima-se que é o tempo necessário para que o colaborador entenda o posicionamento da empresa e passe a respirar desenvolvimento sustentável, além disso, a empresa insere desde os investimentos de longo prazo e planejamento estratégico de todas as áreas até as ações, projetos e programas o alinhamento a sustentabilidade e aos dezessete Objetivos de Desenvolvimento Sustentável.

Atualmente, todos os produtos gerados pela empresa são sustentáveis, apesar de ainda não possuírem clientes que procurem 100% dessa produção e paguem por ela, por isso, uma parte, em torno de 50%, apesar de também ser inclusive auditada e certificada ainda é vendida como produto comum. O processo produtivo do óleo de palma na empresa é circular, e a partir dos resíduos gerados, são todos reutilizados no processo produtivo da empresa, a empresa vem investindo constantemente em pesquisa e desenvolvimento para desenvolver produtos e estimular o consumo cada vez mais sustentáveis e responsáveis. A empresa possui a certificação internacional mais importante para agroindústrias de óleo de palma, que é o RSPO (*Roundtable on Sustainable Palm Oil*) que possui mais de 5.000 membros no mundo todo e tem como

5.3.2 Pessoas

As pessoas são consideradas o recurso mais importante da empresa, e por isso, o termo pessoas se relaciona fortemente com saúde, bem-estar e segurança. Durante a pandemia, a empresa reforçou essa importância, não apenas com os colaboradores, mas também todas as comunidades do entorno e agrovilas.

A empresa acredita a capacidade de gerir os parceiros e clientes permite estreitar laços com as pessoas e transmitir segurança aos clientes e produtores parceiros (fornecedores) é fundamental, mesmo durante a pandemia, explicando a importância do autocuidado e preservação da saúde e bem-estar dos produtores locais, muitos localizados no coração da Amazonas. Por isso, o *cluster* “pessoas” também está relacionado com as ações para conter a disseminação da pandemia dentro do ecossistema de negócios, incluindo acompanhamento de um olhar ágil ao utilizar a capacidade da governança corporativa, que formou um comitê com diretores e gerentes, para tratar os impactos negativos da COVID e mitigar a expansão do vírus e seguir rigorosamente as instruções da OMS (Organização Mundial da Saúde).

Na pandemia, para as atividades que eram possíveis, a capacidade de gerir recursos humanos foi utilizada ao implementar o regime *home office*, que só possível devido as tecnologias disponíveis, e a qualidade de vida no trabalho foi percebida, uma vez que, os colaboradores de São Paulo que levavam entre 1 hora e meia e 2 horas para chegar ao escritório, tornaram-se mais produtivos, o que trouxe mais motivação para as equipes, além de sentirem-se mais seguras pela minimização do contato. No campo e nas indústrias, não houve desligamento de colaboradores, foram implantados sistemas de rodízios para reduzir a quantidade de pessoas ocupando o mesmo ambiente no mesmo dia, e qualquer sinal de resfriado o colaborador era imediatamente afastado para cuidar-se em casa, com todo o auxílio e acompanhamento médico da equipe SSMA (Segurança, Saúde e Meio Ambiente) e até mesmo mobilizações e transferências de cidades para obter leitos para colaboradores localizados no Pará, por isso, os níveis de contaminação foram considerados muito baixos, inclusive sem notificação de casos dentro da empresa após a aplicação das duas doses da vacina.

Para estimular a vacinação, os gestores (capacidades gerenciais) ficaram responsáveis por estimular suas equipes a se vacinarem e a empresa promoveu sorteios semanais, onde todos os colaboradores foram estimulados a apresentar a carteira de vacinação completa, foi uma campanha de engajamento realizada pelo departamento de Recursos Humanos. Os entrevistados ressaltaram o trabalho diferenciado do

departamento de Recursos Humanos, que nunca está restrito ao mínimo, pelo contrário, na pandemia se destacou ainda mais, assim, notou-se o quanto a empresa utiliza-se da capacidade de gerir pessoas como um diferencial estratégico.

Ademais do contexto pandêmico, a governança corporativa da empresa atua para minimizar a fragilidade social das comunidades do entorno com a construção de Agrovilas e infraestrutura para as mesmas, a maioria localizadas em regiões amazônicas, a ideia parte do princípio de reduzir a pobreza, a fome, garantir moradia adequada e segura. Todas as vilas possuem saneamento básico, como água potável originadas da perfuração de poços e tratadas, esgoto e energia elétrica. Além das moradias adequadas, a principal agrovila possui ambulatório, hospital e escola que contempla desde o ensino infantil até ensino médio. A empresa preocupada em garantir qualidade de vida e acesso a recursos básicos para vida decente, suporta os colaboradores da empresa, suas famílias e moradores das comunidades do entorno com o envio de caminhões pipa munidos de água potável. Além de firmarem parcerias com o governo municipal e estadual para auxiliar as ações do governo para melhorar a infraestrutura e os serviços de água e saneamento e consequentemente contribuir para a saúde pública da região.

Desde que a empresa suspendeu totalmente o desmatamento de novas áreas em 2000, firmou parcerias com os produtores familiares locais, e passou a criar oportunidades de incremento de renda, relações comerciais mais sólidas e duradouras, com negociação prévia da compra das safras, viabilizando o planejamento financeiro e a estabilidade econômica das famílias, estruturação das comunidades em associações e cooperativas aliada a capacitações técnicas para diminuir a dependência de atravessadores, melhoria da remuneração e valorização do trabalho extrativista, treinamentos para reduzir atividades nocivas à natureza, habilitação para manejo sustentável e o aumento da produtividade por meio de tecnologias facilitadoras e melhores práticas na extração das matérias-primas.

A região norte do país ainda sofre com trabalhos análogos a escravidão e situações precárias de trabalho digno e pagamento adequado, no entanto, a empresa em busca de promover trabalho para as comunidades locais, proporciona salário justo para os colaboradores e faz ações de combate ao trabalho infantil e escravo. Não obstante a situação do Pará, a empresa também lida com a competitividade desleal dos mercados asiáticos, que não possuem uma legislação trabalhista como o Brasil, desmatam para a produção de palma e vendem o óleo muito mais barato, o que torna o óleo de palma

sustentável da empresa menos competitivo para os mercados que ainda não compreendem a importância de não alimentar esse tipo de comércio.

5.3.3 Ambiental

Apesar de ser uma agroindústria, a empresa não utiliza-se de processos de irrigação manual ou automatiza, uma vez que, seria economicamente e ambientalmente inviável. A palma é um recurso natural e seu plantio e desenvolvimento dependem grande parte da irrigação natural via água da chuva e da temperatura, por isso as mudanças climáticas também fazem parte da preocupação da empresa, já que a produção de palma é uma atividade vulnerável a essas mudanças. Segundo o coordenador de responsabilidade socioambiental, alterações de temperatura, do regime de chuvas e da composição da atmosfera alteram diretamente a produtividade das lavouras e pastagens. Os efeitos indiretos podem ser até mais nocivos, com o surgimento de novas pragas e doenças, em decorrência de mudanças no meio ambiente. Por tudo isso, é natural que o setor se mobilize para minimizar as causas e os efeitos das mudanças climáticas que ameaçam a produção de matérias-primas em diversas partes do mundo.

Os entrevistados destacam que a empresa contribui para o desenvolvimento sustentável local e regional dando suporte as iniciativas de conservação do meio ambiente em conjunto com o crescimento econômico ao gerar emprego e renda para a população das comunidades do entorno. Atua em parceria com importantes ONG's, como a Certificação FSC (*Forest Stewardship Council*), que é uma organização independente, não governamental, sem fins lucrativos, criada para promover o manejo florestal responsável ao redor do mundo, universidades e associações ligadas a produção de palma sustentável. A empresa se vale de políticas públicas já existentes para controlar o desmatamento da região e promove capacitações para preservação do ambiente. Tem contratado moradores locais que conhecem a floresta, a fauna e a flora e que são especialistas em “cuidar” da natureza e que atuam com foco na conservação da biodiversidade, foco nas espécies nativas da região amazônica (flora) e animais locais (fauna). Para os produtores locais, tem oferecido capacitação profissional para a extração sustentável das matérias-primas, dando suporte e estímulo à certificação dos produtores locais e colaborando com o financiamento e investimento em tecnologias, também são práticas da empresa.

Investimento em pesquisa e desenvolvimento voltada para a inclusão de inovações tecnológicas desde as fazendas até a indústria, através do uso de veículos elétricos e

autônomos, com foco na priorização de veículos de menor consumo de combustíveis e menor emissão de poluentes para as frotas. Para o suprimento de energia, a empresa ressaltou que tem buscado a eficiência energética através de fontes limpas de energia, ou seja, geração de energia renovável através do uso de placas fotovoltaicas, além de tentar minimizar os gases de efeito estufa.

5.3.4 Resíduos

A região norte do Brasil ainda sofre com problemas de saneamento básico, um deles é a disponibilidade de aterros sanitários, inclusive em capitais como Belém do Pará, que não possui aterro sanitário e lida com lixões sem tratamento adequado a céu aberto. Em busca de minimizar o impacto negativo, a empresa criou um aterro sanitário legalizado para disposição dos rejeitos da empresa e também gerados pela população. As águas residuais que são geradas a partir das unidades de produção, passam por tratamento dos efluentes dentro da própria empresa. Os rejeitos de fertilizantes gerados na unidade de Limeira, são encaminhados para tratamento e transformação por empresa terceira e devidamente habilitada.

No dia a dia, a empresa adota a política prática 4R, que consiste em Repensar, Reduzir, Reciclar e Reutilizar os resíduos que produz em suas atividades diárias, a empresa desenvolve um trabalho ativo de educação ambiental com os colaboradores e vem desenvolvendo tecnologias e políticas para reaproveitar os resíduos dos processos produtivos dentro da própria empresa. Os resíduos sólidos não aproveitados internamente, são coletados via parceria com ex colaborador da empresa (cooperativa familiar) para coleta dos resíduos, separação e agregação de valor, em 2021, a empresa reciclou 27 toneladas de papel, papelão, plástico e rafia só da unidade de Tailândia no Pará. Após o início do uso de máscaras descartáveis na pandemia, a empresa tem estimulado e orientado os colaboradores com o descarte adequado e auxílio com as máscaras em processo de descarte.

Para assegurar a qualidade da água dos rios, evitar a poluição e até mesmo contaminação indevida devido a descarte inadequado de rejeitos, o que inclusive já houve por parte da empresa entrevistada, a empresa periodicamente mapeia o curso dos rios e a qualidade da água, e em caso de contaminação, age imediatamente com barreiras de contenção e limpeza.

Em 2022, a empresa colocou em prática, o projeto de entrada no mercado de venda de créditos de carbono, em parceria com a Biofílica, empresa especializada em

conservação de florestas e comercialização de serviços ambientais, para iniciar seu projeto de Redução das Emissões por Desmatamento e Degradação Florestal (REDD+) e tem duração prevista de 30 anos.

5.3.5 Planejamento

O planejamento estratégico está alinhado com a razão de existir da empresa, baseia-se em manter-se economicamente, mas alinhado ao desenvolvimento social e preservação ambiental no centro das prioridades. O processo de tomada de decisão acontece suportada pelo diálogo coletivo e com total transparência, pois o planejamento e a tomada de decisão são uma questão fundamental para atender objetivos sistêmicos de múltiplos atores. Para ser mais eficaz, as metas de sustentabilidade da empresa são parte integrante do conjunto completo de metas financeiras, estratégicas e operacionais, juntamente com as metas para todas as áreas, tais como vendas e produção. Desde a criação da Agenda 2030, a empresa vem fortalecendo a capacidade de se organizar e direcionar os rumos do planejamento estratégico para curto, médio e longo prazo, contemplando inclusive o “encerramento” dos ODS.

Para a empresa ser sustentável faz parte do planejamento contínuo da empresa, e esse diferencial é que faz com que eles sejam reconhecidos no mercado, inclusive como grandes *players* que se mantem sustentável independente da situação, eles acreditam que esse posicionamento estimula outras empresas do setor a buscarem novas formas de se comportar e produzir para poderem competirem, além de servirem como *case* de sucesso:

“A empresa está bem à frente dos demais, isso não é bom, porque quanto mais gente está lá no patamar de cima, mas você sobe a régua, mais *fair* ficam os negócios, então sim, ser sustentável nos dá muitas vantagens *versus* nossos concorrentes locais, mas muitas vantagens mesmo, porque quando você é sustentável, eu acredito também que toda a sua base, todo o seu nível de serviço, a empresa está bem mais a frente, então qualquer problema, qualquer coisa que aconteça, isso não é soberbo, não é arrogância, é um trabalho que começou lá atrás e que a gente colhe os frutos hoje, então sempre vem de outras partes, vamos falar com eles” (Gerente Comercial, 2021).

Inicialmente, apesar da pandemia impor grandes desafios, a empresa destaca que conseguiu rapidamente agir para lidar com as incertezas e as reconfigurações necessárias para o negócio. Ao longo das entrevistas, todos citaram o alto nível de flexibilidade organizacional, o que resultou em planejamento rápido, flexível e adequado para a gestão de riscos e crises. A criação do comitê de combate à COVID reuniu gestores multidisciplinares para pensar, propor mudanças e o mais importante agir. As tomadas de decisão de forma ágil do comitê e da equipe de Recursos Humanos, foi fundamental para contratação de leitos de enfermaria e U.T.I, incluindo transferência de colaboradores em ambulâncias e transporte aéreo para garantir internação adequada durante o pico da segunda onda da COVID no início de 2021. O planejamento eficaz do comitê COVID também executou de forma rápida a contratação de ônibus adicionais para o transporte dos colaboradores para aumentar o distanciamento social. A pandemia tem permitido o fortalecimento da gestão e da governança.

É fato que a pandemia causou um choque econômico de imediato na empresa, entretanto, eles destacam que conseguiram explorar novas oportunidades ao abrir e alcançar mercados que estavam preocupados com as condições de garantia da capacidade de produzir e segurança alimentar, além de estarem procurando empresas sustentáveis e certificadas, ou seja, foi a pandemia foi um marco para o início de novas relações com os clientes, o mesmo aconteceu com os clientes do mercado interno, apesar de não poderem se encontrar pessoalmente, a empresa começou a busca formas de fortalecer o suporte aos clientes, como o momento de dificuldades financeiras, onde propuseram novas formas de pagamento e garantiram as cadeias de abastecimento.

Ao longo dos últimos anos, a empresa tem fortalecido o projeto de plano de carreira para o preparo de futuros gestores, pois a empresa ressalta que sabe da importância da capacidade gerencial para os negócios. Os entrevistados salientam a qualidade da escuta da liderança, sempre de portas abertas para ouvir e acolher e de como esse progresso vem acontecendo de modo gradual desde 2016 quando a alta administração alinhado com o RH tem fortalecido o papel do gestor em prol do desenvolvimento de pessoas e de um impacto sistêmico.

A indústria de Limeira é um polo de Pesquisa e Desenvolvimento (P&D), a empresa tem investido no desenvolvimento de tecnologias energéticas e avanço tecnológico, tem buscado novas inovações e desenvolvimento de produtos e recursos humanos dentro da empresa, além da personalização de produtos de acordo com as necessidades e demandas dos clientes. A indústria conta com uma cozinha piloto onde os

clientes e colaboradores são convidados a participar do processo de criação, tem contato com as equipes de P&D, e participam dos testes sensoriais, para os planos futuros, a empresa pretende intensificar a criação dentro dessa esfera.

5.3.6 Gênero

Nos últimos 6 anos (desde 2016), a empresa vem em um movimento onde mulheres tem ocupado cada vez mais cargos de gestão, desde a diretoria, gerência, supervisão e coordenação. No programa jovem aprendiz, a igualdade de gênero já é uma realidade, onde 50% são meninos e 50% meninas. Alinhado ao ODS 5 Igualdade de gênero, a empresa propõe um programa mais abrangente e integrador, marcado pela inclusão e diversidade, onde não fica restrito apenas aos direitos iguais à homens e mulheres, mas também abarca homossexuais, pessoas trans, pessoas com deficiência, indígenas, quilombolas, negros e brancos.

Destacam-se ainda o empoderamento feminino pelo incentivo à participação das mulheres no campo e na direção das associações e cooperativas, atualmente a empresa já conta com muitas mulheres em posições que antes totalmente masculinas, como a operação de máquinas ou até mesmo dirigindo tratores. A ideia da empresa é criar oportunidades que garantam equidade de gênero e principalmente empoderamento de meninas e mulheres na sociedade. Para garantir essa equidade na prática, a empresa desenvolve um programa de análise de salários, do mais baixo ao mais alto e entre gêneros como forma de corrigir as disparidades e garantir que todos recebam salário justo e adequado para a manutenção de uma família.

5.3.7 Operação

Na pandemia, os processos produtivos em geral foram minimamente afetados, pois a ideia central era manter as fazendas, refinaria e indústria funcionando para garantir a produtividade, uma vez que, a empresa precisa manter o crescimento econômico para garantir a sobrevivência em um momento de crise como a pandemia e é uma grande fornecedora de indústrias alimentícias, muitas produtoras de bens essenciais. Destacou-se a capacidade de agir rápido e tomar decisões importantes para manter a continuidade do negócio e garantir a manutenção do processo produtivo.

Comercialmente a estratégia utilizada foi intensificar o contato com o cliente, mesmo com a interrupção do “olho no olho”, visitas *in loco*, o contato físico e pessoal.

Com foco nas operações, a empresa se posicionou de modo a preservar a sustentabilidade com sustentabilidade.

Toda a cadeia de plantação, extração e produção possui rastreabilidade e são auditáveis, o que garante altos níveis de eficiência, mas também alto grau de confiabilidade de que práticas sustentáveis foram empregadas durante todo o processo. A cadeia produtiva tem investido em logística de transporte, logística de armazenagem e tecnologia para atingir esses objetivos, que, além de melhorarem o desempenho empresarial, também refletem sobre a minimização do impacto do uso de recursos naturais.

5.3.8 Conhecimento

Há um compromisso da empresa em levar conhecimento através do investimento em educação e cultura, o que também é uma das metas dos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável, um ponto observado pela empresa, é que as novas gerações estão cada vez mais alinhadas com o desenvolvimento sustentável e esse olhar fortalece cada vez mais a cadeia de valor criada pela empresa, por isso o propósito de viabilizar um ambiente favorável ao aprendizado e à mudança

A empresa estimula os colaboradores na busca pelo conhecimento, possui uma escola que contempla do ensino infantil ao ensino médio, ex-alunos da escola têm ido para as melhores universidades públicas estaduais e federais do país. O investimento na formação de mão de obra local e qualificada faz com que essa mesma mão de obra retorne para a empresa como recurso humano após a formação, o que resulta em colaboradores mais especializados e engajados com o negócio. A empresa tem firmado parcerias com universidades como a UFPA, UFOPA, IFPA para estágios e pesquisas *in loco*. Para os colaboradores, existe incentivo para a busca da especialização, a empresa custeia até 50% de cursos de pós-graduação, MBA's e até intercâmbios internacionais. O fato de a empresa ser internacionalizada, faz com que os colaboradores tenham contato com clientes, fornecedores e parceiros internacionais, normas e processos, ou seja, ocorre um intercâmbio de conhecimento entre os colaboradores e *stakeholders*, o que expande a capacidade da empresa em desenvolver seu recurso humano e agregar valor ao negócio.

Com as comunidades do entorno, existe o projeto chamado Agenda 2030, que leva aos moradores conhecimento sobre os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável, envolvendo ações de saúde básica, educação, nutrição, cidadania. Durante a pandemia,

foram reforçadas ações para conscientizar sobre a importância do uso de máscaras, lavar as mãos e o uso do álcool em gel.

5.3.9 Futuro

A empresa está alinhada aos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável, já se prepara para a execução de projetos até 2030. Como principais ações estratégicas, estão a venda dos créditos de carbono, investimento em P&D, principalmente voltado para as vantagens que a tecnologia da indústria 4.0 oferece para tornar a empresa mais dinâmica e garantir processos sustentáveis a custos mais baixos, antecipar na prática projetos que estavam engavetados, explorar a comunicação com as partes interessadas através do lançamento do manifesto que quer mostrar ao mundo que a Amazônia é muito além da floresta, que é formada por pessoas, parceiros, por futuro e que é possível criar valor sem destruir, que é possível, cuidar, regenerar e desenvolver.

Manter o que já é robusto e faz a empresa se tornar diferente das outras, como a flexibilidade organizacional da empresa como um todo e a gestão estratégica flexível e fortalecer a capacidade de ter visão de futuro, ser pioneiro em novas ações sustentáveis e como mencionado pelo gerente comercial “Subir a régua para todos”. O lema agora é focar no crescimento e superação de desafios, criar uma cadeia de valor coletiva através do fortalecimento de parcerias e alianças estratégicas, identificar oportunidades de negócios futuras ao comercializar óleo de palma sustentável com o devido valor, uma vez que, atualmente, a empresa vende apenas 50% de óleo com apelo e certificação, o restante da produção é vendido como óleo de palma comum.

As ações tomadas ao longo dos últimos anos e as ações para encarar a pandemia foram bem planejadas, e apesar dos desafios, inclusive econômicos, houve crescimento nos três pilares do desenvolvimento sustentável. Somente uma integração sistêmica entre os diferentes pilares permite a transformação econômica, social e ambiental. Cada um dos pilares é relevante e a relação entre os diferentes elementos deve ser levada em consideração no fortalecimento de capacidades dinâmicas. Portanto, considera-se que as capacidades dinâmicas desempenham um grande papel na manutenção da vantagem competitiva sustentável da empresa, uma vez que, a principal característica das capacidades dinâmicas é a dificuldade de serem imitadas e replicadas por outras empresas de modo rápido, pois não são competências comuns, mas sim desenvolvidas em um processo longo de solidificação.

6. DISCUSSÕES

Neste capítulo serão discutidos os resultados acerca do estudo de caso realizado e as análises convergentes e divergentes com o panorama empresarial.

6.1 Agroindústria de Óleo de Palma e o Panorama Empresarial

Descrevemos como as capacidades dinâmicas estão interrelacionadas com as ações estratégicas sustentáveis para apoiar o cumprimento dos objetivos de desenvolvimento sustentável. A pesquisa explorou um estudo de caso único em uma agroindústria brasileira comprometida com os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável. Essas discussões fortalecem as premissas de que empresas que querem tornar-se sustentáveis, precisam melhorar constantemente sua capacidade de lidar com as mudanças no ambiente interno e externo e reconstruir constantemente sua vantagem competitiva para obter vantagem real (FENG et al., 2020).

A empresa estudada oferece uma performance organizacional diferenciada, o diferencial são as práticas sustentáveis não compulsórias. E se desenvolver sustentavelmente tem sido um dos maiores desafios das empresas contemporâneas (RADNEJAD; OSIYEVSKYY; VREDENBURG, 2020). As fortes capacidades dinâmicas são lentas para se obter, pois exige um processo de adaptação para construir, integrar e reconfigurar essas competências internamente e externamente (TEECE; PISANO; SHUEN, 1997, p. 516; ZOLLO; WINTER, 2002). As capacidades dinâmicas, ou seja, essas competências que tornam a empresa única, devem ser mantidas e, periodicamente, renovadas em conjunto com as ações estratégicas sustentáveis, pois, tornam-se gradualmente menos adaptadas à medida que as circunstâncias mudam.

As principais descobertas apresentadas na seção anterior, mostram que o ODS intrínseco a empresa, é o ODS 12 que faz parte do *core business* do negócio, que contempla a meta consumo e produção responsáveis, já que todos os produtos do *portfólio* são sustentáveis. A empresa acredita que o avanço no cumprimento do ODS 12 apoiará a empresa no alcance das metas de outros ODS. Por isso, o planejamento futuro em dar continuidade a uma gestão sustentável, uso eficiente dos recursos naturais, da redução do desperdício e do fortalecimento das capacidades científicas e tecnológicas em prol de padrões mais sustentáveis de produção e consumo, incluindo a disseminação de informação adequada aos consumidores sobre o quão saudável o produto é, já que o óleo de palma é mais benéfico a saúde do que o óleo de soja ou de girassol. Segundo a ONU

BR (2018) esse modelo irá contribuir para a construção de resiliência das cadeias de valor formada por *stakeholders*. Em síntese, empresas que desejam ser sustentáveis, precisam direcionar o negócio para a implementação da PCS (Produção e o Consumo Sustentáveis) como abordagem integrada para alcançar os planos gerais de desenvolvimento, reduzir os custos econômicos, ambientais e sociais futuros (ONU BR, 2018).

O setor privado tem um papel crucial como fonte de financiamento, como impulsionador de inovação, desenvolvimento tecnológico e como motor fundamental do crescimento econômico (WBCSD, 2017). A tecnologia tem potencial para impulsionar uma economia mais sustentável para todos, mas somente se houver um diálogo contínuo entre os inovadores e as diferentes partes interessadas (UN FOUNDATION, 2017). De fato, a tecnologia impulsiona a inovação para criar soluções sustentáveis, produtos e serviços de marketing que inspiram os consumidores a fazer escolhas sustentáveis. Porém, a inovação disruptiva de algumas empresas sustentáveis não será suficiente para impulsionar a mudança, todo o setor econômico precisa se mover (UN FOUNDATION, 2017). A tecnologia apoia o alcance das metas corporativas sustentáveis por meio da execução de práticas verdes e sociais, pois age como um facilitador da evolução do modelo de negócios (CENTOBELLI; CERCHIONE; ESPOSITO, 2020). Um sólido sistema de inovação científica e tecnológica pode motivar o desenvolvimento sustentável das empresas (FENG et al., 2020). Existe incentivo maciço dos mercados para empresas aptas a disponibilizar tecnologias e soluções relevantes para os ODS por meio de modelos empresariais sustentáveis e inclusivos (WBCSD, 2017). Apesar dos investimentos em tecnologia, a empresa pontua que ainda carece de equipamentos que sejam capazes de identificar se o fruto está maduro, colher o fruto de forma que seja capaz de “agarrá-lo” de acordo com o seu tamanho e encaminhar para o caminhão e comunicar em tempo real a qualidade da colheita.

As parcerias de inovação entre parceiros públicos, privados e acadêmicos têm sido fundamentais fomentar as contribuições científicas em produtos e serviços (UN FOUNDATION, 2017). O fomento de PPPs (Parcerias público-privadas) transformaram-se em um instrumento essencial para o crescimento produtivo, econômico e social dos países e empresas (ONU, 2017). Continuar constantemente o estabelecimento de parcerias de cooperação em busca do Desenvolvimento Sustentável desempenham um papel importante no cumprimento dos ODS dentro da empresa analisada, através do fornecimento de recursos, conhecimento, experiência, tecnologia e inovação que reforçam as capacidades institucionais e operacionais. Procurar pares do setor ou do

mesmo ecossistema econômico para mudar o setor em direção a uma competição sustentável (UN FOUNDATION, 2017). Enfim, colabore com os seus similares e outras partes interessadas para enquadrar os ODS ao contexto do seu setor (WBCSD, 2017). A empresa tem muita preocupação em cumprir as normas ambientais e trabalhistas, respeitar a política, integrar fatores sociais e ambientais em suas decisões de investimento e, sobretudo, ao engajar-se em parceria com outros para construir uma economia mais justa. As empresas precisam ter coragem de avançar em novas direções e adotar um modelo econômico que não seja apenas ambientalmente sustentável, mas que transforme a pobreza, a desigualdade e a falta de acesso financeiro em novas oportunidades de mercado, mas isso só é possível para empresas visionárias, inteligentes e progressistas (UN FOUNDATION, 2017).

Além de expor vulnerabilidades, a COVID também evidenciou o tipo de resposta que governos, empresas e instituições internacionais são capazes de oferecer quando confrontadas com um determinado tipo de emergência. Muitos talvez tenham sido lentos, mas tem sido extraordinária a velocidade e a amplitude com que os recursos têm sido, desde então, orquestrados pela empresa para atender à crise de saúde pública e os seus efeitos colaterais. Os achados apresentados confirmam que a pandemia deixou claro a importância das empresas também se preocuparem com saúde e bem-estar, não restrito ao ambiente de trabalho, mas ao combate e prevenção de doenças transmissíveis como a COVID que enfraquecem a força de trabalho, tornando-as menos produtivas e saudáveis, ou seja, colocando em risco o plano estratégico produtivo e competitivo.

As empresas que optam por pagar salários dignos e adequados a sobrevivência de famílias, precisam ter certeza de que seus concorrentes farão o mesmo em um futuro não muito distante, para que não fiquem em desvantagem de custo, isto é, os governos precisam apoiar as empresas na criação de políticas fiscais e regulatórias nacionais e internacionais que gerem condições equitativas (UN FOUNDATION, 2017). A empresa tem uma preocupação grande em proporcionar aos seus colaboradores e suas comunidades, condições de subsistência e financeiras justas e honestas, porém ainda lida com forte pressão de custos impostos pela concorrência, principalmente dos mercados asiáticos, já que a própria legislação trabalhista brasileira sai a frente desses mercados e a empresa engajada, proporciona benefícios além do mínimo requerido.

Deste modo, desenvolver bons empregos com remuneração decente ao longo de todas as suas cadeias de fornecimento de uma forma que respeite plenamente os Princípios Orientadores das Nações Unidas sobre Direitos Humanos também é um dos

pilares das empresas sustentáveis (UN FOUNDATION, 2017). A empresa frisou que durante a pandemia uma das principais preocupações foi manter o emprego dos colaboradores, garantir renda, e cuidar da saúde e bem-estar de todos. Todavia, diferente da empresa estudada, a pandemia causou impactos negativos ao aumentar os casos de desemprego, principalmente no Brasil, o que vem comprometendo o alcance do ODS 8 - trabalho decente e crescimento econômico (CODS, 2020). Ainda no objetivo de garantir trabalho decente e crescimento econômico, a empresa que já praticava *home office* com colaboradores do escritório comercial de São Paulo, vai manter o *home office* em outras unidades e outras funções, que é uma forma de reforçar o quanto a empresa está preocupada com as pessoas e com o meio ambiente, além de fortalecer o posicionamento de flexibilidade organizacional, que acredita que seu recurso humano não precisa ser supervisionado. Heaton; Siegel; Teece (2019) complementam que a criação de capacidades fortes normalmente envolve a descentralização da autoridade, a promoção de uma cultura organizacional colaborativa e a propagação de uma visão compartilhada. No mesmo movimento, o cenário empresarial brasileiro vem mudando e corroborando com essa iniciativa da empresa, ao contar com 12 milhões de postos de trabalho em *home office*, não apenas para reduzir custos, mas também visando a melhora da qualidade de vida ao evitar deslocamentos e trânsito, o que colaborará para a infraestrutura de transportes, reduzindo o trânsito e congestionamentos, bem como a poluição principalmente em grandes cidades (CODS, 2020).

Quando trata-se de meio ambiente, o Brasil abriga a segunda maior cobertura florestal e a maior extensão de florestas tropicais do planeta. A maior extensão de florestas nativas está na Amazônia (ONU BR, 2018). A redução do desmatamento e a restauração de paisagens são consideradas ações que oferecem grande potencial de mitigação das mudanças no clima (BR, 2018). Apesar do avanço legal e político, os dados ambientais, econômicos e sociais do país apontam para a necessidade de continuar investindo na preservação da agenda de biodiversidade, não só com a criação de regulamentação adicional, bem como com o aumento de investimento em recursos financeiros (ODS 15). Os “títulos verdes” e linhas de crédito representam instrumentos financeiros importantes para estimular o desenvolvimento sustentável, além de trazer benefícios tanto para o emissor quanto o investidor (PACTO GLOBAL, 2020). Atenta as demandas ambientais, a empresa reforça que logo colocará em prática o projeto de venda de créditos de carbono. Um crédito de carbono é um certificado digital que comprova que uma empresa (projetos de conservação florestal, reflorestamento de áreas devastadas, energia limpa, biomassa

etc.) impediu a emissão de 1 tonelada de CO₂ (dióxido de carbono) em determinado ano. Segundo especialistas, o mercado de crédito de carbono pode render US\$ 100 bilhões ao Brasil até 2030, porém apesar do potencial das empresas brasileiras, principalmente agroindústrias e de alimentos, o país ainda não tem regulamentação própria (ICC, 2022). A energia limpa também é um tema importante, incorporando tanto a expansão das energias renováveis quanto a captura, armazenamento de carbono e oportunidades de apoio relacionadas ao armazenamento de energia e interconexão de redes (UN FOUNDATION, 2017). Apesar do Brasil se destacar por possuir atualmente uma matriz energética com grande participação de fontes renováveis e naturais é importante investir financeiramente em energia limpa e renovável para mitigar os impactos negativos das mudanças climáticas (ONU BR, 2018). A agroindústria de óleo de palma, tem desenvolvido projetos para a utilização de placas solares, principalmente nas regiões do Norte onde tem unidades.

Apesar da agroindústria analisada defender o investimento em conhecimento, cultura e educação, a privação do acesso a escola, causou efeitos imediatos e negativos ao acesso de educação de qualidade em todos os países contaminados pela COVID (ODS 4) (CODS, 2020). Assim, investir em formação, gestão da força de trabalho, capacitando homens e mulheres a explorarem seu potencial produtivo, traria mais retornos por meio de maior produtividade no trabalho (UN FOUNDATION, 2017). Por isso, a empresa trabalha para evidenciar a existência de um processo evolutivo que passa pelo desenvolvimento de indivíduos (colaboradores) inspiradas pelo exemplo das lideranças, na busca por gerar valor sustentável e bem-estar. As capacidades dinâmicas são uma estrutura desenvolvida para dar suporte a gestão estratégica (TEECE, 2018b). As capacidades dinâmicas, portanto, residem, em grande parte, nas competências gerenciais e de liderança da alta administração da empresa e na capacidade da administração de projetar, desenvolver, implementar e modificar essas rotinas. De modo que, as empresas com capacidades dinâmicas superiores aprenderam a se ajustar a ambientes em mudança e a moldar o ambiente (de negócios). As metas propostas pela Agenda 2030 preveem contribuições e participações de baixo para cima, onde todos devem participar e ninguém deve ser deixado para trás, no entanto, nas empresas o movimento é inverso, deve ser de cima para baixo, começando pelas ações estratégicas inseridos no planejamento da alta administração (UN FOUNDATION, 2017). Para a agroindústria estudada não é diferente, as ações estratégicas sustentáveis seguem o modelo *top down*, onde os gestores exercitam

a capacidade gerencial de motivar e influenciar suas equipes a cumprirem as metas globais.

A região norte do Brasil, sofre com problemas de escassez hídrica, tais como estiagens e secas, problemas de saneamento básico. A região Norte tem os indicadores mais baixos do país (56,9% de abastecimento de água, 8,7% de coleta de esgoto, do qual é tratado apenas 16,4%); enquanto a região Sudeste é a região com a melhor situação, i.e. 91,2% de cobertura de abastecimento de água e 77,2% de coleta de esgoto, sendo que 47,4% são tratados (RODRIGUES, 2019). Analisando os resultados, nota-se que a empresa tem um papel fundamental na contribuição de diversos ODS nas agrovilas e comunidades do entorno, colaborando ativamente para a redução da pobreza e da fome (ODS 1 e 2) através da criação de empregos, geração de renda e redução das desigualdades (ODS 8 e 10); saúde e bem estar (ODS 3), educação de qualidade para crianças e jovens até o ensino médio, além de especializações para colaboradores (ODS 4), parcerias público-privadas para fornecer infraestrutura e saneamento básico (ODS 6, 9 e 11), bem como aproveitamento dos recursos naturais para gerar energia solar (ODS 7), estímulo a produções circulares e a consumo consciente (ODS 12), além da conservação da biodiversidade amazônica, preservação da fauna e flora, zero desmatamento, garantia de povos ao acesso à terra de forma justa, inclusiva e pacífica e ao mesmo tempo combatendo as mudanças climáticas (13, 14, 15 e 16) com o apoio de parcerias público-privadas (ODS 17), ou seja, utilizar as capacidades dinâmicas para transformar as ações estratégicas sustentáveis em oportunidades.

Contudo, esta pesquisa também identificou pontos que podem ser melhorados pela empresa, como a falta de comunicação regular do desempenho e o progresso dos ODS vinculados as ações da empresa, ou seja, não menos importante, é a comunicação com o consumidor final de forma dinâmica, ou seja, as contribuições sociais e ambientais de modo informativo dos benefícios de saudabilidade do consumo de óleo de palma, do impacto social e econômico que esse produto que é plantado e extraído na Amazonia causa em muitas comunidades e famílias brasileiras. O crescimento populacional e consequente aumento do consumo, tem fortalecido um movimento nos últimos anos por parte dos consumidores e demais atores da cadeia (*stakeholders*), demandando produtos e serviços alinhados as questões ambientais e sociais e economicamente mais acessíveis.

Outro ponto de reflexão nesta pesquisa, mostra que apesar da Política Nacional de Resíduos Sólidos (PNRS), ter entrado em vigor em 2010, promovendo a redução da geração de resíduos por meio da prevenção, redução, reciclagem e reuso (ONU BR,

2018), o que está alinhado ao projeto 4R's da empresa, contudo ainda há espaço para trabalhar a logística reversa para tornar o processo realmente cem por cento circular, uma vez que, a empresa não tem nenhum programa ou projeto de pesquisa que acompanhe diretamente o pós venda de seus produtos, considerando o conceito do berço ao túmulo, incluindo as embalagens que são utilizadas para acondicionamento do óleo de palma e derivados, pois são realizados em embalagens de papelão e plásticas, sem uma política de logística reversa ou estudos de ACV (Avaliação do Ciclo de Vida) que analisem o impacto dessas embalagens para o meio ambiente. Investir em embalagens e máquinas mais eficientes, que consomem menos insumos e são produzidas de outros materiais que não comprometam o acondicionamento, mas que gerem menos resíduos e economize o uso de recursos naturais.

Independentemente do que impulsiona a empresa se mover, quando a sustentabilidade disruptiva decola em um setor, tudo pode mudar muito rápido. Da mesma forma, as empresas que antecipam a disrupção priorizando os Objetivos de desenvolvimento sustentável em seu planejamento estratégico hoje, também estarão colhendo os frutos da disrupção no futuro (UN FOUNDATION, 2017). Finalmente, conforme apontado por Teece (2018), a empresa que possui fortes recursos dinâmicos, tem a capacidade de criar e implementar modelos de negócios eficazes. Os resultados destacam que a força das capacidades de uma empresa é percebida quando as mudanças rápidas e as incertezas como no contexto da pandemia, são traduzidas em flexibilidade e transformação organizacional. Mas, fica claro neste estudo que para alinhar os negócios com os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável, os negócios os incorporarão não apenas em seu planejamento estratégico, mas em inovação, desenvolvimento de negócios, em todas as outras atividades, desde investimentos, operações, marketing, gestão de talentos e comunicações, pois quando as crises e as mudanças externas atingirem a empresa, esta estará preparada com um modelo sustentável sólido.

7. REDE DE INTERAÇÕES

A ideia da estrutura é permitir interações e a agregação das contribuições e percepções identificadas durante o estudo (NILSSON et al., 2018). Observa-se uma dinâmica de complementariedade e interdependência entre as teorias e abordagens. O descritivo abaixo e o Quadro 10 detalham como cada uma das etapas da pesquisa contribuíram para a criação e a proposta de modelo da rede de interações:

Os quadros vermelhos indicam quais ações estratégicas sustentáveis foram desenvolvidas a partir do uso das capacidades dinâmicas, bem como quais ODS se beneficiam diretamente dessas ações, já os quadros azuis claros mostram que, mesmo em menor intensidade, a ação pode impactar indiretamente outros ODS. A definição das interações foi de caráter qualitativo e baseadas no conhecimento adquirido ao longo da pesquisa, ou seja, não impede que outras relações não possam ser acrescentadas ou mudadas em estudos futuros.

- a) A revisão bibliográfica contribuiu ao identificar e o combinar os marcos conceituais do *Triple Bottom Line (TBL)*, abordagem que integra o conceito de desenvolvimento sustentável dentro da estratégia de negócios das empresas e Os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS), a mais recente agenda determinada pela ONU em parceria com países membros;
- b) A revisão sistemática foi utilizada para identificar as principais capacidades (C) dinâmicas exploradas na literatura e;
- c) Estudo de caso, onde foram exploradas as capacidades dinâmicas e a inter-relação com ações estratégicas sustentáveis para ilustrar como a empresa pode estimular ativamente o desenvolvimento sustentável em ambientes internos ou externos em contexto de mudanças, desafios e crises como a pandemia, de forma a apoiar outras empresas privadas, independente de qual seja o setor pertencente ou o contexto.

Quadro 10 Rede de Interações

Legenda:

- Relações Diretas das capacidades dinâmicas e suas respectivas ações estratégicas sustentáveis com o cumprimento de determinado ODS
- Relações Indiretas das capacidades dinâmicas e suas respectivas ações estratégicas sustentáveis com o cumprimento de determinado ODS

		Triple Bottom Line - Elkington, 1994																
		Social								Econômico				Ambiental				
		ODS 1	ODS 2	ODS 3	ODS 4	ODS 5	ODS 7	ODS 11	ODS 16	ODS 8	ODS 9	ODS 10	ODS 12	ODS 6	ODS 13	ODS 14	ODS 15	ODS 17
Agenda 2030 (ODS) - ONU, 2015		1	2	3	4	5	7	11	16	8	9	10	12	6	13	14	15	17
Capacidades Dinâmicas Teece; Pisano, 1984																		
C1 - Visão Sistêmica	Ser e se manter sustentável, característica do DNA da empresa	Indireta	Direta					Indireta	Indireta	Direta	Direta	Direta	Direta		Indireta			Direta
	Se manter saudável financeiramente e sustentável ambiental e socialmente	Direta	Direta	Indireta	Indireta	Indireta	Indireta	Indireta	Indireta	Direta	Direta	Direta	Direta	Indireta	Indireta	Indireta	Indireta	Direta
	Toda a cadeia possui rastreabilidade e são auditáveis, garantindo confiabilidade e sustentabilidade		Direta						Indireta	Direta	Direta		Direta		Indireta			Direta
C2 - Governança Corporativa	Formação de comitê com diretores e gerentes para combater a pandemia	Indireta	Indireta	Indireta				Indireta	Direta	Direta	Direta	Indireta	Direta					Indireta
	Programa abrangente, marcado pela inclusão e diversidade de gêneros e demais grupos vulneráveis	Indireta	Indireta	Indireta	Indireta	Direta			Indireta	Indireta	Indireta	Indireta	Indireta					Indireta
C3 - Investimentos de Longo Prazo	Investimento em P&D		Indireta					Indireta			Direta		Direta		Indireta	Indireta	Indireta	
	Incentivo para a busca da especialização, cursos de pós-graduação, MBA's e até intercâmbios internacionais	Indireta	Indireta	Indireta	Direta	Indireta			Indireta	Indireta	Indireta	Indireta	Indireta					Indireta
C4 - Planejamento de Cenários	Planejamento de curto, médio e longo prazo até 2030	Indireta	Direta	Indireta	Indireta	Indireta			Indireta		Direta	Indireta	Direta	Indireta	Indireta	Indireta	Indireta	
	Aumento gradual de mulheres em cargos de liderança	Indireta	Direta	Indireta	Indireta	Direta			Indireta	Indireta	Direta	Indireta	Direta	Indireta				Indireta

8. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo geral deste trabalho de pesquisa foi identificar como as capacidades dinâmicas podem auxiliar as empresas a definir ações estratégicas para cumprir os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável, mesmo em um contexto de mudanças e incertezas como a pandemia.

Para atingir o objetivo geral, foram propostos quatro objetivos específicos que são apresentados na sequência:

- a) Determinar os marcos conceituais dos objetivos de desenvolvimento sustentável;

A revisão bibliográfica deu o suporte necessário para estabelecer uma linha do tempo dos principais eventos promovidos pela ONU até a definição da última agenda em vigor, a agenda 2030. De forma complementar, também foram apontados os momentos em que as empresas foram convidadas a fazer parte do chamado em busca do desenvolvimento sustentável e a implementação de uma estrutura formal, o *Triple Bottom Line* e a absorção dos três pilares pelas empresas: econômico, social e ambiental, bem como a contextualização da pandemia de COVID e a instauração de um cenário de mudanças, desafios e incertezas.

- b) Identificar e sistematizar as principais capacidades dinâmicas;

O segundo objetivo específico dessa pesquisa, previa a identificação das principais capacidades dinâmicas necessárias para criar ações estratégicas sustentáveis e cumprir com os ODS. A partir da revisão sistemática, foram identificadas dezesseis capacidades dinâmicas, e então foram agrupadas de modo sistematizado, onde mostram as principais capacidades dinâmicas e a definição da aplicabilidade de seus conceitos, o que pode ser considerado um avanço para a estrutura da teoria, uma vez que não foi identificado até o momento nenhum trabalho que explorasse múltiplas capacidades a partir de uma visão sistêmica do negócio em um único estudo.

- c) Identificar as ações estratégicas sustentáveis e a inter-relação com as capacidades dinâmicas exploradas no estudo de caso;

A empresa estudada foi criada baseada em valores sustentáveis, presentes no DNA, ou seja, na razão de existir. Este estudo complementa pesquisas anteriores ao visualizar os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável como uma oportunidade poderosa para fortalecer as capacidades dinâmicas internas e externas em contextos de incertezas e mudanças como a pandemia.

Para a empresa, a pandemia, estabeleceu-se como um desafio no início, mas como

uma real oportunidade em um segundo momento, pois a crise acelerou processos que já estavam acontecendo, através da capacidade de planejar diferentes cenários. Os resultados mostraram que a capacidade de estar preparada sustentavelmente aumentou a confiança entre as partes interessadas, que houve o fortalecimento das capacidades produtivas para manter cem por cento da operação em funcionamento, além da manutenção de todos os empregos e salários, além de ser resiliente ao encarar as novas condições e custos impostos pela COVID.

Essas descobertas são ainda mais relevantes, considerando que ao longo da pesquisa empírica, foi identificada uma nova capacidade, a de ser sustentável, que foi definida como a principal capacidade dinâmica da estratégia de negócios. Para ser e se manter sustentável, o gerenciamento das parcerias foi fundamental para a manutenção e crescimento da empresa mesmo em um momento econômico incerto, por isso, firmar parcerias e engajar as partes interessadas foi imprescindível dentro da cadeia de valor, onde os *stakeholders* combinaram competências complementares, capacidades tecnológicas, recursos e trazem soluções inovadoras conjuntas para o mercado, que fossem benéficas para o ecossistema de negócios e ajudassem a enfrentar os desafios complexos através do compartilhamento de gestão do conhecimento e valor compartilhado.

A capacidade dinâmica que mais se destacou ao longo da pesquisa, foi a capacidade da empresa ter visão sistêmica, ou seja, olhar o todo, juntamente com a capacidade de tomar decisões, que suportaram a aptidão evolutiva da empresa ao longo dos últimos anos para detectar novas oportunidades e ameaças, inclusive para alinhamento com a Agenda 2030. A capacidade gerencial também de grande destaque, mostrou que os gestores não podem se limitar a reduzir custos, pelo contrário, devem se enquadrar em prestar suporte e apoio para o desenvolvimento da equipe, saúde, bem-estar, buscar a expansão do conhecimento, aprimorar a educação e o aprendizado, a criação de valor, disseminação da cultura organizacional e captura de oportunidades.

Apesar da empresa ter um processo denominado circular, ainda é importante mapear os impactos desde a base de abastecimento e logística de entrada, passando pela produção e operações, até a distribuição, uso e fim da vida dos produtos, principalmente as embalagens, sugere-se a inclusão de metodologias como a Avaliação de Ciclo de Vida (ACV). Outro *gap* identificado, foi a importância da empresa se comunicar de forma mais consistente e efetiva, principalmente com os consumidores finais, a respeito de seu impacto positivo e desempenho nos ODS. Os websites corporativos, canais de mídia

social, eventos, rotulagem de produtos, mercado e publicidade são algumas das muitas formas efetivas de se comunicar com as partes interessadas em desenvolvimento sustentável.

d) Desenvolver rede de interações com as contribuições teórico-prático.

A estrutura multidisciplinar (rede de interações) apresentada aqui contribui com a expansão dos conceitos teórico-práticos. No entanto, esta pesquisa não pretende generalizar os achados de um único estudo de caso, mas considera que é um *benchmarking* de ações estratégicas voltadas para o cumprimento do desenvolvimento sustentável dentro das empresas. Esse *know how* empresarial pode ser extremamente valioso e determinante para dar escalada às boas práticas dentro de empresas privadas.

Concretamente, estes resultados mostram que existe potencial para crescimento das empresas, ainda pouco explorado, mas que podem dar um salto através de direcionamento prático de quais ações estratégicas tomar vinculada aos ODS. Contribuímos para a literatura, pois não foi observado nas bases de dados de referências, quaisquer análises da teoria das capacidades dinâmicas e objetivos de desenvolvimento sustentável, explorando empiricamente a inter-relação entre os temas em uma empresa privada de grande porte em um contexto de crise. Quanto aos ODS, observou-se que o ODS 5 – Igualdade de gênero não é suficiente, já que a realidade não trata-se de desigualdade apenas para mulheres e meninas, mas também de grupos formados por minorias vulneráveis, ou seja, ODS da diversidade. Além disso, mesmo tratando-se da agenda mais abrangente estabelecida até o momento, não há nenhum ODS que estimule a continuidade e o delineamento de metas futuras, inclusive para empresas que precisam planejar o longo prazo. Para as empresas, o estudo compartilha ações práticas para trabalhar interna e externamente com a estrutura dos ODS, usando-as, por exemplo, para mapear o alinhamento organizacional, estímulo aos colaboradores, principalmente gestores e a comunicação efetiva e transparente com as partes interessadas em contexto de mudanças e incertezas. Para a engenharia de produção, este estudo destaca a integração das capacidades dinâmicas na gestão estratégica para cumprir os ODS e que podem ser absorvidas e aproveitadas para diferentes setores, além de mostrar que as indústrias não precisam se restringir ao ODS 12 - produção e de consumo sustentáveis, mas sim desenvolver ações e processos a partir de uma visão sistêmica do negócio e aproximar a academia das indústrias. Do ponto de vista dos formuladores de políticas, há a oportunidade de firmar parcerias público-privadas específicas que apoiam a adoção de práticas sustentáveis pelas empresas, bem como suporte do setor privado não apenas para

gerar crescimento econômico local, mas também para promover o desenvolvimento das comunidades da região sem comprometer o meio ambiente.

Por fim, a missão empresarial de atingir os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável até 2030, como se vê, não é trivial, realizá-la será uma tarefa de vários anos, que continuará pós Agenda 2030 e implicará em profundas mudanças nas empresas e em seus modelos de negócio. Quebrar esses paradigmas, pode parecer um preço alto, mas, ao que tudo indica, é o que fará a diferença entre prosperar nas próximas décadas e apenas sobreviver, ou nem isso. Assim, utilizar-se das capacidades dinâmicas é um diferencial para empresas que desejam participar do novo modelo de economia, a economia solidária, onde governança, colaboradores, comunidade, meio ambiente e parceiros se reúnem para garantir um futuro sustentável.

8.1 Limitações

Os resultados do estudo de caso não podem ser totalmente generalizados, é necessário cautela, em virtude de tratar-se de um único caso explorado a partir da abordagem qualitativa. O estudo de caso único obteve acesso a poucos interlocutores dentro da empresa, sendo o ideal expandir e entrevistar diferentes níveis: tático, operacional e estratégico, além de outros *stakeholders* pertencentes ao mesmo ecossistema de negócios ou até outras empresas em uma pesquisa de estudos de casos múltiplos. Outra limitação do estudo, foi a falta da visita *in loco*, apesar de não ser decisiva para a pesquisa, poderia ter contribuído para as observações do pesquisador. Sugere-se também a combinação de diferentes métodos de pesquisa (entrevistas com especialistas combinada com *surveys*) e abordagens (quali-quantitativa), ou seja, diferentes perspectivas, para que se unam e se complementem, ao evidenciar as ações prioritárias que ainda exigem novas pesquisas.

A rede de interações utilizou-se de abordagem qualitativa-subjetiva, onde o pesquisador foi responsável por apontar as ligações diretas e indiretas, o que pode dificultar a replicabilidade do modelo.

Cita-se também limitações relativas à análise de conteúdo, que, embora suportada por um *software* de análise de dados qualitativos, deixa a interpretação ao pesquisador, podendo descontextualizar a narrativa dos entrevistados durante a análise, mesmo que auxiliada pelo referencial teórico, por isso a utilização da triangulação, ou seja, diferentes fontes de dados que sejam capazes de captar e mostrar as convergências e divergências entre os resultados.

8.2 Pesquisas Futuras

Quanto às pesquisas futuras, os achados desta pesquisa permitem identificar um terreno fértil para pesquisas adicionais e empíricas na inter-relação entre a teoria das capacidades dinâmicas e o desenvolvimento sustentável, o que convoca estudiosos a aprofundar as pesquisas explorando as temáticas.

Sugere-se para pesquisas futuras, que a amostra de empresas seja ampliada e, adicionalmente, possa ser aplicado um modelo quantitativo de pesquisa que possibilitará o alcance a um número maior de empresas e a possibilidade de análises estatísticas vinculadas a priorização e o desempenho dessas ações estratégicas dentro do ambiente empresarial. Após validação da rede de interações teórico-prático por especialistas, recomenda-se a pesquisa-ação como forma de analisar o processo de desenvolvimento de capacidades dinâmicas, a formulação de ações estratégicas sustentáveis e o cumprimento dos objetivos de desenvolvimento sustentável, bem como identificar as barreiras e oportunidades desse processo em diferentes setores.

Estudos futuros também podem investigar de forma detalhada cada ODS, proporcionando maior aprofundamento das informações, bem como propor a integração de novos ODS pós 2030, incluindo os efeitos pós pandêmicos que podem perdurar por décadas. Além disso, surge a necessidade de comparar o alinhamento das capacidades dinâmicas da empresa e aquelas empregadas por seus *stakeholders*. Uma outra direção de pesquisa, trata da necessidade de compreender se empresas de pequeno e médio porte utilizam-se de capacidades dinâmicas na gestão estratégica em busca dos objetivos de desenvolvimento sustentável. Por fim, recomenda-se expandir os estudos além dos objetivos de desenvolvimento sustentável, mirando a visão 2050 já em processo de discussão por organizações como o WBCSD e a ONU.

REFERÊNCIAS

- ABEYSEKERA, I.; TRAN, K. T. The Coronavirus as a Disrupter of a Sustainable Small Early Childhood Family Business in Vietnam. **Sustainability** **2021**, Vol. **13**, Page **10692**, v. 13, n. 19, p. 10692, 26 set. 2021.
- ABRAM, N. K. et al. Identifying Where REDD+ Financially Out-Competes Oil Palm in Floodplain Landscapes Using a Fine-Scale Approach. **PLOS ONE**, v. 11, n. 6, p. e0156481, 8 jun. 2016.
- ABRAMS, E. M.; SZEFLER, S. J. **COVID-19 and the impact of social determinants of health**The Lancet Respiratory Medicine. Lancet Publishing Group, 1 jul. 2020.
- AGOSTINI, L.; NOSELLA, A. Multilevel Antecedents of Organizational Speed: The Exemplary Case of a Small Italian R&D Organization. **Sustainability** **2021**, Vol. **13**, Page **7502**, v. 13, n. 13, p. 7502, 5 jul. 2021.
- AI, Y.; PENG, D. Innovation Model of China's High-End Equipment Industry: Do Social Capital and Dynamic Capabilities Matter for the COVID-19 Crisis? **Frontiers in Public Health**, v. 9, p. 683120, 7 jun. 2021.
- AKENJI, L.; BENGTSSON, M. Making Sustainable Consumption and Production the Core of Sustainable Development Goals. **Sustainability**, v. 6, n. 2, p. 513–529, 24 jan. 2014.
- ALAM, M. K. A systematic qualitative case study: questions, data collection, NVivo analysis and saturation. **Qualitative Research in Organizations and Management: An International Journal**, v. 16, n. 1, p. 1–31, 23 fev. 2021.
- ALDIANTO, L. et al. Toward a business resilience framework for startups. **Sustainability (Switzerland)**, v. 13, n. 6, p. 3132, 2 mar. 2021.
- ALE, B. J. M.; HARTFORD, D. N. D.; SLATER, D. H. Dragons, black swans and decisions. **Environmental Research**, v. 183, p. 109127, 1 abr. 2020.
- ALLAM, Z.; JONES, D. S. Future (post-COVID) digital, smart and sustainable cities in the wake of 6G: Digital twins, immersive realities and new urban economies. **Land Use Policy**, v. 101, p. 105201, 1 fev. 2021.
- ALLEN, C.; METTERNICHT, G.; WIEDMANN, T. **Initial progress in implementing the Sustainable Development Goals (SDGs): a review of evidence from countries**Sustainability ScienceSpringer Tokyo, 1 set. 2018.
- ALLEN, C.; METTERNICHT, G.; WIEDMANN, T. Prioritising SDG targets: assessing baselines, gaps and interlinkages. **Sustainability Science**, v. 14, n. 2, p. 421–438, 1 mar. 2019.
- ALMEIDA, C. M. V. B. et al. Integrating cleaner production into sustainability strategies: An introduction to this special volume. **Journal of Cleaner Production**, v. 96, p. 1–9, 1 jun. 2015.

ALMEIDA, G. B. et al. Addressing the COVID-19 transmission in inner Brazil by a mathematical model. **Scientific Reports**, v. 11, n. 1, p. 10760, 1 dez. 2021.

AMUI, L. B. L. et al. Sustainability as a dynamic organizational capability: a systematic review and a future agenda toward a sustainable transition. **Journal of Cleaner Production**, v. 142, p. 308–322, 20 jan. 2017.

ANDERIES, J. M. et al. Aligning key concepts for global change policy: Robustness, resilience, and sustainability. **Ecology and Society**, v. 18, n. 2, 30 abr. 2013.

ANDRIAMIHAJA, O. R. et al. Identifying agents of change for sustainable land governance. **Land Use Policy**, v. 100, p. 104882, 1 jan. 2021.

ANHOLON, R. et al. The COVID-19 pandemic and the growing need to train engineers aligned to the sustainable development goals. **International Journal of Sustainability in Higher Education**, v. 21, n. 6, p. 1269–1275, 5 set. 2020.

ARCHIBALD, M. M. et al. Using Zoom Videoconferencing for Qualitative Data Collection: Perceptions and Experiences of Researchers and Participants. **International Journal of Qualitative Methods**, v. 18, 11 set. 2019.

ASAD, S. SDGs in Pakistan: An analysis. In: **Social Development and the Sustainable Development Goals in South Asia**. [s.l.] Taylor and Francis, 2019. p. 92–110.

AUGIER, M.; TEECE, D. J. Dynamic capabilities and the role of managers in business strategy and economic performance. **Organization Science**, v. 20, n. 2, p. 410–421, 1 mar. 2009.

AVERY, G.; HOOPER, N. How David Cooke implemented corporate social responsibility at Konica Minolta Australia. **Strategy & Leadership**, v. 45, n. 3, p. 38–44, 2017.

AVTAR, R. et al. Utilizing geospatial information to implement SDGs and monitor their ProgressEnvironmental Monitoring and Assessment. **Springer**, 1 jan. 2020.

AYUSO, S.; RODRÍGUEZ, M. Á.; RICART, J. E. Responsible competitiveness at the “micro” level of the firm - Using stakeholder dialogue as a source for new ideas: A dynamic capability underlying sustainable innovation. **Corporate Governance**, v. 6, n. 4, p. 475–490, 2006.

BADEN-FULLER, C.; TEECE, D. J. **Market sensing, dynamic capability, and competitive dynamics****Industrial Marketing Management**. Elsevier Inc., 1 ago. 2020.

BAGUR-FEMENÍAS, L.; BUIL-FABREGA, M.; AZNAR, J. P. Teaching digital natives to acquire competences for sustainable development. **International Journal of Sustainability in Higher Education**, v. 21, n. 6, p. 1053–1069, 13 jul. 2020.

BALDASSARRE, B. et al. Bridging sustainable business model innovation and user-

- driven innovation: A process for sustainable value proposition design. **Journal of Cleaner Production**, v. 147, p. 175–186, 20 mar. 2017.
- BANALIEVA, E. R.; DHANARAJ, C. Internalization theory for the digital economy. **Journal of International Business Studies**, v. 50, n. 8, p. 1372–1387, 1 out. 2019.
- BARBIER, E. B.; BURGESS, J. C. **Sustainability and development after COVID-19** *World Development*. Elsevier Ltd, , 1 nov. 2020.
- BARBOSA, R. N. DE C. Arranjo produtivo local, política do espaço e flexibilização do trabalho. **Serviço Social & Sociedade**, v. 125, n. 125, p. 167–188, abr. 2016.
- BATAT, W. How Michelin-starred chefs are being transformed into social bricoleurs? An online qualitative study of luxury foodservice during the pandemic crisis. **Journal of Service Management**, v. 32, n. 1, p. 87–99, 2 jan. 2021.
- BEDENLIER, S. et al. Learning by Doing? Reflections on Conducting a Systematic Review in the Field of Educational Technology. In: **Systematic Reviews in Educational Research**. [s.l.] Springer Fachmedien Wiesbaden, 2020. p. 111–127.
- BELEYA, P. et al. Challenges in Attaining Sustainable Development Goals in Port Klang: Port Management Perspective. **Int. J Sup. Chain. Mgt**, v. 9, n. 1, p. 349–355, 2020.
- BENGTSSON, M. et al. Transforming systems of consumption and production for achieving the sustainable development goals: moving beyond efficiency. **Sustainability Science**, v. 13, n. 6, p. 1533–1547, 1 nov. 2018.
- BERCHEZ, F. A. S. et al. Marine and coastal environmental education in the context of global climate changes - Synthesis and subsidies for ReBentos (Coastal benthic habitats monitoring network). **Brazilian Journal of Oceanography**, v. 64, p. 137-156, 2016.
- BEXELL, M.; JÖNSSON, K. Responsibility and the United Nations' Sustainable Development Goals. **Forum for Development Studies**, v. 44, n. 1, p. 13–29, 2 jan. 2017.
- BHALAJI, R. K. A. et al. A soft computing methodology to analyze sustainable risks in surgical cotton manufacturing companies. **Sadhana - Academy Proceedings in Engineering Sciences**, v. 45, n. 1, p. 1–22, 1 dez. 2020.
- BHATTACHARYYA, S. S.; THAKRE, S. Coronavirus pandemic and economic lockdown; study of strategic initiatives and tactical responses of firms. **International Journal of Organizational Analysis**, 2021.
- BIROSCAK, B. J. et al. Leximancer Software as a Research Tool for Social Marketers: Application to a Content Analysis. **Social Marketing Quarterly**, v. 23, n. 3, p. 223–231, 1 set. 2017.
- BOCKEN, N. M. P. et al. **A literature and practice review to develop sustainable business model archetypes** *Journal of Cleaner Production*. Elsevier, , 15 fev. 2014.

BOCKEN, N. M. P. Sustainable venture capital - Catalyst for sustainable start-up success? **Journal of Cleaner Production**, v. 108, p. 647–658, 1 dez. 2015.

BRANDÃO, F.; SCHONEVELD, G. Oil Palm Contract Farming in Brazil: Labour Constraints and Inclusivity Challenges. **Journal of Development Studies**, v. 57, n. 8, p. 1428–1442, 2021.

BRANDI, H. S.; DOS SANTOS, S. F. Measuring sustainable development goals: an application of modern portfolio theory on sustainability systems. **Clean Technologies and Environmental Policy**, v. 22, n. 4, p. 803–815, 1 maio 2020.

BRASIL. **DECRETO Nº 9.759, DE 11 DE ABRIL DE 2019**. BRASIL. Presidência da República, 2019. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2019-2022/2019/decreto/D9759.htm>.

BRAUN, A. B. et al. Relevance of sustainable remediation to contaminated sites manage in developed and developing countries: Case of Brazil. **Land Use Policy**, v. 94, p. 104533, 1 maio 2020.

BREUER, A.; JANETSCHEK, H.; MALERBA, D. Translating Sustainable Development Goal (SDG) Interdependencies into Policy Advice. **Sustainability**, v. 11, n. 7, p. 2092, 8 abr. 2019.

BRIGHTON, C. UNLIKELY BEDFELLOWS: The evolution of the relationship between environmental protection and development. **International and Comparative Law Quarterly**, v. 66, n. 1, p. 209–233, 1 jan. 2017.

BRYMAN, A. Quantitative and qualitative research: further reflections on their integration. In: **Mixing Methods: qualitative and quantitative research**. [s.l.] Routledge, 2018. p. 57–78.

CARROLL, A. B. Carroll's pyramid of CSR: taking another look. **International Journal of Corporate Social Responsibility**, v. 1, n. 1, p. 3, 5 dez. 2016.

CEBDS. **Planejando o Brasil Pós-Pandemia**. Rio de Janeiro, Brasil: [s.n.]. Disponível em: <<https://cebds.org/cebds-serie-webinar-covid-19-sustentabilidade-revisao2050/#.YCVGa2hKjIU>>.

CENTOBELLI, P.; CERCHIONE, R.; ESPOSITO, E. Pursuing supply chain sustainable development goals through the adoption of green practices and enabling technologies: A cross-country analysis of LSPs. **Technological Forecasting and Social Change**, v. 153, p. 119920, 1 abr. 2020.

CERCHIONE, R.; ESPOSITO, E. **A systematic review of supply chain knowledge management research: State of the art and research opportunities** **International Journal of Production Economics**. Elsevier B.V., 1 dez. 2016.

CHAPMAN, A. R. Assessing the universal health coverage target in the Sustainable Development Goals from a human rights perspective. **BMC International Health and**

Human Rights, v. 16, n. 1, p. 33, 15 dez. 2016.

CHEAH, S.; HO, Y. P.; LI, S. Business model innovation for sustainable performance in retail and hospitality industries. **Sustainability (Switzerland)**, v. 10, n. 11, p. 3952, 30 out. 2018.

CHIN, A.; JACOBSSON, T. TheGoals.org: Mobile global education on the Sustainable Development Goals. **Journal of Cleaner Production**, v. 123, p. 227–229, 1 jun. 2016.

CHINAZZI, M. et al. The effect of travel restrictions on the spread of the 2019 novel coronavirus (COVID-19) outbreak. **Science**, v. 368, n. 6489, p. 395–400, abr. 2020.

CHOWDHURY, M. M. H. et al. Dynamic sustainability requirements of stakeholders and the supply portfolio. **Journal of Cleaner Production**, v. 255, p. 120148, 10 maio 2020.

CHOWDHURY, P.; SHUMON, R. Minimizing the gap between expectation and ability: Strategies for smes to implement social sustainability practices. **Sustainability (Switzerland)**, v. 12, n. 16, p. 6408, 1 ago. 2020.

CLARKE, A.; MACDONALD, A. Outcomes to Partners in Multi-Stakeholder Cross-Sector Partnerships: A Resource-Based View. **Business & Society**, v. 58, n. 2, p. 298–332, 25 fev. 2019.

CLARO, P. B. DE O.; ESTEVES, N. R. Sustainability-oriented strategy and Sustainable Development Goals. **Marketing Intelligence & Planning**, v. 39, n. 4, p. 613–630, 2021.

CODS. **Índice ODS 2019 Para América Latina y el Caribe**. Bogotá, Colombia: [s.n.]. Disponível em: <<https://cods.uniandes.edu.co/indice-ods/#:~:text=El Índice ODS 2019 para,24 países de la región.>>.

CONNELL, C. M.; LEMYZE, C.; MCGILL, W. L. Firms that prosper in all weathers: surviving recessions and plagues. **Journal of Business Strategy**, 2021.

CONWAY, D. et al. Exploring hybrid models for universal access to basic solar energy services in informal settlements: Case studies from South Africa and Zimbabwe. **Energy Research & Social Science**, v. 56, p. 101202, 1 out. 2019.

CORDOVA, M. F.; CELONE, A. SDGs and Innovation in the Business Context Literature Review. **Sustainability**, v. 11, n. 24, p. 7043, 9 dez. 2019.

COSTANZA, R. et al. Modelling and measuring sustainable wellbeing in connection with the UN Sustainable Development Goals. **Ecological Economics**, v. 130, p. 350–355, 1 out. 2016.

CRIADO-GOMIS, A. et al. Customer functional value creation through a sustainable entrepreneurial orientation approach. **Economic Research-Ekonomska Istrazivanja**, v. 33, n. 1, p. 2360–2377, 1 jan. 2020.

CRONIN, J. J. et al. Green marketing strategies: An examination of stakeholders and

the opportunities they present. **Journal of the Academy of Marketing Science**, v. 39, n. 1, p. 158–174, 1 fev. 2011.

D'ADAMO, I. et al. A Sustainable Revolution: Let's Go Sustainable to Get Our Globe Cleaner. **Sustainability**, v. 12, n. 11, p. 4387, 27 maio 2020.

DA GIAU, A. et al. Sustainable development and dynamic capabilities in the fashion industry: A multi-case study. **Corporate Social Responsibility and Environmental Management**, v. 27, n. 3, p. 1509–1520, 1 maio 2020.

DA S. CANDIDO, D. et al. Routes for COVID-19 importation in Brazil. **Journal of Travel Medicine**, v. 27, n. 3, p. 1–3, 1 abr. 2020.

DANIIL, M. et al. Sustainable growth in times of crisis: L'Oréal Russia. **Emerald Emerging Markets Case Studies**, v. 10, n. 4, p. 1–20, 3 nov. 2020.

DAS, R. K.; MISHRA, H. **Smart E-governance and sustainable development: Strategic alignment assessment framework**. ACM International Conference Proceeding Series. **Anais...**New York, New York, USA: Association for Computing Machinery, 4 abr. 2018.

DE OLIVEIRA, A. C. et al. Competencies for sustainability: A proposed method for the analysis of their interrelationships. **Sustainable Production and Consumption**, v. 14, p. 82–94, 1 abr. 2018.

DENTCHEV, N. et al. Embracing the variety of sustainable business models: social entrepreneurship, corporate intrapreneurship, creativity, innovation, and other approaches to sustainability challenges. **Journal of Cleaner Production**, v. 113, n. 21 December 2015, p. 1–4, 2016.

DHAHRI, S.; SLIMANI, S.; OMRI, A. Behavioral entrepreneurship for achieving the sustainable development goals. **Technological Forecasting and Social Change**, v. 165, p. 120561, 1 abr. 2021.

DIAS, R. **Gestão ambiental: responsabilidade social e sustentabilidade**. 3. Ed. – 3 ed. São Paulo: Atlas, 2019.

DO NASCIMENTO, F. R. F. **Brasil ODS: Um Modelo Colaborativo De Apoio à Realização Dos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável da ONU**. [s.l.] Universidade Federal do Rio de Janeiro, COPPE, 2018.

DOMINELLI, L. **The Routledge handbook of green social work**. 1st Editio ed. [s.l.] Routledge, 2018.

DWERTMANN, D. J. G.; KNIPPENBERG, D. Capturing the state of the science to change the state of the science: A categorization approach to integrative reviews. **Journal of Organizational Behavior**, v. 42, n. 2, p. 104–117, 5 fev. 2021.

DWYER, L. **Triple Bottom Line Reporting as a Basis For Sustainable Tourism: Opportunities and Challenges**Acta Turistica. [s.l.] Sveučilište u Zagrebu, Ekonomski

fakultet Zagreb, 1 jun. 2015.

DYDUCH, W. et al. Dynamic capabilities, value creation and value capture: Evidence from SMEs under Covid-19 lockdown in Poland. **PLOS ONE**, v. 16, n. 6, p. e0252423, 15 jun. 2021.

EISENHARDT, K. M. Building Theories from Case Study Research. **Academy of Management Review**, v. VOL. 14, N, n. 1 Oct 1989, 1989a.

EISENHARDT, K. M. Building Theories from Case Study Research. **The Academy of Management Review**, v. 14, n. 4, p. 532, out. 1989b.

EISENHARDT, K. M. What is the Eisenhardt Method, really? **Strategic Organization**, v. 19, n. 1, p. 147–160, 1 fev. 2021.

ELKINGTON, J. **Cannibals with Forks: The Triple Bottom Line of Business of 21st Century**. 1^o edition ed. United Kingdom: Capstone Publishing Limited Oxford Centre for Innovation, 1994.

ELKINGTON, J. **Sustentabilidade - Canibais com Garfo e Faca**. 1^a edição ed. São Paulo: Editora M.Books, 2011.

ELKINGTON, J. **Green Swans : The Coming Boom in Regenerative Capitalism**. 1^o Edition ed. United Kingdom: Fast Company Press, 2020.

EMBRAPA. **Ciência que transforma Resultados e impactos positivos da pesquisa agropecuária na economia, no meio ambiente e na mesa do brasileiro**. Disponível em: <<https://www.embrapa.br/grandes-contribuicoes-para-a-agricultura-brasileira/agroindustria>>. Acesso em: 8 mar. 2022.

EUSTACHIO, J. H. P. P. et al. Systemic indicator of sustainable development: Proposal and application of a framework. **Journal of Cleaner Production**, v. 241, p. 118383, 20 dez. 2019.

EVERS, B. A. **Why adopt the Sustainable Development Goals. The case of multinationals in the Colombian coffee and extractive sector**. [s.l.] Erasmus University Rotterdam, 2018.

FASOLI, E. The Possibilities for Nongovernmental Organizations Promoting Environmental Protection to Claim Damages in Relation to the Environment in France, Italy, the Netherlands and Portugal. **Review of European, Comparative & International Environmental Law**, v. 26, n. 1, p. 30–37, 1 abr. 2017.

FEILER, P.; TEECE, D. Case study, dynamic capabilities and upstream strategy: Supermajor EXP. **Energy Strategy Reviews**, v. 3, n. C, p. 14–20, 1 set. 2014.

FELSBERGER, A. et al. The impact of Industry 4.0 on the reconciliation of dynamic capabilities: evidence from the European manufacturing industries. **Production Planning and Control**, 2020.

- FENG, B. et al. The Impact of Core Technological Capabilities of High-Tech Industry on Sustainable Competitive Advantage. **Sustainability**, v. 12, n. 7, p. 1–15, 2020.
- FERRANTE, L. et al. How Brazil's President turned the country into a global epicenter of COVID-19. **Journal of Public Health Policy** 2021 42:3, v. 42, n. 3, p. 439–451, 27 ago. 2021.
- FERREIRA PIMENTA, M. F.; NARDELLI, A. M. B. Desenvolvimento sustentável: os avanços na discussão sobre os temas ambientais lançados pela conferência das Nações Unidas sobre o desenvolvimento sustentável, Rio+20 e os desafios para os próximos 20 anos. **Perspectiva**, v. 33, n. 3, p. 1257–1277, 1 abr. 2016.
- FETSCHERIN, M.; HEINRICH, D. Consumer brand relationships research: A bibliometric citation meta-analysis. **Journal of Business Research**, v. 68, n. 2, p. 380–390, 1 fev. 2015.
- FLYNN, S. V. et al. A 15-Year Content Analysis of Three Qualitative Research Traditions. **Counselor Education and Supervision**, v. 58, n. 1, p. 49–63, 1 mar. 2019.
- FOTI, V. T.; TIMPANARO, G. Relationships, sustainability and agri-food purchasing behaviour in farmer markets in Italy. **British Food Journal**, v. ahead-of-print, n. ahead-of-print, 11 out. 2021.
- FOUNDATION, U. N. **BETTER BUSINESS BETTER WORLD - The report of the Business & Sustainable Development Commission**. London: [s.n.]. Disponível em: <<https://sustainabledevelopment.un.org/index.php?page=view&type=400&nr=2399&menu=1515>>.
- FRANÇA PIMENTA, A. A. et al. Social licence to operate model: Critical factors of social acceptance of mining in the Brazilian Amazon. **Resources Policy**, v. 74, p. 102237, 1 dez. 2021.
- FREEMAN, R. E.; DMYTRIYEV, S. Corporate Social Responsibility and Stakeholder Theory: Learning From Each Other. **Symphonya. Emerging Issues in Management**, v. 2, n. 1, p. 7, 21 dez. 2017.
- FRITSCH, U.; RÖSCH, C. The conditions of a sustainable bioeconomy. In: **Bioeconomy for Beginners**. [s.l.] Springer Berlin Heidelberg, 2020. p. 177–202.
- GAIER, R. V. Death toll in Brazil's Petropolis mudslides, floods hits 176; more than 110 missing. **Reuters**, 2022.
- GALLAGHER, V. C. et al. A comprehensive three-dimensional sustainability measure: The 'missing P' of 'people' - a vital stakeholder in sustainable development. **Corporate Social Responsibility and Environmental Management**, v. 25, n. 5, p. 772–787, 1 set. 2018.
- GALLI, A. et al. Think globally, act locally: Implementing the sustainable development goals in Montenegro. **Environmental Science and Policy**, v. 84, p. 159–169, 1 jun. 2018.

GALLO, E.; SETTI, A. F. F. Território, intersetorialidade e escalas: Requisitos para a efetividade dos objetivos de desenvolvimento sustentável. **Ciencia e Saude Coletiva**, v. 19, n. 11, p. 4383–4386, 1 nov. 2014.

GANSON, B. Business (not) for peace: Incentives and disincentives for corporate engagement on good governance and peaceful development in the African context. **South African Journal of International Affairs**, v. 26, n. 2, p. 209–232, 3 abr. 2019.

GAO, X. et al. The economic–environmental trade-off of growing apple trees in the drylands of China: A conceptual framework for sustainable intensification. **Journal of Cleaner Production**, v. 296, p. 126497, 10 maio 2021.

GARCIA, D. S. S.; GARCIA, H. S. Alcances dos objetivos de desenvolvimento do milênio e perspectivas dos objetivos do desenvolvimento sustentável. **Revista da Faculdade de Direito**, v. 1, n. 35, 31 dez. 2016.

GEHMAN, J. et al. Finding Theory–Method Fit: A Comparison of Three Qualitative Approaches to Theory Building. **Journal of Management Inquiry**, v. 27, n. 3, p. 284–300, 1 jul. 2018.

GIANNETTI, B. F. et al. Ten years working together for a sustainable world, dedicated to the 6th IWACP: Introductory article. **Journal of Cleaner Production**, v. 226, p. 866–873, 20 jul. 2019.

GILBERT, P. et al. The role of material efficiency to reduce CO2 emissions during ship manufacture: A life cycle approach. **Marine Policy**, v. 75, p. 227–237, 1 jan. 2017.

GIRIBABU, D. Mapping and Scoping of the World Concepts to the Sustainable Development Goals: The First Review. **Sustainability**, v. 12, n. 6, p. 310–322, 1 dez. 2019.

GLOBAL, R. P. **Integração dos ODS na estratégia empresarial**. Disponível em: <https://reportsustentabilidade.com.br/sites/default/files/Integracao_ODS_Estrategia_2018.pdf>. Acesso em: 29 abr. 2020.

GOH, C. S. et al. Revisiting triple bottom line within the context of sustainable construction: A systematic review. **Journal of Cleaner Production**, v. 252, p. 119884, 10 abr. 2020.

GOLDENBERG, M. **Arte de pesquisar: como fazer pesquisa qualitativa em Ciências Sociais**. Edição: 1 ed. [s.l.] Record, 2011.

GÓMEZ MARTÍN, E. et al. Using a system thinking approach to assess the contribution of nature based solutions to sustainable development goals. **Science of the Total Environment**, v. 738, 10 out. 2020.

GOSLING-GOLDSMITH, J. **Sustainable Development Goals and Uncertainty Visualization**. [s.l.] Faculty of Geo-Information Science and Earth Observation, 2018.

GOVINDAN, K.; SHANKAR, K. M.; KANNAN, D. Achieving sustainable

development goals through identifying and analyzing barriers to industrial sharing economy: A framework development. **International Journal of Production Economics**, v. 227, p. 107575, 1 set. 2020.

GRAINGER-BROWN, J.; MALEKPOUR, S. Implementing the sustainable development goals: A review of strategic tools and frameworks available to organisations. **Sustainability (Switzerland)**MDPI AG, , 1 mar. 2019.

GRUCHMANN, T. et al. Dynamic capabilities for sustainable change in the food processing industry: A multilevel perspective. **Journal of Cleaner Production**, v. 311, p. 127534, 15 ago. 2021.

GTA-ODS. **Negociações da Agenda de Desenvolvimento Pós-2015: Elementos Orientadores da Posição brasileira**Grupo de Trabalho Aberto Objetivos de Desenvolvimento Sustentável, , 2014.

GÜNZEL-JENSEN, F. et al. Do the United Nations' Sustainable Development Goals matter for social entrepreneurial ventures? A bottom-up perspective. **Journal of Business Venturing Insights**, v. 13, p. e00162, 1 jun. 2020.

GUO, F. “The spirit and characteristic of the general provisions of civil law”. **Law and Economics**, v. V. 3, p. 5–16, 2017.

GUSMÃO CAIADO, R. G. et al. A literature-based review on potentials and constraints in the implementation of the sustainable development goals. **Journal of Cleaner Production**. Elsevier Ltd, , 10 out. 2018.

GVCES. **As Empresas Frente aos Objetivos do Desenvolvimento Sustentável**. Disponível em: <<https://www.estrategiaods.org.br/as-empresas-frente-aos-objetivos-do-desenvolvimento-sustentavel-ods/>>. Acesso em: 12 mar. 2021.

HAGBERG, J.; SUNDSTROM, M.; EGELS-ZANDÉN, N. The digitalization of retailing: an exploratory framework. **International Journal of Retail and Distribution Management**, v. 44, n. 7, p. 694–712, 11 jul. 2016.

HAJER, M. et al. Beyond Cockpit-ism: Four Insights to Enhance the Transformative Potential of the Sustainable Development Goals. **Sustainability**, v. 7, n. 2, p. 1651–1660, 4 fev. 2015.

HARRISON, H. et al. Case study research: Foundations and methodological orientations. **Forum Qualitative Sozialforschung**, v. 18, n. 1, 1 jan. 2017.

HARZING, A. W.; ALAKANGAS, S. Google Scholar, Scopus and the Web of Science: a longitudinal and cross-disciplinary comparison. **Scientometrics**, v. 106, n. 2, p. 787–804, 1 fev. 2016.

HAWKES, C.; POPKIN, B. M. Can the sustainable development goals reduce the burden of nutrition-related non-communicable diseases without truly addressing major food system reforms? **BMC Medicine**, v. 13, n. 1, p. 143, 16 jun. 2015.

HAYS, D. G.; MCKIBBEN, W. B. Promoting Rigorous Research: Generalizability and Qualitative Research. **Journal of Counseling and Development**, v. 99, n. 2, p. 178–188, 1 abr. 2021.

HEATON, S.; SIEGEL, D. S.; TEECE, D. J. Universities and innovation ecosystems: a dynamic capabilities perspective. **Industrial and Corporate Change**, v. 28, n. 4, p. 921–939, 1 ago. 2019.

HERRMANN, J. D.; SANGALLI, L. C.; TEECE, D. J. Dynamic capabilities: Fostering an innovation-friendly environment in Brazil. **RAE Revista de Administracao de Empresas**, v. 57, n. 3, p. 283–287, 1 maio 2017.

HIGGINS-DESBIOLLES, F.; WIJESINGHE, G. The critical capacities of restaurants as facilitators for transformations to sustainability. **Journal of Sustainable Tourism**, v. 27, n. 7, p. 1080–1105, 3 jul. 2019.

HINTON, L.; RYAN, S. Interviews. In: **Qualitative Research in Health Care**. [s.l.] wiley, 2019. p. 43–55.

HOEK, M. ACHIEVING THE SUSTAINABLE DEVELOPMENT GOALS THE GREATEST CHALLENGE AND BIGGEST OPPORTUNITY. In: **The Trillion Dollar Shift**. 1ª edição ed. Londres, Reino Unido: Routledge, 2018. p. 432 p.

HOFFMAN, A. J. et al. Industrial Ecology as a Source of Competitive Advantage. **SSRN Electronic Journal**, 28 jun. 2017.

HUANG, Y. et al. Saving China from the coronavirus and economic meltdown: Experiences and lessons. In: **Mitigating the COVID Economic Crisis: Act Fact and Do Whatever It Takes**. [s.l.] VOXEU e-book, 2020.

HUDAEFI, F. A. How does Islamic fintech promote the SDGs? Qualitative evidence from Indonesia. **Qualitative Research in Financial Markets**, v. 12, n. 4, p. 353–366, 25 out. 2020.

HUNT, J. D. et al. Energy crisis in Brazil: Impact of hydropower reservoir level on the river flow. **Energy**, v. 239, p. 121927, 15 jan. 2022.

HUSSAIN, N.; RIGONI, U.; ORIJ, R. P. Corporate Governance and Sustainability Performance: Analysis of Triple Bottom Line Performance. **Journal of Business Ethics**, v. 149, n. 2, p. 411–432, 1 maio 2018.

IBGE. **Demografia das Empresas**. Disponível em: <<https://www.ibge.gov.br/estatisticas/economicas/comercio/9068-demografia-das-empresas.html?=&t=o-que-e>>. Acesso em: 29 jun. 2021.

IBISCH, P. L. et al. A global map of roadless areas and their conservation status. **Science**, v. 354, n. 6318, p. 1423–1427, 16 dez. 2016.

ICC. Crédito de carbono: como negociar na prática? **Jornal Estadão**, 2022.

IGWE, P. A.; ICHA-ITUMA, A.; MADICHIE, N. O. The evaluation of CSR and social value practices among uk commercial and social enterprises. **Entrepreneurial Business and Economics Review**, v. 6, n. 1, p. 37–52, 2018.

INIGO, E. A.; ALBAREDA, L. Sustainability oriented innovation dynamics: Levels of dynamic capabilities and their path-dependent and self-reinforcing logics. **Technological Forecasting and Social Change**, v. 139, p. 334–351, 1 fev. 2019.

JACKSON, T.; SMITH, C. Towards sustainable lifestyles: Understanding the policy challenge. In: **The Cambridge Handbook of Psychology and Economic Behaviour, Second Edition**. [s.l.] Cambridge University Press, 2018. p. 481–515.

JACOB, A. Mind the Gap: Analyzing the Impact of Data Gap in Millennium Development Goals' (MDGs) Indicators on the Progress toward MDGs. **World Development**, v. 93, p. 260–278, 1 maio 2017.

JAIN, A.; ISLAM, M. A. A preliminary analysis of the impact of un MDGs and Rio+20 on corporate social accountability practices. **Developments in Corporate Governance and Responsibility**, v. 8, p. 81–102, 2015.

JAMSHED, S. Qualitative research method-interviewing and observation. **Journal of Basic and Clinical Pharmacy**, v. 5, n. 4, p. 87, 2014.

JANETSCHKEK, H. et al. The 2030 Agenda and the Paris Agreement: voluntary contributions towards thematic policy coherence. **Climate Policy**, v. 20, n. 4, p. 430–442, 20 abr. 2020.

JANOUSHKOVÁ, S. et al. Sustainable Development—A Poorly Communicated Concept by Mass Media. Another Challenge for SDGs? **Sustainability**, v. 11, n. 11, p. 3181, 6 jun. 2019.

JEANTET, D. Brazil's deadly mudslides reflect neglect, climate change. **ABC NEWS**, 2022.

JENG, D. J. F.; PAK, A. The variable effects of dynamic capability by firm size: the interaction of innovation and marketing capabilities in competitive industries. **International Entrepreneurship and Management Journal**, v. 12, n. 1, p. 115–130, 1 mar. 2016.

JOHNS HOPKINS, U. **COVID-19 Dashboard by the Center for Systems Science and Engineering (CSSE) at Johns Hopkins University (JHU)**. Disponível em: <<https://coronavirus.jhu.edu/map.html>>. Acesso em: 2 dez. 2020.

KANNAN, D. Sustainable procurement drivers for extended multi-tier context: A multi-theoretical perspective in the Danish supply chain. **Transportation Research Part E: Logistics and Transportation Review**, v. 146, p. 102092, 1 fev. 2021.

KAY, N. M.; LEIH, S.; TEECE, D. J. The role of emergence in dynamic capabilities: a restatement of the framework and some possibilities for future research. **Industrial and Corporate Change**, v. 27, n. 4, p. 623–638, 1 ago. 2018.

- KAZAMIA, E.; SMITH, A. G. **Assessing the environmental sustainability of biofuels***Trends in Plant Science* Elsevier Ltd, , 1 out. 2014. Disponível em: <<https://pubmed.ncbi.nlm.nih.gov/25281367/>>. Acesso em: 31 ago. 2020.
- KEMP-BENEDICT, E. Investing in a Green Transition. *Ecological Economics*, v. 153, p. 218–236, 1 nov. 2018.
- KHETRAPAL, S.; BHATIA, R. **Impact of COVID-19 pandemic on health system & Sustainable Development Goal 3***Indian Journal of Medical Research*. Wolters Kluwer Medknow Publications, , 1 maio 2020. Disponível em: <<https://www.ijmr.org.in/article.asp?issn=0971-5916;year=2020;volume=151;issue=5;page=395;epage=399;aulast=Khetrapal>>. Acesso em: 2 dez. 2020.
- KÖCHE, J. C. **Fundamentos de Metodologia Científica**. Petrópolis: Editora Vozes, Ltda, 2016.
- KOIDE, R.; AKENJI, L. Assessment of Policy Integration of Sustainable Consumption and Production into National Policies. *Resources*, v. 6, n. 4, p. 48, 22 set. 2017.
- KOLK, A. The social responsibility of international business: From ethics and the environment to CSR and sustainable development. *Journal of World Business*, v. 51, n. 1, p. 23–34, 1 jan. 2016.
- KORSTJENS, I.; MOSER, A. Series: Practical guidance to qualitative research. Part 4: Trustworthiness and publishing. *European Journal of General Practice*, v. 24, n. 1, p. 120–124, 4 dez. 2018.
- KRAAK, M.; RICKER, B.; ENGELHARDT, Y. Challenges of Mapping Sustainable Development Goals Indicators Data. *ISPRS International Journal of Geo-Information*, v. 7, n. 12, p. 482, 17 dez. 2018.
- KRÄTZIG, O.; FRANZKOWIAK, V.; SICK, N. Multi-level perspective to facilitate sustainable transitions - A pathway for german oems towards electric vehicles. *International Journal of Innovation Management*, v. 23, n. 8, 1 dez. 2019.
- KUMAR, S.; KUMAR, N.; VIVEKADHISH, S. Millennium development goals (MDGS) to sustainable development goals (SDGS): Addressing unfinished agenda and strengthening sustainable development and partnership. *Indian Journal of Community Medicine*, v. 41, n. 1, p. 1–4, 1 jan. 2016.
- LAARI, S.; TÖYLI, J.; OJALA, L. The effect of a competitive strategy and green supply chain management on the financial and environmental performance of logistics service providers. *Business Strategy and the Environment*, v. 27, n. 7, p. 872–883, 1 nov. 2018.
- LAING, T. **The economic impact of the Coronavirus 2019 (Covid-2019): Implications for the mining industry***Extractive Industries and Society*. Elsevier Ltd, , 1 abr. 2020.

LARAIA, L.; ROBKE, L.; WALDMANN, H. Bioactive Compound Collections: From Design to Target Identification. **Chem**, v. 4, n. 4, p. 705–730, 12 abr. 2018.

LE BLANC, D. Towards Integration at Last? The Sustainable Development Goals as a Network of Targets. **Sustainable Development**, v. 23, n. 3, p. 176–187, 1 maio 2015.

LE CAOUS, E.; HUARNG, F. Economic Complexity and the Mediating Effects of Income Inequality: Reaching Sustainable Development in Developing Countries. **Sustainability**, v. 12, n. 5, p. 2089, 9 mar. 2020.

LEAL FILHO, W. et al. COVID-19 and the UN Sustainable Development Goals: Threat to Solidarity or an Opportunity? **Sustainability**, v. 12, n. 13, p. 5343, 1 jul. 2020.

LEITE-FILHO, A. T. et al. Deforestation reduces rainfall and agricultural revenues in the Brazilian Amazon. **Nature Communications** 2021 **12:1**, v. 12, n. 1, p. 1–7, 10 maio 2021.

LEITE, C. M. **Implementação dos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável em Empresas: Contribuições do Investimento Social Privado no Brasil**. [s.l.] Universidade Estadual de Campinas, 2018.

LEU, J. F. Y.; MASRI, R. Omni-Channel Retailing and Digital Business: A Case Study in Malaysia. **Journal of Asian Finance, Economics and Business**, v. 8, n. 4, p. 403–412, 2021.

LI, S. et al. The impact of covid-19 epidemic declaration on psychological consequences: A study on active weibo users. **International Journal of Environmental Research and Public Health**, v. 17, n. 6, 2 mar. 2020.

LIESHOUT, J. W. F. C. VAN et al. Connecting strategic orientation, innovation strategy, and corporate sustainability: A model for sustainable development through stakeholder engagement. **Business Strategy and the Environment**, p. bse.2857, jul. 2021.

LIN, B. C. Sustainable Growth: A Circular Economy Perspective. **Journal of Economic Issues**, v. 54, n. 2, p. 465–471, 2 abr. 2020.

LITTLEWOOD, D.; HOLT, D. How social enterprises can contribute to the sustainable development goals (SDGs) - A conceptual framework. In: **Contemporary Issues in Entrepreneurship Research**. [s.l.] Emerald Group Publishing Ltd., 2018. v. 8p. 33–46.

LIU, S.; KASTURIRATNE, D.; MOIZER, J. A hub-and-spoke model for multi-dimensional integration of green marketing and sustainable supply chain management. **Industrial Marketing Management**, v. 41, n. 4, p. 581–588, 1 maio 2012.

LOBE, B.; MORGAN, D.; HOFFMAN, K. A. Qualitative Data Collection in an Era of Social Distancing. **International Journal of Qualitative Methods**, v. 19, 7 jul. 2020.

LOBO, M. J.; PIETRIGA, E.; APPERT, C. **An evaluation of interactive map**

comparison techniques. Conference on Human Factors in Computing Systems - Proceedings. **Anais...**New York, NY, USA: Association for Computing Machinery, 18 abr. 2015. Disponível em: <<https://dl.acm.org/doi/10.1145/2702123.2702130>>. Acesso em: 18 mar. 2021.

LOMBARDI NETTO, A. et al. Multiple criteria assessment of sustainability programs in the textile industry. **International Transactions in Operational Research**, v. 28, n. 3, p. 1550–1572, 14 maio 2021.

LOW, S. et al. Smart digital marketing capabilities for sustainable property development: A case of Malaysia. **Sustainability (Switzerland)**, v. 12, n. 13, p. 5402, 1 jul. 2020.

LOZOWICKA, A. Evaluation of the efficiency of sustainable development policy implementation in selected EU member states using DEA. the ecological dimension. **Sustainability (Switzerland)**, v. 12, n. 1, p. 435, 6 jan. 2020.

LYNCH, D. H. J. et al. Constructing the public in roadmapping the transition to a bioeconomy: A case study from the Netherlands. **Sustainability (Switzerland)**, v. 12, n. 8, p. 3179, 1 abr. 2020.

MACASSA, G. Social Enterprise, Population Health and Sustainable Development Goal 3: A Public Health Viewpoint. **Annals of Global Health**, v. 87, n. 1, 24 jun. 2021.

MACEDO, M. A. et al. Mapeamento e Análise Bibliométrica da Utilização da Análise Envoltória de Dados (DEA) em Estudos em Contabilidade e Administração. **Journal of Accounting, Management and Governance**, v. 12, n. 3, 25 fev. 2010.

MAGGIO, A.; KUFFER, J.; LAZZARI, M. Advances and trends in bibliographic research: Examples of new technological applications for the cataloguing of the georeferenced library heritage. **Journal of Librarianship and Information Science**, v. 49, n. 3, p. 299–312, 9 set. 2017.

MAINALI, B. et al. Evaluating synergies and trade-offs among Sustainable Development Goals (SDGs): Explorative analyses of development paths in South Asia and Sub-Saharan Africa. **Sustainability (Switzerland)**, v. 10, n. 3, 14 mar. 2018.

MANFIELD, R. C.; NEWHEY, L. R. Resilience as an entrepreneurial capability: integrating insights from a cross-disciplinary comparison. **International Journal of Entrepreneurial Behaviour and Research**, v. 24, n. 7, p. 1155–1180, 5 nov. 2018.

MARIANO, E. B. **Progresso e Desenvolvimento Humano: teorias e indicadores de riqueza, qualidade de vida, felicidade e desigualdade.** 1º edição ed. Rio de Janeiro: Alta Books, 2019.

MARTÍNEZ-FERRERO, J.; LOZANO, M. B.; VIVAS, M. The impact of board cultural diversity on a firm's commitment toward the sustainability issues of emerging countries: The mediating effect of a CSR committee. **Corporate Social Responsibility and Environmental Management**, v. 28, n. 2, p. 675–685, 1 mar. 2021.

MARUYAMA, U. et al. Nurturing the Seeds of Sustainability Governance: Rio+25

- Brazilian Higher Education Institution Case Study. In: **World Sustainability Series**. [s.l.] Springer, 2020. p. 151–166.
- MATTERA, M. et al. Facing a global crisis - how sustainable business models helped firms overcome COVID. **Corporate Governance (Bingley)**, 2021.
- MCGRATH, C.; PALMGREN, P. J.; LILJEDAHL, M. Twelve tips for conducting qualitative research interviews. **Medical Teacher**, v. 41, n. 9, p. 1002–1006, 2019.
- MEIRELLES, D. S. E; CAMARGO, Á. A. B. Capacidades Dinâmicas: O Que São e Como Identificá-las? **Revista de Administração Contemporânea**, v. 18, n. spe, p. 41–64, dez. 2014.
- MELANE-LAVADO, A.; ÁLVAREZ-HERRANZ, A.; GONZÁLEZ-GONZÁLEZ, I. Foreign direct investment as a way to guide the innovative process towards sustainability. **Journal of Cleaner Production**, v. 172, p. 3578–3590, 20 jan. 2018.
- MENDOZA, J. M. F.; GALLEGOS-SCHMID, A.; AZAPAGIC, A. A methodological framework for the implementation of circular economy thinking in higher education institutions: Towards sustainable campus management. **Journal of Cleaner Production**, v. 226, p. 831–844, 20 jul. 2019.
- MENEZES, P. M. **Relatório de Atividades da CTPMI-CNODS é lançado durante o IV Encontro Nacional da Rede ODS Brasil**. Disponível em: <<https://www.redeodsbrasil.org/post/2019/11/19/relatorio-de-atividades-da-ctpmi-cnods-e-lancado-durante-o-iv-encontro-nacional-da-rede>>. Acesso em: 7 jun. 2021.
- MENSAH, J. Sustainable development: Meaning, history, principles, pillars, and implications for human action: Literature review. **Cogent Social Sciences**, v. 5, n. 1, 1 jan. 2019.
- MENSAH, J.; ENU-KWESI, F. Implications of environmental sanitation management for sustainable livelihoods in the catchment area of Benya Lagoon in Ghana. **Journal of Integrative Environmental Sciences**, v. 16, n. 1, p. 23–43, 1 jan. 2019.
- MIGUEL, P. A. C. **Metodologia de pesquisa para engenharia de produção e gestão de operações [recurso eletrônico]**. 2ª Edition ed. Rio de Janeiro: Rio de Janeiro: Elsevier: ABEPRO, 2012. v. 2ª Edição.
- MILICA, D.; MILICA, J. Productive Employment and Working Conditions as Determinants of Sustainable Economic Development in Serbia. **Studies in Business and Economics**, v. 14, n. 3, p. 84–96, 1 dez. 2020.
- MILLER, P. et al. Analyzing the sustainability performance of public transit. **Transportation Research Part D: Transport and Environment**, v. 44, p. 177–198, 1 maio 2016.
- MINA, H. et al. Transition towards circular supplier selection in petrochemical industry: A hybrid approach to achieve sustainable development goals. **Journal of Cleaner Production**, v. 286, p. 125273, 1 mar. 2021.

MINAYO, M. C. DE S. **Pesquisa social: teoria, método e criatividade**. 26ª edição ed. Petrópolis, Rio de Janeiro: Editora Vozes, Ltda, 2016.

MINISTÉRIO DAS RELAÇÕES EXTERIORES. **Comissão Nacional para os Objetivos do Desenvolvimento Sustentável (CNOODS)**. Disponível em: <<http://www.itamaraty.gov.br/pt-BR/politica-externa/desenvolvimento-sustentavel-e-meio-ambiente/18072-comissao-nacional-dos-objetivos-de-desenvolvimento-sustentavel-lanca-plano-de-acao>>. Acesso em: 26 fev. 2020.

MIOLO, A.; SCHILTZ, F. Measuring sustainable development goals performance: How to monitor policy action in the 2030 Agenda implementation? **Ecological Economics**, v. 164, p. 106373, 1 out. 2019.

MITREÇA, M.; CHOI, T. M. How small-and-medium transportation companies handle asymmetric customer relationships under COVID-19 pandemic: A multi-method study. **Transportation Research Part E: Logistics and Transportation Review**, v. 148, p. 102249, 1 abr. 2021.

MODGIL, S.; GUPTA, S.; BHUSHAN, B. Building a living economy through modern information decision support systems and UN sustainable development goals. **Production Planning and Control**, v. 31, n. 11–12, p. 967–987, 9 set. 2020.

MOLTHAN-HILL, P. et al. Reducing carbon emissions in business through Responsible Management Education: Influence at the micro-, meso- and macro-levels. **The International Journal of Management Education**, v. 18, n. 1, p. 100328, 1 mar. 2020.

MONTEIRO, N. B. R.; DA SILVA, E. A.; MOITA NETO, J. M. Sustainable development goals in mining. **Journal of Cleaner Production**, v. 228, p. 509–520, 10 ago. 2019.

MORDESON, J. N.; MATHEW, S. Sustainable Development Goals: Analysis by the Stakeholder Method. In: **Studies in Systems, Decision and Control**. [s.l.] Springer, 2021. v. 299p. 61–105.

MORENO-SERNA, J. et al. Catalyzing transformational partnerships for the SDGs: Effectiveness and impact of the multi-stakeholder initiative el día despues. **Sustainability (Switzerland)**, v. 12, n. 17, 1 set. 2020.

MOUSAVI, S.; BOSSINK, B. A. G. Firms' capabilities for sustainable innovation: The case of biofuel for aviation. **Journal of Cleaner Production**, v. 167, p. 1263–1275, 20 nov. 2017.

MOUSAVI, S.; BOSSINK, B.; VAN VLIET, M. Dynamic capabilities and organizational routines for managing innovation towards sustainability. **Journal of Cleaner Production**, v. 203, p. 224–239, 1 dez. 2018.

MOUSAVI, S.; BOSSINK, B.; VAN VLIET, M. Microfoundations of companies' dynamic capabilities for environmentally sustainable innovation: Case study insights from high-tech innovation in science-based companies. **Business Strategy and the**

Environment, v. 28, n. 2, p. 366–387, 1 fev. 2019.

MOYER, J. D.; HEDDEN, S. Are we on the right path to achieve the sustainable development goals? **World Development**, v. 127, p. 104749, 1 mar. 2020.

MUFF, K.; KAPALKA, A.; DYLLICK, T. The Gap Frame - Translating the SDGs into relevant national grand challenges for strategic business opportunities. **International Journal of Management Education**, v. 15, n. 2, p. 363–383, 1 jul. 2017.

NASEEM, S. et al. The influence of energy consumption and economic growth on environmental degradation in BRICS countries: an application of the ARDL model and decoupling index. **Environmental Science and Pollution Research** 2021, p. 1–14, 26 set. 2021.

NAYAL, P.; PANDEY, N.; PAUL, J. Covid-19 pandemic and consumer-employee-organization wellbeing: A dynamic capability theory approach. **Journal of Consumer Affairs**, p. joca.12399, 20 jul. 2021.

NÄYHÄ, A. Finnish forest-based companies in transition to the circular bioeconomy - drivers, organizational resources and innovations. **Forest Policy and Economics**, v. 110, p. 101936, 1 jan. 2020.

NGUYEN, M. H. T. et al. Why do some social enterprises flourish in Vietnam? A comparison of human and ecosystem partnerships. **Sustainability Accounting, Management and Policy Journal**, 2021.

NILSSON, M. et al. Mapping interactions between the sustainable development goals: lessons learned and ways forward. **Sustainability Science**, v. 13, n. 6, p. 1489–1503, 1 nov. 2018.

NINČEVIĆ PAŠALIĆ, I.; ČUKUŠIĆ, M.; JADRIĆ, M. Smart city research advances in Southeast Europe. **International Journal of Information Management**, v. 58, p. 102127, 1 jun. 2021.

NOWAKOWSKA, J. et al. When science goes viral: The research response during three months of the COVID-19 outbreak. **Biomedicine and Pharmacotherapy**, v. 129, p. 110451, 1 set. 2020.

NYE, E.; MELENDEZ-TORRES, G. J.; BONELL, C. Origins, methods and advances in qualitative meta-synthesis. **Review of Education**, v. 4, n. 1, p. 57–79, 1 fev. 2016.

NYLANDER, E.; ÖSTERLUND, L.; FEJES, A. Exploring the Adult Learning Research Field by Analysing Who Cites Whom. **Vocations and Learning**, v. 11, n. 1, p. 113–131, 1 abr. 2018.

OLDEKOP, J. A. et al. COVID-19 and the case for global development. **World Development**, v. 134, p. 105044, 1 out. 2020.

ONU. **Novo relatório da ONU avalia implementação mundial dos Objetivos de Desenvolvimento do Milênio (ODM)**. Disponível em: <<https://nacoesunidas.org/novo->

relatorio-da-onu-avalia-implementacao-mundial-dos-objetivos-de-desenvolvimento-do-milenio-odm/>. Acesso em: 1 abr. 2020.

ONU. **Roteiro para a Localização dos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável: Implementação e Acompanhamento no nível subnacional.** Disponível em: <<https://www.br.undp.org/content/brazil/pt/home/library/ods/roteiro-para-a-localizacao-dos-objetivos-de-desenvolvimento-sust.html>>. Acesso em: 24 nov. 2020.

ONU. **A ONU e o meio ambiente.** Disponível em: <<https://nacoesunidas.org/acao/meio-ambiente/>>. Acesso em: 23 jul. 2020.

PAGE, M. J. et al. The PRISMA 2020 statement: An updated guideline for reporting systematic reviews. **International Journal of Surgery**, v. 88, p. 105906, 1 abr. 2021.

PALMER, T. B.; FLANAGAN, D. J. The sustainable company: looking at goals for people, planet and profits. **Journal of Business Strategy**, v. 37, n. 6, p. 28–38, 2016.

PAN, S. L.; CUI, M.; QIAN, J. Information resource orchestration during the COVID-19 pandemic: A study of community lockdowns in China. **International Journal of Information Management**, v. 54, p. 102143, 1 out. 2020.

PAN, S. L.; ZHANG, S. From fighting COVID-19 pandemic to tackling sustainable development goals: An opportunity for responsible information systems research. **International Journal of Information Management**, p. 102196, 6 jul. 2020.

PATALA, S. et al. Sustainable value propositions: Framework and implications for technology suppliers. **Industrial Marketing Management**, v. 59, p. 144–156, 1 nov. 2016.

PAZ, M. et al. Supporting economic development initiatives in local communities: A case study in the Latin American Region. In: **SPE International Conference and Exhibition on Health, Safety, Environment, and Sustainability**, v. OnePetro, n. 2020, 2020.

PELICICE, F. M.; CASTELLO, L. A political tsunami hits Amazon conservation. **Aquatic Conservation: Marine and Freshwater Ecosystems**, v. 31, n. 5, p. 1221–1229, 1 maio 2021.

PG; STILINGUE. **A evolução do ESG no Brasil.** Disponível em: <https://d335luupugsy2.cloudfront.net/cms%2Ffiles%2F150560%2F1619627473Estudo_A_Evoluo_do_ESG_no_Brasil.pdf>. Acesso em: 5 out. 2021.

PACTO GLOBAL. **ODS como impulsionadores dos negócios.** Disponível em: <https://www.pactoglobal.org.br/ods_empresas>. Acesso em: 5 out. 2021.

PACTO GLOBAL. **ESG.** Disponível em: <<https://www.pactoglobal.org.br/pg/esg>>. Acesso em: 5 out. 2021.

PLASTUN, A. et al. Sustainable Development Goals in agriculture and responsible investment: A comparative study of the Czech Republic and Ukraine. **Problems and**

Perspectives in Management, v. 19, n. 2, p. 65–76, 29 abr. 2021.

POLINKEVYCH, O. et al. Change of business models of Ukrainian insurance companies in the conditions of COVID-19. **Insurance Markets and Companies**, v. 12, n. 1, p. 83–98, 2021.

PNUD Brasil. **Documentos Temáticos: Objetivos de Desenvolvimento Sustentável 6 - 7 - 11 - 12 - 15 Brasil**. Brasília: 113 p., 2018. Disponível em: <[POZO-LLORENTE, M. T.; GUTIÉRREZ-PÉREZ, J.; DE POZA-VILCHES, M. F. Local Agenda 21 and Sustainable Development. In: **Encyclopedia of Sustainability in Higher Education**. \[s.l.\] Springer International Publishing, 2019. p. 1126–1135.](https://www.br.undp.org/content/brazil/pt/home/library/ods/documentos-tematicos---ods-6--ods-7--ods-11--ods-12-e-ods-15.html#:~:text=O conjunto de “documentos temáticos,discussões temáticas correspondentes na fase>.”>https://www.br.undp.org/content/brazil/pt/home/library/ods/documentos-tematicos---ods-6--ods-7--ods-11--ods-12-e-ods-15.html#:~:text=O conjunto de “documentos temáticos,discussões temáticas correspondentes na fase>.”>>.</p>
</div>
<div data-bbox=)

PRADHAN, P. et al. A Systematic Study of Sustainable Development Goal (SDG) Interactions. **Earth’s Future**, v. 5, n. 11, p. 1169–1179, 1 nov. 2017.

PRIYADARSHINI, P.; ABHILASH, P. C. Policy recommendations for enabling transition towards sustainable agriculture in India. **Land Use Policy**, v. 96, p. 104718, 1 jul. 2020.

PRIYONO, A.; MOIN, A.; PUTRI, V. N. A. O. Identifying digital transformation paths in the business model of smes during the covid-19 pandemic. **Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity**, v. 6, n. 4, p. 1–22, 1 dez. 2020.

PROKOPENKO, O.; MIŚKIEWICZ, R. Perception of “green shipping” in the contemporary conditions. **Entrepreneurship and Sustainability Issues**, v. 8, n. 2, p. 269–284, 1 dez. 2020.

PROKOPIOU, D. et al. Tourism development of the cyclades Islands: Economic, social and carrying capacity assessment and consequences. **WIT Transactions on Ecology and the Environment**, v. 217, p. 509–521, 17 dez. 2018.

PROSEK, E. A.; GIBSON, D. M. Promoting Rigorous Research by Examining Lived Experiences: A Review of Four Qualitative Traditions. **Journal of Counseling and Development**, v. 99, n. 2, p. 167–177, 1 abr. 2021.

RADER, H.; RADER, H. Bibliographic instruction or information literacy. **College & Research Libraries News**, v. 51, n. 1, p. 18–20, 1 jan. 2019.

RADNEJAD, A. B.; OSIYEVSKYY, O.; VREDENBURG, H. Barriers to radical process innovation: a case of environmental technology in the oil industry. **Journal of Strategy and Management**, v. 13, n. 4, p. 453–476, 13 out. 2020.

RAHDARI, A.; SEPASI, S.; MORADI, M. Achieving sustainability through Schumpeterian social entrepreneurship: The role of social enterprises. **Journal of Cleaner Production**, v. 137, p. 347–360, 20 nov. 2016.

- RAHMAN, S. A. et al. Resilient Research in the Field: Insights and Lessons From Adapting Qualitative Research Projects During the COVID-19 Pandemic. **International Journal of Qualitative Methods**, v. 20, 24 maio 2021.
- RAMANI, S. V.; PARIHAR, R.; SEN, S. On Nudging MNE Toward SDG1: A Policy Perspective. **International Business and Management**, v. 33, p. 89–129, 2017.
- RAZA, J. et al. Sustainable Supply Management Practices and Sustainability Performance: The Dynamic Capability Perspective. **SAGE Open**, v. 11, n. 1, 9 mar. 2021.
- REDONDO, J. M. et al. **Landscape sustainability analysis: Methodological approach from dynamical systems**. Journal of Physics: Conference Series. **Anais**. Institute of Physics Publishing, 13 dez. 2019.
- REITER, C. **Theory and methodology of exploratory social science research**. **International Journal of Science & Research Methodology**. [s.l.: s.n.]. Disponível em: <www.ijstrm.humanjournals.com>. Acesso em: 28 jun. 2021.
- REN, J. et al. Prioritization of bioethanol production pathways in China based on life cycle sustainability assessment and multicriteria decision-making. **International Journal of Life Cycle Assessment**, v. 20, n. 6, p. 842–853, 26 jun. 2015.
- RODGER, J. A.; GEORGE, J. A. Triple bottom line accounting for optimizing natural gas sustainability: A statistical linear programming fuzzy ILOWA optimized sustainment model approach to reducing supply chain global cybersecurity vulnerability through information and communications technology. **Journal of Cleaner Production**, v. 142, p. 1931–1949, 20 jan. 2017.
- RODRIGUES, S. Região norte é a que menos oferece saneamento básico à população. **ECO**, 2019.
- RODRIGUEZ-ANTON, J. M. et al. Analysis of the relations between circular economy and sustainable development goals. **International Journal of Sustainable Development & World Ecology**, v. 26, n. 8, p. 708–720, 17 nov. 2019.
- RODRIGUEZ-MORALES, A. J. et al. Tracing New Clinical Manifestations in Patients with COVID-19 in Chile and Its Potential Relationship with the SARS-CoV-2 Divergence. **Current Tropical Medicine Reports**, v. 7, n. 3, p. 75–78, 1 set. 2020.
- SAAD-FILHO, A.; BOFFO, M. The corruption of democracy: Corruption scandals, class alliances, and political authoritarianism in Brazil. **Geoforum**, v. 124, p. 300–309, 1 ago. 2021.
- SAARI, U. A. et al. The vegan trend and the microfoundations of institutional change: A commentary on food producers' sustainable innovation journeys in Europe. **Trends in Food Science & Technology**, v. 107, p. 161–167, 1 jan. 2021.
- SACHS, I. Entering the Anthropocene: The Twofold Challenge of Climate Change and Poverty Eradication. **Transitions to Sustainability**, p. 7–18, 1 jan. 2015.

- SAKHAROV, A. BRICS' Contribution to the Global Transition to Sustainable Consumption and Production Patterns. **International Organisations Research Journal**, v. 16, n. 1, p. 1–29, 2021.
- SANER, R.; YIU, L.; KINGOMBE, C. The 2030 Agenda compared with six related international agreements: valuable resources for SDG implementation. **Sustainability Science**, v. 14, n. 6, p. 1685–1716, 1 nov. 2019.
- SANER, R.; YIU, L.; NGUYEN, M. Monitoring the SDGs: Digital and social technologies to ensure citizen participation, inclusiveness and transparency. **Development Policy Review**, v. 38, n. 4, p. 483–500, 14 jul. 2020.
- SANTANA, F. N. et al. A path forward for qualitative research on sustainability in the COVID-19 pandemic. **Sustainability Science**, v. 16, n. 3, p. 1061–1067, 1 maio 2021.
- SARACENI, A. V. **Modelo de apoio à análise decisória para a implementação de ODS em redes de empresas**. [s.l.] Universidade Tecnológica Federal do Paraná, Ponta Grossa, 2018.
- SARGANI, G. R. et al. Sustainable entrepreneurship in the agriculture sector: The nexus of the triple bottom line measurement approach. **Sustainability (Switzerland)**, v. 12, n. 8, p. 3275, 1 abr. 2020.
- SCHALTEGGER, S.; HANSEN, E. G.; LÜDEKE-FREUND, F. **Business Models for Sustainability: Origins, Present Research, and Future Avenues** *Organization and Environment*. SAGE Publications Inc., 1 mar. 2016.
- SCHLINDWEIN, S. L.; ISON, R. Confronting total systemic failure? The May 2018 truckers' strike in Brazil. **Systems Research and Behavioral Science**, v. 37, n. 1, p. 119–127, 1 jan. 2020.
- SCHMIDT-TRAUB, G. et al. National baselines for the Sustainable Development Goals assessed in the SDG Index and Dashboards. **Nature Geoscience**, v. 10, n. 8, p. 547–555, 1 ago. 2017.
- SCHOEMAKER, P. J. H.; HEATON, S.; TEECE, D. Innovation, Dynamic Capabilities, and Leadership. **California Management Review**, v. 61, n. 1, p. 15–42, 1 nov. 2018.
- SCHROEDER, P.; ANGGRAENI, K.; WEBER, U. The Relevance of Circular Economy Practices to the Sustainable Development Goals. **Journal of Industrial Ecology**, v. 23, n. 1, p. 77–95, 1 fev. 2019.
- SCOPELLITI, M. et al. What makes you a 'hero' for nature? Socio-psychological profiling of leaders committed to nature and biodiversity protection across seven EU countries. **Journal of Environmental Planning and Management**, v. 61, n. 5–6, p. 970–993, 12 maio 2018.
- SDSN. **New Report shows how to use the Sustainable Development Goals to build back better after Covid-19**. Disponível em: <<https://www.unsdsn.org/new-report->

shows-how-to-use-the-sustainable-development-goals-to-build-back-better-after-covid-19>. Acesso em: 13 ago. 2020.

SEVERINO, A. J. **Metodologia do Trabalho Científico | Point do Direito**. 21. ed. Perdizes, São Paulo: Cortez Editora, 2017.

SHAMMI, M. et al. Strategic assessment of COVID-19 pandemic in Bangladesh: comparative lockdown scenario analysis, public perception, and management for sustainability. **Environment, Development and Sustainability**, v. 23, n. 4, p. 6148–6191, 1 abr. 2021.

SHANG, H.; CHEN, R.; LI, Z. Dynamic sustainability capabilities and corporate sustainability performance: The mediating effect of resource management capabilities. **Sustainable Development**, v. 28, n. 4, p. 595–612, 1 jul. 2020.

SHI, L. et al. The Evolution of Sustainable Development Theory: Types, Goals, and Research Prospects. **Sustainability**, v. 11, n. 24, p. 7158, 13 dez. 2019.

SHIRAZI, M. R.; KEIVANI, R. Social sustainability discourse. In: **Urban Social Sustainability**. [s.l.] Routledge, 2019. p. 1–26.

SHUEN, A.; FEILER, P. F.; TEECE, D. J. Dynamic capabilities in the upstream oil and gas sector: Managing next generation competition. **Energy Strategy Reviews**, v. 3, n. C, p. 5–13, 1 set. 2014.

SHULLA, K. et al. Channels of collaboration for citizen science and the sustainable development goals. **Journal of Cleaner Production**, v. 264, p. 121735, 10 ago. 2020.

SIEW, R. Y. J. **A review of corporate sustainability reporting tools (SRTs)** *Journal of Environmental Management* Academic Press, , 1 dez. 2015.

SIGALA, M. Tourism and COVID-19: Impacts and implications for advancing and resetting industry and research. **Journal of Business Research**, v. 117, p. 312–321, 1 set. 2020.

SILVA, M. R. **Análise bibliométrica da produção científica docente do programa de pós-graduação em educação especial/UFSCar**. [s.l.] Universidade Federal de São Carlos, 2004.

SILVA, S. Corporate contributions to the Sustainable Development Goals: An empirical analysis informed by legitimacy theory. **Journal of Cleaner Production**, v. 292, p. 125962, 10 abr. 2021.

SINGH, G. G. et al. A rapid assessment of co-benefits and trade-offs among Sustainable Development Goals. **Marine Policy**, v. 93, p. 223–231, 1 jul. 2018.

SKJETH, J. B. **International regimes and Norway's environmental policy: crossfire and coherence**. 1. ed. [s.l.] Routledge, 2018.

SMITH, M. J. Sustainable Development Goals: genuine global change requires genuine measures of efficacy. **Journal of Maps**, v. 16, n. 2, p. i–iii, 9 dez. 2020.

- SOBIERALSKI, J. B. COVID-19 and airline employment: Insights from historical uncertainty shocks to the industry. **Transportation Research Interdisciplinary Perspectives**, v. 5, p. 100123, 1 maio 2020.
- SOHRABI, C. et al. World Health Organization declares global emergency: A review of the 2019 novel coronavirus (COVID-19). **International Journal of Surgery**, v. 76, p. 71–76, 1 abr. 2020.
- SOŁODUCHO-PELC, L.; SULICH, A. Between sustainable and temporary competitive advantages in the unstable business environment. **Sustainability (Switzerland)**, v. 12, n. 21, p. 1–16, 1 nov. 2020.
- SOTIRIADOU, P.; BROUWERS, J.; LE, T. A. Choosing a qualitative data analysis tool: a comparison of NVivo and Leximancer. **Annals of Leisure Research**, v. 17, n. 2, p. 218–234, 2014.
- SOUZA, A. A. A. et al. Resilience for sustainability as an eco-capability. **International Journal of Climate Change Strategies and Management**, v. 9, n. 5, p. 581–599, 2017.
- STEFFEN, W. et al. The trajectory of the Anthropocene: The Great Acceleration. **The Anthropocene Review**, v. 2, n. 1, p. 81–98, 16 abr. 2015.
- STEVENS, C.; KANIE, N. **The transformative potential of the Sustainable Development Goals (SDGs) International Environmental Agreements: Politics, Law and Economics**. Springer Netherlands, , 1 jun. 2016. Disponível em: <<https://link.springer.com/article/10.1007/s10784-016-9324-y>>. Acesso em: 7 jun. 2021.
- SULIS, F. et al. Recognizing the wealth of non-marketable food in distribution centres: The environmental benefits of donation. **Journal of Cleaner Production**, v. 318, p. 128482, 10 out. 2021.
- SULLIVAN, K.; THOMAS, S.; ROSANO, M. Using industrial ecology and strategic management concepts to pursue the Sustainable Development Goals. **Journal of Cleaner Production**, v. 174, p. 237–246, 20 jan. 2018.
- TALIENTO, M.; FAVINO, C.; NETTI, A. Impact of Environmental, Social, and Governance Information on Economic Performance: Evidence of a Corporate ‘Sustainability Advantage’ from Europe. **Sustainability**, v. 11, n. 6, p. 1738, 22 mar. 2019.
- TEECE, D. J. Explicating dynamic capabilities: The nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance. **Strategic Management Journal**, v. 28, n. 13, p. 1319–1350, 1 dez. 2007.
- TEECE, D. J. **Dynamic Capabilities: Routines versus Entrepreneurial Action** **Journal of Management Studies**. John Wiley & Sons, Ltd, , 1 dez. 2012.
- TEECE, D. J. Business models and dynamic capabilities. **Long Range Planning**, v. 51,

n. 1, p. 40–49, 1 fev. 2018a.

TEECE, D. J. Dynamic capabilities as (workable) management systems theory. **Journal of Management and Organization**, v. 24, n. 3, p. 359–368, 1 maio 2018b.

TEECE, D. J. A capability theory of the firm: an economics and (Strategic) management perspective. **New Zealand Economic Papers**, v. 53, n. 1, p. 1–43, 2 jan. 2019.

TEECE, D. J.; PISANO, G.; SHUEN, A. Dynamic capabilities and strategic management. **Strategic Management Journal**, v. 18, n. 7, p. 509–533, 1 ago. 1997.

TEECE, D.; PETERAF, M.; LEIH, S. Dynamic Capabilities and Organizational Agility: Risk, Uncertainty, and Strategy in the Innovation Economy. **California Management Review**, v. 58, n. 4, p. 13–35, 1 ago. 2016.

TEECE, D.; PISANO, G. The dynamic capabilities of firms: An introduction. **Industrial and Corporate Change**, v. 3, n. 3, p. 537–556, 1 jan. 1994.

TERAMA, E. et al. Accounting for the environment as an economic asset: global progress and realizing the 2030 Agenda for Sustainable Development. **Sustainability Science**, v. 11, n. 6, p. 945–950, 1 nov. 2016.

THELWALL, M.; NEVILL, T. Is research with qualitative data more prevalent and impactful now? Interviews, case studies, focus groups and ethnographies. **Library and Information Science Research**, v. 43, n. 2, p. 101094, 1 abr. 2021.

THOMAS, C. F. **Naturalizing Sustainability Discourse: Paradigm, Practices and Pedagogy of Thoreau, Leopold, Carson and Wilson**. [s.l.] ARIZONA STATE UNIVERSITY, 2015.

THOMAS, J. C. et al. What systems are essential to achieving the sustainable development goals and what will it take to marshal them? **Health Policy and Planning**, v. 31, n. 10, p. 1445–1447, 1 dez. 2016.

THOMAS, S. Blue carbon: Knowledge gaps, critical issues, and novel approaches. **Ecological Economics**, v. 107, p. 22–38, 1 nov. 2014.

TIDHAR, R.; EISENHARDT, K. M. Get rich or die trying... finding revenue model fit using machine learning and multiple cases. **Strategic Management Journal**, v. 41, n. 7, p. 1245–1273, 5 jul. 2020.

TJARVE, B.; ZEMITE, I. The role of cultural activities in community development. **Acta Universitatis Agriculturae et Silviculturae Mendelianae Brunensis**, v. 64, n. 6, p. 2151–2160, 21 dez. 2016.

TOSUN, J.; LEININGER, J. Governing the Interlinkages between the Sustainable Development Goals: Approaches to Attain Policy Integration. **Global Challenges**, v. 1, n. 9, p. 1700036, 1 dez. 2017.

UN. **UN Documents: Gathering a body of global agreements. Our Common Future, Chapter 10: Managing the Commons.** Disponível em:

<<https://sustainabledevelopment.un.org/content/documents/5987our-common-future.pdf>>. Acesso em: 7 set. 2020.

UN. **Sustainable Development Goals.** Disponível em:

<<https://sustainabledevelopment.un.org/sdgs>>. Acesso em: 15 maio. 2020a.

UN. **IAEG-SDGs Inter-agency and Expert Group on SDG Indicators.** Disponível em: <<https://unstats.un.org/sdgs/iaeg-sdgs/>>. Acesso em: 30 nov. 2020b.

UN. **UN launches COVID-19 plan that could ‘defeat the virus and build a better world’.** Disponível em: <<https://news.un.org/en/story/2020/03/1060702>>. Acesso em: 13 ago. 2020a.

UN. **COVID-19 : Four Sustainable Development Goals that help future-proof global recovery.** Disponível em: <<https://www.unenvironment.org/news-and-stories/story/covid-19-four-sustainable-development-goals-help-future-proof-global>>. Acesso em: 12 abr. 2021b.

UN. **The Sustainable Development Goals: Our Framework for COVID-19 Recovery.** Disponível em: <<https://www.un.org/sustainabledevelopment/sdgs-framework-for-covid-19-recovery/>>. Acesso em: 13 ago. 2020c.

UN. **BLUEPRINT FOR BUSINESS LEADERSHIP ON THE SDGS.** Disponível em: <<https://blueprint.unglobalcompact.org/sdgs/intro/>>. Acesso em: 20 set. 2021.

UNCED. **United Nations Conference on Environment and Development, Earth Summit, 1992.** Disponível em:

<<https://sustainabledevelopment.un.org/milestones/unced>>. Acesso em: 1 set. 2020.

UNCSD. **United Nations Conference on Sustainable Development, 2012.** Disponível em: <<https://sustainabledevelopment.un.org/rio20>>. Acesso em: 1 set. 2020.

UNDP. **COVID-19 and the SDGs How the ‘roadmap for humanity’ could be changed by a pandemic.** Disponível em: <<https://feature.undp.org/covid-19-and-the-sdgs/>>. Acesso em: 13 ago. 2020.

UNGER, R. M. Conclusion: The task of the social innovation movement. In: **New Frontiers in Social Innovation Research.** [s.l.] Palgrave Macmillan, 2016. p. 233–251.

VAN ZANTEN, J. A.; VAN TULDER, R. Analyzing companies’ interactions with the Sustainable Development Goals through network analysis: Four corporate sustainability imperatives. **Business Strategy and the Environment**, v. 30, n. 5, p. 2396–2420, 2021.

VILLAC, T.; DOS SANTOS, M. C. L. The 2030 Agenda for Sustainable Development in Brazil’s Government: An Exploratory Approach. In: **World Sustainability Series.** [s.l.] Springer, 2020. p. 777–781.

VIRI, N.; ADACHI, V. **Fundos ESG captaram ao menos R\$ 2,5 bi em 2020 no**

Brasil. O que está por trás do número? Disponível em:

<<https://www.capitalreset.com/fundos-esg-captaram-ao-menos-r-25-bi-em-2020-no-brasil-o-que-esta-por-tras-do-numero/>>. Acesso em: 5 out. 2021.

VOLLMER, M. A. C. et al. **Report 20: Using mobility to estimate the transmission intensity of COVID-19 in Italy: A subnational analysis with future scenarios**medRxiv. [s.l.] medRxiv, 9 maio 2020. Disponível em:

<<https://doi.org/10.25561/78677>>. Acesso em: 17 maio. 2021.

VOLMAR, E.; EISENHARDT, K. M. Case Study Research: A State-of-the-Art Perspective. In: **Oxford Research Encyclopedia of Business and Management**. [s.l.] Oxford University Press, 2020.

VOLPATO, E. D. S. N. Pesquisa bibliográfica em ciências biomédicas. **Jornal de Pneumologia**, v. 26, n. 2, p. 77–80, abr. 2000.

WAELEBROECK-ROCHA, ELISABETH; BEHRAVESH, N. **COVID-19 recession to be deeper than that of 2008-2009**. Disponível em: <<https://ihsmarkit.com/research-analysis/covid19-recession-to-be-deeper-than-that-of-20082009.html?ite=987501&ito=1274&itq=b67043c6-7e40-4274-9669-4f0c8310923f&itx%5Bidio%5D=92869325>>. Acesso em: 20 ago. 2020.

WALSH, P. P.; MURPHY, E.; HORAN, D. **The role of science, technology and innovation in the UN 2030 agenda** *Technological Forecasting and Social Change* Elsevier Inc., , 1 maio 2020.

WALTON, S.; ZHANG, A.; O’KANE, C. Energy eco-innovations for sustainable development: Exploring organizational strategic capabilities through an energy cultures framework. **Business Strategy and the Environment**, v. 29, n. 3, p. 812–826, 1 mar. 2020.

WANG, F. Digital marketing capabilities in international firms: a relational perspective. **International Marketing Review**, v. 37, n. 3, p. 559–577, 3 jul. 2020.

WBCSD; UN; GRI. **Guia dos ODS para as Empresas - Diretrizes para implementação dos ODS na estratégia dos negócios**. Disponível em: <<https://cebds.org/wp-content/uploads/2015/11/Guia-dos-ODS.pdf>>. Acesso em: 7 jun. 2021.

WBCSD. **SDG Compass - Diretrizes para implementação dos ODS na estratégia dos negócios**. Disponível em: <www.sdgcompass.org>. Acesso em: 30 jul. 2020.

WBCSD. **Guia para CEOs sobre os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável**. Disponível em: <<https://cebds.org/publicacoes/guia-do-ceo-para-os-objetivos-de-desenvolvimento-sustentavel/#.X8-7PthKjIU>>. Acesso em: 8 dez. 2020.

WEITZ, N. et al. Towards systemic and contextual priority setting for implementing the 2030 agenda. **Sustainability Science**, v. 13, n. 2, p. 531–548, 12 set. 2018.

WOLFF, K. B. Methods, Case Study. In: **The Blackwell Encyclopedia of Sociology**.

Oxford, UK: John Wiley & Sons, Ltd, 2019. p. 1–3.

WOO, W. T.; KOH, H. L.; TEH, S. Y. Achieving Excellence in Sustainable Development Goals in Sunway University Malaysia. **World Sustainability Series**, p. 265–282, 2020.

WORLEY, CHRISTOPHER G.; WILLIAMS, THOMAS D.; LAWLER III, E. E. **The Agility Factor: Building Adaptable Organizations for Superior Performance**. [s.l.] Jossey-Bass; 1st edition (July 22, 2014), 2014.

YANG, D.-Y. et al. Preparedness of medical education in China: Lessons from the COVID-19 outbreak. **Medical Teacher**, v. 42, n. 7, p. 787–790, jul. 2020.

YIN, R. K. **Case study research: design and methods**. 6^o ed. Thousand Oaks: SAGE Publications, 2017.

YOSHINO, N.; TAGHIZADEH-HESARY, F.; OTSUKA, M. Covid-19 and Optimal Portfolio Selection for Investment in Sustainable Development Goals. **Finance Research Letters**, p. 101695, 12 jul. 2020.

ZEIGER, B.; GUNTON, T.; RUTHERFORD, M. Toward sustainable development: A methodology for evaluating environmental planning systems. **Sustainable Development**, v. 27, n. 1, p. 13–24, 1 jan. 2019.

ZHAI, T.; CHANG, Y. C. Standing of environmental public-interest litigants in China: Evolution, obstacles and solutions. **Journal of Environmental Law**, v. 30, n. 3, p. 369–397, 1 nov. 2018.

ZHANG, Q.; LOH, L.; WU, W. How do environmental, social and governance initiatives affect innovative performance for corporate sustainability? **Sustainability (Switzerland)**, v. 12, n. 8, p. 3380, 1 abr. 2020.

ZHONG, L. et al. Developing Sustainable Urbanization Index: Case of China. **Sustainability**, v. 12, n. 11, p. 4585, 4 jun. 2020.

ZHONG, Y.; WU, P. Economic sustainability, environmental sustainability and constructability indicators related to concrete- and steel-projects. **Journal of Cleaner Production**, v. 108, p. 748–756, 1 dez. 2015.

ZHOU, C. et al. The impact of the COVID-19 pandemic on waste-to-energy and waste-to-material industry in China. **Renewable and Sustainable Energy Reviews**, v. 139, p. 110693, 1 abr. 2021.

ZOLLO, M.; WINTER, S. G. Deliberate learning and the evolution of dynamic capabilities. **Organization Science**, v. 13, n. 3, p. 339–351, 1 jun. 2002.

APÊNDICE A – PROTOCOLO DE PESQUISA

Capacidades dinâmicas	Perguntas
<p>1. Visão Sistêmica</p>	<p>1. O desenvolvimento sustentável é um dos maiores desafios das empresas contemporâneas?</p> <p>2. Qual o nível de familiarização da empresa com o Desenvolvimento Sustentável (crescer economicamente, sem comprometer o meio ambiente e fortalecer o desenvolvimento social)?</p> <p>2.1 E com a chegada da pandemia, algo mudou?</p> <p>3. A alta administração visualiza oportunidades, responsabilidades e <i>trade-offs</i> que a transição para o Desenvolvimento Sustentável representa para o negócio?</p> <p>3.1 E a pandemia, mostrou algo novo para o negócio?</p>
<p>2. Governança Corporativa</p>	<p>4. A empresa possui políticas de responsabilidade social e ambiental corporativa (RSC) seguindo alguma das diretrizes dos ODS?</p> <p>4.1 Quais as estratégias que foram reposicionadas de forma proativa para lidar com as ameaças e oportunidades que surgiram na pandemia?</p> <p>5. Quais as principais estratégias em prol do impacto social e ambiental (engajamento ético, voluntário e cultural da empresa), no curto e longo prazo, tem sido adotado para fortalecer a empresa?</p> <p>5.1 Já estavam em andamento antes da pandemia?</p>
<p>3. Investimentos de Longo Prazo</p>	<p>6. Ao longo dos últimos anos, houve incentivos econômicos (público ou privado) para que a empresa utilize recursos financeiros em benefício ambiental ou social de forma mais eficiente e sustentável?</p> <p>6.1 E durante a pandemia, foi mantido?</p> <p>7. Há algum projeto ou investimento, cuja visão esteja baseada na gestão adequada dos recursos naturais?</p>
<p>4. Planejamento de Cenários</p>	<p>8. O desenvolvimento sustentável vem sendo incluído no planejamento de cenários futuros? Com que frequência esse planejamento é atualizado?</p> <p>8.1 Na pandemia, houve alguma reconfiguração no que já havia sido previsto?</p>

	<p>9. Há ações específicas para cada pilar? Ou seja, o social, ambiental e econômico, e estes são tratados de forma distinta ou integrada pela empresa? Na pandemia, novas áreas foram incorporadas (Ex: Controle da disseminação da COVID-19 dentro da empresa, Suporte social para a comunidade ou até mesmo para os colaboradores)?</p>
5. Gestão de Riscos e Crises	<p>10. A empresa acredita que o engajamento com o Desenvolvimento Sustentável pode ser um diferencial para a gestão de riscos e crises? Como?</p> <p>10.1 Essa percepção mudou após a pandemia?</p> <p>11. A empresa utiliza-se da vantagem competitiva sustentável? E os momentos de turbulência, afetaram a capacidade da empresa de manter essa vantagem competitiva sustentável?</p> <p>12. Há avaliação contínua dos principais riscos em todas as operações de ponta a ponta? Como é realizada essa avaliação? Aplica-se alguma metodologia específica?</p> <p>12.1 E a pandemia induziu alguma mudança?</p> <p>13. Baseado nas avaliações de risco, os impactos positivos também são identificados? Se sim, esses impactos são adotados e compartilhados por todos? Como?</p> <p>13.1 A pandemia despertou alguma mudança positiva na gestão de riscos?</p>
6. Gerenciamento de Parcerias com Stakeholders	<p>14. A empresa tem alinhado junto aos seus <i>stakeholders</i> as suas responsabilidades econômicas, sociais e ambientais?</p> <p>14.1 Ao longo da pandemia, a empresa e seus <i>stakeholders</i> se uniram para fortalecer essas capacidades?</p> <p>15. Em relação aos clientes, a empresa acredita que o engajamento com o desenvolvimento sustentável pode fortalecer o compromisso e parceria com os clientes, colaboradores e outras partes interessadas? E aquelas que não o fazem, como a empresa lida? Possui algum tipo de avaliação sobre sustentabilidade das partes interessadas?</p> <p>15.1 Na pandemia, a empresa ou algum <i>stakeholder</i> mudou o posicionamento?</p>
7. Gestão de Clientes	<p>16. Como a empresa comunica o seu posicionamento alinhado com o desenvolvimento sustentável aos clientes? 16.1 Como foi gerenciada a manutenção e retenção do relacionamento com os clientes durante a pandemia?</p> <p>17. Os clientes manifestaram alguma preocupação em termos de saúde, segurança e salubridade dos produtos?</p> <p>17.1 Foi verificado algo diferente do que era antes da pandemia?</p>

8. Tomada de Decisões	18. Como as ações e projetos sustentáveis são priorizados dentro de uma tomada de decisão pelos gestores das diferentes áreas?
9. Atuação Interdependente	19. O desenvolvimento sustentável propõe uma estrutura comum de ação e linguagem para ajudar as empresas a se comunicarem de forma mais consistente e efetiva com as partes interessadas e demais atores. A empresa tem buscado novos parceiros (academia, sociedade, governos, ONG's, outras empresas etc.) para endereçar desafios comuns e urgentes?
10. Flexibilidade Organizacional	20. A empresa acredita que a integração da sustentabilidade no negócio principal, na governança, e em todas as funções da empresa são a chave para atingir as metas estabelecidas? 20.1 Como vocês comunicam essa flexibilidade organizacional para que todos possam agir?
11. Pesquisa e Desenvolvimento (P&D)	21. Verificou-se alguma alteração em processos produtivos para utilizar de forma sustentável os recursos naturais e interferir positivamente nas mais diversas áreas? 22. Há produtos ou serviços que foram ou serão desenvolvidos, considerando os ciclos biológicos, redução de recursos naturais e a utilização de novas tecnologias para que esses produtos e serviços tornem-se mais sustentáveis? 22.1 Na pandemia algo novo foi criado, pensado?
12. Processos Produtivos	23. Houve mudanças nos processos produtivos com foco em “excelência operacional e socioambiental”, como foco em eficiência energética, produção enxuta, melhoria da qualidade e eliminação de desperdícios, bem como emprego de processos de reciclagem, reutilização, condicionamento e remanufatura? Quais? 23.1 Na pandemia, algo mudou na rotina e nos processos produtivos? O que? 24. A empresa possui processos que garantam a <i>segurança biológica</i> (manejo de riscos biológicos e ambientais, que envolvem pragas ambientais e uso de recursos derivados de animais, erosão da biodiversidade e biopirataria)?
13. Inovações Organizacionais	25. Quais foram as inovações organizacionais (não apenas tecnológicas, mas também no modo de pensar ou agir) que a empresa tem utilizado para facilitar as práticas sustentáveis? 25.1 Na pandemia, algum processo ou prática passou por alguma inovação? 26. Quais são as barreiras verificadas na empresa, que impedem a inovação dos processos?

<p>14. Tecnologias Facilitadoras</p>	<p>27. Na empresa, houve adoção de ferramentas tecnológicas para tornar o negócio mais digital, ou seja, apoio como <i>big data</i>, <i>IoT</i>, digitalização, sensores, nuvem, integração de sistemas que promovam soluções ou <i>insights</i> que contribuam para aspectos sociais, ambientais ou econômicos e ajudem a se adaptar mais facilmente as mudanças?</p> <p>27.1 E durante a COVID-19, as tecnologias ajudaram a "ver além dos cantos"?</p>
<p>15. Recursos Humanos</p>	<p>28. Todos os colaboradores são estimulados e engajados a participar do processo de desenvolvimento sustentável interna e externamente? Todos são treinados e capacitados para gerar resultados sustentáveis?</p> <p>29. Como a empresa agiu para garantir saúde, emprego, renda, bem-estar e redução das desigualdades aos colaboradores durante a pandemia?</p>
<p>16. Capacidades Dinâmicas Gerenciais</p>	<p>30. Os gestores da empresa são transparentes e gerenciam suas equipes de trabalho de forma proativa para lidar com os desafios e progresso em direção ao desenvolvimento sustentável? Os setores, liderados por seus gestores, trabalham juntos ou de maneira isoladas em práticas sustentáveis?</p> <p>31. Quais foram as principais decisões gerenciais durante a pandemia e que são essenciais para uma resposta rápida e que garantam que as empresas sobrevivam durante eventos e se mantenham sustentáveis?</p>