



IV SINGEP

Simpósio Internacional de Gestão de Projetos, Inovação e Sustentabilidade
International Symposium on Project Management, Innovation and Sustainability

ISSN: 2317 - 8302

INICIATIVAS SUSTENTÁVEIS E DESEMPENHO ORGANIZACIONAL: UMA ANÁLISE DAS PUBLICAÇÕES NA BASE WEB OF SCIENCE

EDUARDO LUÍS HEPPER

Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul (PUCRS)
eduardo.hepper@acad.pucrs.br

PETER BENT HANSEN

Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul (PUCRS)
peter.hansen@pucrs.br

JANE LUCIA SANTOS

Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul (PUCRS)
janejlss@gmail.com



INICIATIVAS SUSTENTÁVEIS E DESEMPENHO ORGANIZACIONAL: UMA ANÁLISE DAS PUBLICAÇÕES NA BASE *WEB OF SCIENCE*

Resumo

O Brasil passa por uma era de reflexão sobre a preservação dos recursos naturais, assunto que está cada vez mais em pauta. A busca pelo equilíbrio entre os aspectos ambientais, sociais e econômicos tem sido um desafio para a sobrevivência dos negócios ao longo dos anos e tem levado às empresas a adotarem iniciativas voltadas para a sustentabilidade. A fim de compreender a evolução das pesquisas que tratam da adoção de práticas e iniciativas sustentáveis e os seus respectivos resultados no desempenho organizacional, foi realizada uma revisão bibliométrica dos artigos publicados na base *Web of Science* com esta temática. Foram identificados e selecionados 33 artigos sobre o assunto. Os periódicos que se destacam em quantidade de artigos e número de citações são o *Journal of Cleaner Production* e o *Strategic Management Journal*, respectivamente. Analisando os resultados percebeu-se uma crescente preocupação com este tema e o aumento das publicações depois dos anos 2000. O resultado encontrado, de uma forma geral, associa as práticas sustentáveis com um positivo desempenho organizacional, tais como aumento do lucro sobre o produto vendido, melhoria de qualidade, melhoria da reputação, redução de resíduos, entre outros ganhos obtidos.

Palavras-chave: Iniciativas; Sustentabilidade; Desempenho.

Abstract

Brazil is ongoing a time of reflection about the preservation of natural resources, an issue that is increasingly considered on its agenda. The search for balance between environmental, social and economic aspects has been a challenge for business survival over the years and has led companies to adopt initiatives focused on sustainability. In order to understand the evolution of research dealing with the adoption of sustainable practices and initiatives and their outcomes in terms of organizational performance, a bibliometric study of articles published in the Web of Science database with this issue was conducted. There were identified and selected 33 articles on the subject. Journals that stand out in quantity of articles and number of citations are the *Journal of Cleaner Production* and *Strategic Management Journal*, respectively. Analyzing the results it was noticed a growing concern about this issue and the increase in publications after the year 2000. The results found, in general, sustainable practices associated with positive organizational performance, such as increased profit on the product sold, quality improvement, improved reputation, and waste reduction, among others gains identified.

Keywords: Initiatives; Sustainability; Performance.



1. Introdução

A questão da sustentabilidade vem sendo cada vez mais debatida e praticada nas últimas décadas. Todavia, ao se considerar as iniciativas sustentáveis como uma real necessidade para os dias atuais, as empresas acabam por optar pelo desenvolvimento sustentável, talvez por reconhecer como uma real necessidade ou pelo fato de buscar atender um público crescente de consumidores deste segmento e/ou exigências legais.

O primeiro registro encontrado da preocupação com a sustentabilidade é da Conferência de Estocolmo em 1972 (*UN Conference on the Human Environment*), no qual foi debatida a necessidade de repensar as práticas para se preservar o planeta e garantir a continuidade dos recursos para as próximas gerações. O conceito de desenvolvimento sustentável foi formalizado pela Organização das Nações Unidas, no documento “Nosso Futuro Comum”, publicado em 1987, o qual foi definido como o desenvolvimento que busca atender as necessidades presentes sem comprometer a capacidade das gerações futuras de atender suas próprias necessidades (WCED, 1987). Já na Conferência das Nações Unidas sobre Meio Ambiente e Desenvolvimento (Rio-92) este tema passou ao status de política ambiental. Após a Conferência Rio 92 foi desenvolvido um documento denominado Agenda 21, que estabeleceu a importância dos países refletirem sobre as formas pelas quais poderiam cooperar nos problemas socioambientais, em nível global, nacional e local.

Do ponto de vista acadêmico, segundo Sachs (1993, p. 23), “a sustentabilidade ambiental pode ser alcançada por meio da intensificação do uso dos recursos potenciais”. Para isso, o autor cita como necessário a limitação do consumo de combustíveis fósseis e de outros recursos facilmente esgotáveis ou ambientalmente prejudiciais; utilização de recursos ou produtos renováveis e/ou abundantes e ambientalmente inofensivos; redução do volume de resíduos e de poluição; e a intensificação da pesquisa de tecnologias limpas. Já Vizeu, Meneghetti e Seifert (2012) propõem a uma reflexão sobre o conceito de desenvolvimento sustentável e mencionam que a sustentabilidade torna-se cada vez mais importante na medida em que a destruição econômica e da natureza se intensificam. De acordo com os autores citados, em outros momentos históricos a concepção e discussão da sustentabilidade como algo relevante talvez não tivesse sentido porque a destruição econômica e da natureza não se faziam presentes.

Na prática percebe-se uma tendência de grandes construtoras incorporarem práticas sustentáveis nos seus empreendimentos; empresas procurarem diversificar seus produtos através da sustentabilidade; cooperativas adotarem estas práticas na produção de seus alimentos orgânicos; e grandes corporações estarem incorporando a sustentabilidade nas suas atividades produtivas.

Considerando esta realidade e a necessidade cada vez maior da adoção de iniciativas e práticas sustentáveis no processo produtivo e a real implementação destas pelas empresas, o objetivo deste artigo é de buscar compreender como a evolução da adoção das práticas e iniciativas sustentáveis e sua relação com o desempenho organizacional tem sido analisada pelos pesquisadores, através de uma revisão de literatura estruturada na base *Web of Science*.

Este artigo está estruturado em cinco partes. Na seção 2 são apresentados de modo geral alguns aspectos conceituais do campo de estudos sobre sustentabilidade, enfocando nas iniciativas sustentáveis e desempenho organizacional. Na seção 3, são descritos os procedimentos metodológicos adotados para realização deste estudo. Na seção 4 são apresentados e analisados os principais resultados alcançados na pesquisa. E, na seção 5, são apresentadas as considerações finais, seguida da lista de referências utilizadas neste trabalho.



2. Referencial Teórico

A análise de sustentabilidade não é mais realizada separadamente: os aspectos econômicos e sociais também são considerados. Os estudos apresentam a sustentabilidade sendo composta de três aspectos que se inter-relacionam: econômico, ambiental e social. Esses aspectos são também conhecidos como *triple bottom line* sugerido por Elkington (1994), abordados no Brasil como o Tripé da Sustentabilidade. De acordo com Almeida (2002), o aspecto econômico inclui não só a economia formal, mas também as atividades informais que disponibilizam serviços para os indivíduos e grupos e aumentam, assim, a renda monetária e o padrão de vida destes; o aspecto ambiental ou ecológico estimula as organizações a considerarem o resultado de suas atividades sobre o meio ambiente, na forma de utilização dos recursos naturais, e contribui para a integração da administração ambiental na rotina de trabalho; e aspecto social está relacionado às qualidades dos seres humanos, como suas habilidades, dedicação e experiências, abrangendo tanto o ambiente interno quanto o externo da organização.

Schumpeter (1961), autor da teoria da “criação destruidora”, afirma que os hábitos de compras dos consumidores são alterados através da substituição de produtos e serviços antigos por outros novos, reinventados. Schaltegger e Wagner (2008) relatam que as empresas que tratam as questões de sustentabilidade integradas ao seu *core business* provavelmente estejam criando uma inovação sustentável no seu nicho de mercado.

Schaltegger e Wagner (2008) já destacavam o crescimento do ponto de vista organizacional nas questões fundamentais do desenvolvimento sustentável. Através das inovações, os mercados seriam moldados e isto afetaria também a sociedade, ao ocasionar melhorias organizacionais. Nesse sentido, os autores afirmam que “atores e empresas, percebendo o sucesso no mercado de massa, e garantindo ao mesmo tempo, o progresso ambiental e social em seu *core business*, são chamados de empreendedores sustentáveis”, os quais são responsáveis por destruir o padrão de consumo tradicional e substituir por outros com níveis de qualidade sociais e ambientais altos, criando assim a “dinâmica do progresso sustentável” (Schaltegger & Wagner, 2008, p. 28).

Hallstedt (2013) elaborou um processo de desenvolvimento de produto a fim de implementar a sustentabilidade estratégica no processo de inovação, o qual está dividido em 4 categorias, sendo elas: organização, processos, funções e ferramentas. O ponto principal desse estudo é a incorporação da visão sustentável nas diretrizes da alta gestão, passando pelo processo de inovação dos produtos e incluindo o papel dos fornecedores, o compartilhamento de experiências e competências com um foco no longo prazo. Para avaliar o desempenho sustentável de uma empresa, devem ser consideradas todas as dimensões, envolvendo um modelo que relacione a gestão ambiental e social com o negócio e a estratégia competitiva (Epstein & Roy, 2003).

Acredita-se que em uma empresa uma gestão bem sucedida quanto ao desempenho sustentável é alcançada apenas se a gestão ambiental e social estiverem em linha com o aumento da competitividade e desempenho econômico (Figura 1). Como consequência, a gestão da sustentabilidade requer uma integração do aspecto ambiental, social e econômico, cobrindo assim todas as ligações entre as questões econômicas e as que não são de mercado (Wagner & Schaltegger, 2006). Wagner e Schaltegger (2003) afirmam que investimentos em atuação sustentável podem gerar vantagens competitivas de mercado e aumentar o sucesso das empresas no seu setor, o que pode-se caracterizar como a estratégia de diferenciação



conforme proposto por Porter (1986). O foco da estratégia é posicionar-se de forma exclusiva e valiosa, realizando atividades diferentes dos concorrentes. Assim, a competitividade sustentável refere-se ao desempenho econômico influenciada por estratégias da empresa baseadas numa gestão sustentável (Wagner & Schaltegger, 2003; Schaltegger & Wagner, 2006).

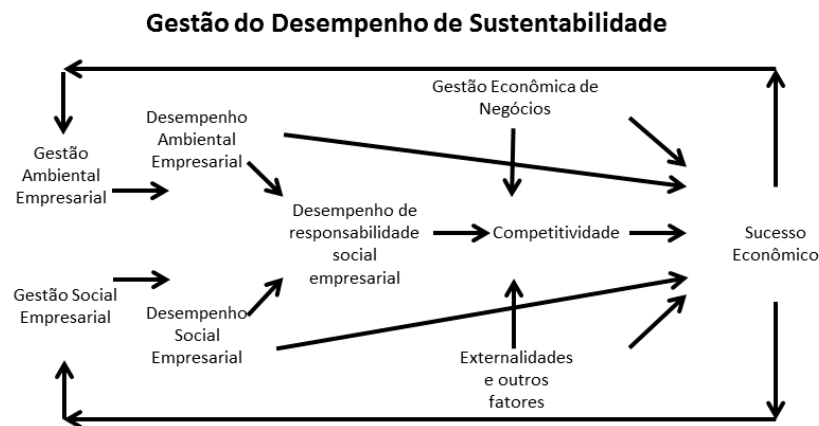


Figura 1. Gerenciamento de desempenho de sustentabilidade ligando a gestão ambiental e a gestão social com a competitividade e o sucesso econômico empresarial

Fonte: Schaltegger e Wagner (2006, p. 4). Tradução própria.

Na Figura 2, dois pontos de vistas podem ser generalizados para o caso de desempenho de sustentabilidade. A curva decrescente é usada para representar a visão "tradicionalista" (da relação entre o desempenho de sustentabilidade e desempenho econômico) e a curva em forma de U ao contrário representa o ponto de vista "revisionista", que é a capacidade de inovar e desenvolver novas tecnologias e abordagens de produção, sendo, portanto, uma maior determinante da competitividade e do sucesso econômico do que os fatores tradicionais de vantagem competitiva (Porter & van der Linde, 1995). A dinâmica de longo prazo é indicada pela linha mais acima, representando o desenvolvimento de fronteira da eficiência ao longo do tempo devido à técnica, regulatória e mudanças do mercado. O ponto ótimo refere-se a situação na qual as empresas otimizam os benefícios para os *stakeholders* e os lucros para os acionistas (Schaltegger & Wagner, 2006).

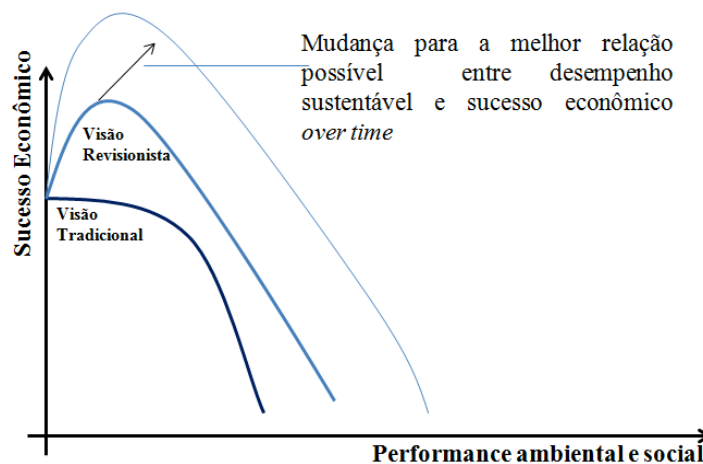


Figura 2 – Representação gráfica de relação sucesso econômico x desempenho ambiental e social

Fonte: Schaltegger e Wagner (2006).



Para Schaltegger e Wagner (2011), os empreendedores que tem como parte central de suas atividades a inovação em sustentabilidade acabam por desenvolver produtos, serviços e processos superiores com o propósito de reduzir os resultados ambientais e melhorar a qualidade de vida das pessoas.

Maletič *et al* (2014) afirmam que a investigação teórica e empírica muitas vezes apontam para uma relação positiva entre a sustentabilidade empresarial e desempenho organizacional, mas que, no entanto, as tentativas de conceituar a natureza multidimensional das práticas de sustentabilidade são raras na literatura atual.

Considerando a relevância e atualidade do tema, uma revisão estruturada de literatura pode contribuir para melhorar o entendimento sobre as pesquisas na área. Na próxima seção são detalhados os passos metodológicos adotados para o desenvolvimento do estudo apresentado neste trabalho.

3. Procedimentos Metodológicos

Para atender ao objetivo proposto de identificar a evolução das pesquisas do tema de resultados da adoção de práticas e iniciativas sustentáveis sobre o desempenho organizacional, foi realizada uma revisão estrutura baseada no método de bibliometria na base *Web of Science*. De modo geral, a escolha por essa base de dados se deu pelo fato de ser uma base multidisciplinar e também por disponibilizar acesso a utilização do *EndNote*, aplicativo de suporte de pesquisa. A *Web of Science* indexa mais de 12.700 periódicos nas áreas de ciências, ciências sociais, artes e humanidade, e é uma das bases mais relevantes e usadas em estudos bibliométricos (Lopes *et al.*, 2012; Brambilla & Stumpf, 2012). A base *SSCI* disponibiliza todos os dados bibliográficos de indexação, tais como resumos, dados dos autores e as referências bibliográficas de cada artigo. De acordo com Testa (1998), a indexação dos dados de afiliação dos autores é essencial para verificar a cooperação científica entre os autores e as instituições.

A bibliometria desenvolve padrões e modelos matemáticos para medir a produção científica em um determinado tema, usando seus resultados para elaborar previsões e apoiar tomadas de decisões. Por meio do método de revisão bibliométrica é possível traçar a trajetória do desenvolvimento da produção científica do tema que se deseja pesquisar (Araújo, 2006). Os passos realizados para a elaboração deste trabalho são descritos a seguir.

3.1 Primeiro passo – definição dos termos para as buscas

Para a busca realizada na base da *Web of Science* foram utilizados a combinação dos termos “práticas sustentáveis” e “iniciativas sustentáveis” com “desempenho”. O objetivo específico desta associação é identificar qual o resultado da adoção das práticas e iniciativas sustentáveis no desempenho das organizações de acordo com estudos publicados. Estes termos foram inseridos na base de dados na língua inglesa, portanto *sustainability practice* e suas variações (*sustainab* practice*) combinado com “*performance*”. Foram testados também *sustainability initiatives* e suas variações (*sustainab* initiatives*) combinado com “*performance*”. Em seguida foram retirados os artigos que estavam duplicados, ou seja, que utilizavam uma das combinações de termos/palavras-chave utilizadas nas buscas.

3.2 Segundo passo – buscas na base de dados



As buscas foram realizadas na base *Social Sciences Citation Index* da *Web Of Science* (SSCI-WoS), considerando todo o período disponível: de 1956 até 2014 (último ano completo) a fim de facilitar uma futura continuação e replicação deste trabalho. Os termos de busca (definidos no primeiro passo) foram pesquisados nos campos que compõem o título, as palavras-chave e o resumo das publicações, denominado de “*Topic*”. Foram incluídos todos os *articles* e *reviews* encontrados nas categorias *Management* e *Business*. Nesta etapa foram identificados 99 artigos com os termos e parâmetros pesquisados.

3.3 Terceiro passo – leitura dos resumos

Neste passo foi procedida a leitura dos títulos, das palavras-chave e dos resumos dos 99 artigos identificados na etapa anterior. Optou-se por realizar essa leitura porque foi percebido que alguns dos artigos apenas mencionavam superficialmente os termos, que foram utilizados nas buscas, e alguns desses artigos não abordavam de fato a temática desta revisão estruturada de literatura. Desta forma foi realizada uma nova seleção dos artigos que permitiu identificar quais destes abordavam a relação entre a adoção das práticas sustentáveis e o desempenho organizacional. Dos 99 artigos identificados na etapa anterior restaram 33 artigos, ou seja, um terço, tratavam de fator desta relação. Os demais, apesar de possuírem ou citar estes termos no seu conteúdo, não tratavam diretamente do tema objeto desta pesquisa.

3.4 Quarto passo – análise dos dados

A partir destes 33 artigos que se enquadraram no propósito deste trabalho, foi realizada a análise de frequência e contagem de citações (técnicas advindas da Bibliometria). Foram geradas estatísticas, tabelas e gráficos das publicações encontradas: distribuição dos artigos por ano de publicação; os periódicos com maior número de artigos no tema; os periódicos com maior número de citações; os autores com maior número de publicações no tema e suas correspondentes instituições e países de vínculo; e os trabalhos mais citados sobre o tema. Esses trabalhos foram identificados a partir da contagem de citações que receberam na base *WoS* até a data da realização das buscas (maio de 2015). Destes, os 10 artigos com os maiores números de citações foram identificados. E, finalmente, foi procedida a leitura e a identificação dos resultados provenientes da adoção das práticas e iniciativas sustentáveis no desempenho organizacional a partir de alguns trabalhos analisados.

Os resultados obtidos a partir da realização dos passos descritos estão retratados na próxima seção deste trabalho.

4. Análise dos Resultados

A partir do levantamento bibliométrico na base de dados *Web of Science* (*WoS*) das publicações indexadas até 2014 – conforme procedimentos metodológicos descritos na seção anterior deste artigo – foram encontrados 33 artigos que tratam de práticas ou iniciativas sustentáveis e desempenho organizacional. Ao analisar esses trabalhos foi possível identificar que eles foram publicados em 23 periódicos indexados à *WoS* e foram escritos por 85 autores vinculados a 57 instituições localizadas em 22 diferentes países. Identificou-se, também, que esses 33 artigos utilizaram 1.855 referências bibliográficas, uma média de 56 referências por artigo. Na Tabela 1 apresenta-se um panorama dos resultados gerais (dados bibliográficos) obtidos na pesquisa.

**Tabela 1 – Resultados Gerais do Levantamento Bibliométrico sobre prática de sustentabilidade e desempenho organizacional (1956 – 2014)**

Dados Bibliográficos	Quantidade
Publicações (artigos)	33
Periódicos indexados	23
Autores	85
Instituições (vínculo dos autores)	57
Países	22
Referências Citadas	1.855

Fonte: elaboração própria – baseada em dados da *Web of Science*, maio de 2015.

Ao analisar a trajetória das publicações dos 33 artigos selecionados sobre o tema foi possível perceber que as publicações foram feitas depois dos anos 2000: em 2005, 2 artigos; em 2009, 4 artigos; em 2010, 1 artigo; em 2011, 7 artigos; em 2012, 4 artigos; em 2013, 8 artigos; e em 2014, 7 artigos. Percebe-se que a concentração das publicações está nos últimos quatro anos, o que demonstra a atualidade das pesquisas com o enfoque nas iniciativas/práticas de sustentabilidade e sua associação com o desempenho nas empresas.

Quando analisados os 23 periódicos, foi identificado que o periódico com o maior número de artigos publicados sobre o assunto é o *Journal of Cleaner Production* – se trata de um periódico (revista) específico da área de sustentabilidade (Tabela 2). Pode-se observar também que a revista com o maior número de citações entre estes apresentados tem aproximadamente quatro vezes o número de citações daquele com maior número de artigos publicados, que é o *Journal of Supply Chain Management*, o que pode indicar que as pesquisas sobre este tema possivelmente estejam com o foco nas cadeias de suprimento.

Tabela 2 – Periódicos com mais artigos publicados sobre a temática

Periódicos	Quantidade de Artigos	Quantidade de Citações
Journal of Cleaner Production	4	17
Business Strategy and the Environment	3	19
Cornell Hospitality Quarterly	3	2
International Food and Agribusiness Management Review	2	6
International Journal of Production Economics	2	16
Journal of Supply Chain Management	2	67

Fonte: elaboração própria – baseada em dados da *Web of Science*, maio de 2015.

Já o periódico com mais citações decorrentes de artigos sobre a temática prática de sustentabilidade e desempenho organizacional, encontra-se o *Strategic Management Journal* (com 214 citações). Apesar de ter apenas um artigo publicado com esta temática, este *journal* teve a maior quantidade de citações em relação aos demais. Na Tabela 3 estão listados os dez periódicos e suas correspondentes quantidades de citações.

**Tabela 3 – Periódicos que se destacam em quantidade de citações na temática**

Periódicos	Quantidade de Artigos	Quantidade de Citações
Strategic Management Journal	1	214
Journal of Supply Chain Management	2	67
Annals of Tourism Research	1	42
Journal of The Academy of Marketing Science	1	24
International Journal Of Physical Distribution & Logistics Management	1	21
Business Strategy and The Environment	3	19
Journal Of Cleaner Production	4	17
International Journal of Production Economics	2	16
Habitat International	1	15
Sustainable Development	1	11

Fonte: elaboração própria – baseada em dados da *Web of Science*, maio de 2015.

A Tabela 5 a seguir apresenta os dez trabalhos mais citados sobre o tema. O critério de escolha dos mais citados deve-se ao fato destes trabalhos estarem sendo utilizados como base para as publicações sobre esta temática.

Tabela 5 – Trabalhos mais citados sobre iniciativas de sustentabilidade e desempenho organizacional

Autor/es (Ano)	Títulos dos Trabalhos	Periódicos	Citações
Sharma , Henriques (2005)	Stakeholder influences on sustainability practices in the Canadian forest products industry	Strategic Management Journal	214
Pullman , Maloni , Carter (2009)	Food for thought: social versus environmental sustainability practices and performance outcomes	Journal of Supply Chain Management	52
Vernon, Essex, Pinder , Curry (2005)	Collaborative policymaking - Local sustainable projects	Annals of Tourism Research	42
Closs, Speier, Meacham	Sustainability to support end-to-end value chains: the role of supply chain management	Annals of Tourism Research	24
Flint, Golicic (2009)	Searching for competitive advantage through sustainability A qualitative study in the New Zealand wine industry	International Journal of Physical Distribution & Logistics Anagement	21
Weber , Scholz , Michalik (2010)	Incorporating Sustainability Criteria into Credit Risk Management	Business Strategy and The Environment	15
Tan, Shen, Yao (2011)	Sustainable construction practice and contractors' competitiveness: A preliminary study	Habitat International	15
Golicic, Smith (2013)	A Meta-Analysis of Environmentally Sustainable Supply Chain Management Practices and Firm Performance	Journal of Supply Chain Management	15
Belu (2009)	Ranking Corporations Based on Sustainable and Socially Responsible Practices. A Data Envelopment Analysis (DEA) Approach	Sustainable Development	11
Fitzpatrick , Fonseca , McAllister (2011)	From the Whitehorse Mining Initiative Towards Sustainable Mining: lessons learned	Journal of Cleaner Production	10

Fonte: elaboração própria – baseada em dados da *Web of Science*, maio de 2015.



Conforme observa-se na Tabela 5, o trabalho de Sharma, Henriques (2005) sobre a influência dos *stakeholders* nas práticas de sustentabilidade na indústria canadense de produtos florestais apresenta a maior quantidade de citações. Pode-se perceber que o artigo com o maior número de citações é de 2005, e que há relevantes publicações mais recentes. Com o passar do tempo, presume-se que estes também terão uma quantidade expressiva de citações, pois são os primeiros sobre este tema que avalia o desempenho organizacional a partir das práticas e iniciativas sustentáveis e servirão de base para futuros estudos. Devido a este fato, as análises de artigo mais recentes, pode apontar para a direção que os trabalhos da área tem seguido. Para ilustração há alguns trabalhos que podem ser citados: Bourlakis *et al* (2014), por exemplo, examina o desempenho da sustentabilidade numa cadeia de suprimentos na Grécia; Choi e Yu (2014) estudam a influência das práticas sustentáveis no desempenho organizacional; Singal (2014) explora a ligação entre o desempenho financeiro e os investimentos nas iniciativas sustentáveis; Beske, Land e Seuring (2014) a sustentabilidade na cadeia de suprimentos da indústria de alimentos; Susskind (2014) trata do estudo que avalia a satisfação dos clientes quanto às iniciativas sustentáveis; Zhang *et al* (2014) com seu trabalho sobre eficiência de recursos nos hotéis do EUA, e o trabalho de Maletič *et al* (2014) que relacionam as práticas de sustentabilidade e o desempenho organizacional, a partir dos conceitos de *exploitation* e *exploration* sustentável.

A partir da leitura dos 10 artigos com maior número de citações conforme a Tabela 5, foram identificados os resultados que respondem ao propósito desta pesquisa, que é a de identificar a evolução e abordagem nas publicações, da relação entre o desempenho organizacional e a adoção de práticas e iniciativas sustentáveis. Como alguns destes resultados se repetem nos artigos, foram selecionados 6 destes trabalhos e desenvolvidos os quadros seguintes, Quadros 1 a 6, para auxiliar na compreensão destes resultados. Foram considerados os resultados encontrados pelo próprio autor do artigo bem com as citações constantes nestes trabalhos.

Quadro 1 – Resultados no desempenho organizacional encontrados no artigo de Sharma, Henriques (2005)

Resultado no desempenho	Autor da citação	Artigo de origem do conteúdo
O controle da poluição requer substancial investimentos que não têm retorno, e um resultado negativo sobre a rentabilidade	(Walley and Whitehead, 1994).	Sharma e Henriques (2005) Stakeholder influences on sustainability practices in the Canadian forest products industry
Os investimentos iniciais na conservação muitas vezes resultam em economias substanciais devido à eliminação do desperdício de energia e de materiais (Hart e Ahuja, 1996).	(Hart and Ahuja, 1996)	
"o conjunto de práticas requer maior envolvimento e compromisso na gestão dos recursos"	(Russo e Fouts, 1997)	
"...pode gerar benefícios a longo prazo através de licença para operar, prêmios de reputação, e modelos de negócios para competitividade futura"	(Hart, 1997)	

Fonte: elaborado pelos autores – baseada em dados da *Web of Science*, maio de 2015.

No artigo de Sharma e Henriques (2005) encontra-se uma citação sobre um desempenho indesejado para as organizações ao adotar as práticas sustentáveis no seu negócio: investimentos que não trazem retorno e ocasionam um resultado negativo sobre a



rentabilidade (Walley & Whitehead, 1994). Porém no decorrer do trabalho diversos benefícios são citados, sendo os mais importantes a eliminação de desperdícios de energia e materiais (Hart & Ahuja, 1996), gestão de recursos (Russo & Fouts, 1997) e também benefícios a longo prazo como a obtenção de licença para operar, prêmios de reputação, e modelos de negócios para competitividade futura (Hart, 1997).

Quadro 2 – Resultados no desempenho organizacional encontrados no artigo de Pullman *et al* (2009)

Resultado no desempenho	Autor da citação	Artigo de origem do conteúdo
“Melhor desempenho em termos de redução significativa de resíduos (Melnik, Sroufe and Calantone 2003) ou redução de resíduos e outros poluentes” (Zhu and Sarkis 2004, 2007).	(Melnik, Sroufe and Calantone 2003) e (Zhu and Sarkis 2004, 2007)	Pullman , Maloni , Carter (2009) Food for thought: social versus environmental sustainability practices and performance outcomes
Em seu estudo de empresas de fabricação chinesa, Zhu e Sarkis (2004) constataram que a existência de programas internos de gestão ambiental levaram a desempenhos econômicos tanto negativos como positivos.	Zhu e Sarkis (2004)	
Pil e Rothenberg (2003) verificaram que um melhor desempenho ambiental é um driver para um melhor desempenho de qualidade.	Pil e Rothenberg (2003)	
“ a prevenção de derrames e outros danos ambientais reduz os custos de responsabilidade e, por último, a redução de material e consumo de energia normalmente leva a uma maior produtividade” (Klassen e McLaughlin, 1996).	(Klassen e McLaughlin, 1996).	
Pesquisadores descobriram que melhorias ambientais levaram a melhorias de custos globais (King e Lenox 2002; Rao e Holt 2005)	(King e Lenox 2002; Rao e Holt 2005)	
"Menor custo dos produtos vendidos associados com iniciativas de gestão ambiental" (Carter et al., 2000).	(Carter et al, 2000)	

Fonte: elaborado pelos autores – baseada em dados da *Web of Science*, maio de 2015.

O trabalho de Pullman, Maloni e Carter (2009) apresenta diversos resultados relevantes do desenvolvimento sustentável: menor custo de produto vendido associado as iniciativas de gestão ambiental (Carter et al., 2000), melhorias ambientais associadas a melhoria de custos globais (King & Lenox 2002; Rao & Holt 2005), a prevenção de derrames e outros danos ambientais que reduz custos de responsabilidade e também a redução de material e consumo de energia normalmente levando a uma maior produtividade (Klassen & McLaughlin, 1996). Pil e Rothenberg (2003) encontraram uma relação positiva entre um melhor desempenho ambiental e um melhor desempenho de qualidade. Zhu e Sarkis (2004) mencionam desempenhos econômicos positivos e negativos, e também se encontra citação de redução significativa de resíduos (Melnik *et al* 2003) ou redução de resíduos e outros poluentes” (Zhu & Sarkis, 2004, 2007).

**Quadro 3** – Resultados no desempenho organizacional encontrados no artigo de Vernon *et al* (2005)

Resultado no desempenho	Autor da citação	Artigo de origem do conteúdo
“(1) aumento do lucro através de significativos ganhos de eficiência operacional reduzindo o desperdício global e o custo; (2) aumento de pessoas e suas comunidades no cumprimento ao compromisso global de condições aceitáveis dos requisitos regulamentares de trabalho; e (3) minimizar a dependência de recursos ambientais escassos em água, matérias-primas, minimizando o desperdício e assegurando a viabilidade global a longo prazo.	Vernon, Essex, Pinder, Curry (2005)	Vernon, Essex, Pinder, Curry (2005) Collaborative policymaking - Local sustainable projects

Fonte: elaborado pelos autores – baseada em dados da *Web of Science*, maio de 2015.

Vernon *et al* (2005) mencionam o que talvez sejam os principais resultados esperados ao adotar estratégias empresariais sustentáveis: aumento do lucro, ganho de eficiência operacional, redução de desperdícios e minimização da dependência de recursos naturais escassos. Eles mencionam ainda que há uma crença de que a gestão do *Triple Bottom Line* leva a melhoria da eficiência e rentabilidade em longo prazo. Um ponto importante destacado por estes autores seria a avaliação adequada do risco e da tomada de decisões que envolve o *trade-off* necessário para aumentar o valor de longo prazo.

Quadro 4 – Resultados no desempenho organizacional encontrados no artigo de Flint, Golicic (2009)

Resultado no desempenho	Autor da citação	Artigo de origem do conteúdo
Os primeiros estudos encontraram associações positivas entre as iniciativas de gestão ambiental e desempenho financeiro (Klassen e McLaughlin, 1996; Russo e Fouts, 1997). Posteriormente, a investigação tem argumentado que uma estratégia ambiental proativa cria barreiras à entrada e é uma fonte de vantagem competitiva em mercados internacionais (Aragão-Correa e Sharma, 2003; Porter e Kramer, 2006).	(Klassen e McLaughlin, 1996; Russo e Fouts, 1997), (Aragão-Correa e Sharma, 2003; Porter e Kramer, 2006).	Flint e Golicic (2009) Searching for competitive advantage through sustainability A qualitative study in the New Zealand wine industry
A sustentabilidade proporciona uma vantagem se esta competência for relativamente única no mercado da empresa. (Mentzer et al., 1989).	(Mentzer et al, 1989)	

Fonte: elaborado pelos autores – baseada em dados da *Web of Science*, maio de 2015.

Flint e Golicic (2009) apresentam importantes informações em seus artigos a respeito do desempenho organizacional sendo influenciado pela adoção de práticas sustentáveis, como por exemplo, a associação positiva entre as iniciativas de gestão ambiental e o desempenho financeiro (Klassen & McLaughlin, 1996; Russo & Fouts, 1997) e também o fato de que a criação de uma estratégia ambiental cria uma barreira à entrada de novos concorrentes, bem como pode ser fonte de vantagem competitiva (Aragão-Correa & Sharma, 2003; Porter & Kramer, 2006). Mentzer *et al* (1989) alegam a vantagem competitiva no caso da competência ser relativamente única no segmento.



Quadro 5 – Resultados no desempenho organizacional encontrados no artigo de Tan, Shen e Yao (2011).

Resultado no desempenho	Autor da citação	Artigo de origem do conteúdo
"Evidências mostraram que a boa governança corporativa de meio ambiente e questões sociais aumentam o valor para os acionistas das empresas, ou ao menos, protegem suas altamente valiosas reputações"	(SCTG, 2002)	Tan, Shen e Yao (2011) Sustainable construction practice and contractors' competitiveness: A preliminary study
"uma regulamentação ambiental bem formulada é capaz de desencadear inovações que reduzem o custo e/ou adicionam valor a um produto"	Porter e van der Linde (1995: p 120)	
"melhorar o desempenho sustentável é uma fonte potencial de vantagem competitiva levando a processos mais eficientes, melhorias na produtividade, menores custos de conformidade e novas oportunidades de mercado (Porter, 1991; Porter & van der Linde, 1995; Sinclair-Desgagné, 1999)	(Porter, 1991; Porter & van der Linde, 1995; Sinclair-Desgagné, 1999)	
"os benefícios serão diminuídos após o ponto de pico devido ao aumento do investimento em atividades sustentáveis. "	(Porter & van der Linde, 1995)	

Fonte: elaborado pelos autores – baseada em dados da *Web of Science*, maio de 2015.

Tan, Shen e Yao (2011) publicaram em seu artigo uma revisão das práticas sustentáveis na indústria da construção e a relação entre o desempenho de sustentabilidade e a competitividade. Uma das principais vantagens citadas pelos autores é de que estas ações serão fontes de competitividade no futuro para estes construtores. Na Tabela 6 pode-se observar as principais citações utilizadas pelos autores para validar seu argumento inicial, como agregar valor para os acionistas (SCTG, 2002), inovações que surgirão a partir de uma regulamentação ambiental bem formulada, entre outros. Mas um ponto importante a destacar neste artigo é a citação de Porter e Van der Linde (1995: p 120) que indica que os benefícios serão reduzidos após o ponto de pico devido ao aumento do investimento em atividades sustentáveis. Este seria um fator que pode-se considerar como desempenho indesejado ocasionado pela adoção de práticas e iniciativas sustentáveis.

Quadro 6 – Resultados no desempenho organizacional encontrados no artigo de Fitzpatrick, Fonseca e McAllister (2011)

Resultado no desempenho	Autor da citação	Artigo de origem do conteúdo
"Criado para melhorar a reputação da indústria melhorando o seu desempenho ambiental, social e econômico"	(MAC, 2004c, p. 2)	Fitzpatrick, Fonseca, McAllister (2011) From the Whitehorse Mining Initiative Towards Sustainable Mining: lessons learned

Fonte: elaborado pelos autores – baseada em dados da *Web of Science*, maio de 2015.

No artigo que investiga a mudança de abordagens para o desenvolvimento sustentável realizada pela Associação de Mineração do Canadá (MAC), uma vantagem para a organização que é citada por Fitzpatrick, Fonseca e McAllister (2011) é a da reputação da indústria. Esta é uma vantagem que pode ser aplicada em vários ramos do mercado, principalmente naqueles que tenham atividades que sejam consideradas agressivas para o meio ambiente, como, por exemplo, o varejo de comercialização de combustíveis fósseis.

A seguir, são apresentadas as considerações finais compiladas a partir dos resultados do estudo realizado.



5. Considerações Finais

Este artigo teve como objetivo compreender a evolução das pesquisas que tratam da adoção de práticas e iniciativas sustentáveis e os seus respectivos resultados no desempenho organizacional. O resultado da pesquisa mostra-se de importância para os acadêmicos interessados neste tema e para os *practitioners* que reconhecem a necessidade de conduzir os seus negócios em harmonia com o econômico, ambiental e social, uma vez que constatou que diversos estudos acusam uma relação clara entre iniciativas sustentáveis e desempenho organizacional.

A sustentabilidade é um assunto relativamente recente na academia, considerando que as publicações sobre o tema começaram a surgir na década de 80 após a Conferência da Organização das Nações Unidas realizado em 1987 e também da Rio-92. Após estes eventos constata-se uma evolução no número de estudos e pesquisas nas quais diversos autores analisaram, estudaram e identificaram os resultados que a sustentabilidade pode trazer para as organizações.

Através deste trabalho de pesquisa bibliométrica foi possível identificar nas publicações recentes e também nas citações contidas nas mesmas os resultados que a adoção de práticas e iniciativas sustentáveis traz para as organizações e seu desempenho. De maneira geral, o desempenho é influenciado de forma positiva, como a geração de benefícios a longo prazo através de licença para operar, melhoria de reputação, redução significativa de resíduos e de poluentes, melhor desempenho em termos de qualidade, melhoria de custos, aumento de lucro através de significativos ganhos de eficiência operacional que reduzem o desperdício global; porém também foram encontrados resultados de desempenhos negativos ou indesejados ao adotar estas práticas, como, por exemplo, o controle da poluição, que requer substanciais investimentos que não apresentam retorno a curto prazo e possuem um impacto negativo sobre a rentabilidade. Este estudo também indicou uma expansão das pesquisas em termos de impactos das iniciativas sustentáveis sobre o desempenho das organizações, as quais inicialmente consideravam basicamente a dimensão do desempenho econômico e passaram a considerar diversas dimensões do desempenho organizacional, com abordagens como qualidade, estratégia, relações humanas, relações interorganizacionais, entre outras com o foco tipicamente multidimensional.

Desta forma, a pesquisa no tema mostra-se instigante para o meio acadêmico expandir esta produção e realizar uma abordagem mais ampla do ponto de vista metodológico: uma subdivisão das publicações de acordo com o método de pesquisa aplicada seria de grande valia. Já para os *practitioners*, é interessante conhecer a importância da adoção do tripé da sustentabilidade nas organizações, que oferecem desde reputação no mercado, otimização de recursos, ganhos econômicos e vantagem competitiva para quem souber administrar a organização de acordo com estas diretrizes.

Este estudo se baseou única e exclusivamente na base de dados da *Web of Science*, devido a sua característica multidisciplinar conforme já citado anteriormente. Uma possibilidade de continuidade para este trabalho seria pesquisar em outras bases de dados, ampliar o tipo de documentos além de *articles* e *reviews*, incluindo as publicações em outras línguas que não apenas o inglês. Também, o desempenho organizacional mostrou-se, pelo resultado da pesquisa, afetado de diversas formas pelas práticas sustentáveis, sendo que não há avaliação de peso relativo destas influências. Este pode ser outro aspecto que pode ser explorado em futuras pesquisas. A área da publicação também pode ser ampliada para além



do *Business e Management* para se conhecer como este tema está sendo conduzido em outras áreas da ciência.

REFERÊNCIAS

- Almeida, F. (2002). *O bom negócio da sustentabilidade*. Rio de Janeiro: Nova Fronteira.
- Aragão-Correa, J.A. & Sharma, S. (2003). A contingent resource-based view of proactive corporate environmental strategy. *Academy of Management Review*, 28 (1), 71-88.
- Araujo, C. A. (2006.) Bibliometria: evolução histórica e questões atuais. *Em Questão*, 12 (1), 11-32.
- Belu, C. (2009). Ranking Corporations Based on Sustainable and Socially Responsible Practices. A Data Envelopment Analysis (DEA) Approach. *Sustainable Development*, 17 (4), 257-268.
- Beske, P, Land, A & Seuring, S. (2014). Sustainable supply chain management practices and dynamic capabilities in the food industry: A critical analysis of the literature. *International Journal Of Production Economics*, 152 (1), 131-143.
- Bourlakis, M , Maglaras, G , Gallear, D & Fotopoulos, C. (2014). Examining sustainability performance in the supply chain: The case of the Greek dairy sector. *Industrial Marketing Management*, 43 (1), 56-66.
- Brambilla, S. D. S.; & Stumpf, I. R. C. (2012.) Produção científica da UFRGS representada na WOS (2000-2009). *Perspectivas em Ciência da Informação*, 17(3), 34-50.
- Carter, C.R., R. Kale & C.M. Grimm. (2000) Environmental Purchasing and Firm Performance: An Empirical Investigation, *Transportation Research Part. E*, 36 (3), 219-228.
- Choi, Y & Yu, Y (2014). The Influence of Perceived Corporate Sustainability Practices on Employees and Organizational Performance. *Sustainability*. 6 (1), 348-364.
- Closs DJ, Speier C & Meacham n (2011). Sustainability to support end-to-end value chains: the role of supply chain management. *Annals of Tourism Research*. 32 (2), 325-345.
- Elkington, J. (1994) Towards the Sustainable Corporation: Win-Win-Win Business Strategies for Sustainable Development. *California Management Review* 36(2), 90-100.
- Epstein, M. J. & Roy, M. J. (2003). Improving Sustainability Performance: Specifying, Implementing and Measuring Key Principles. *Journal of General Management*, 29(1), 15-31.
- Fitzpatrick P, Fonseca A & Mcallister ML (2011). From the Whitehorse Mining Initiative Towards Sustainable Mining: lessons learned. *Journal of Cleaner Production*, 19 (4), 376-384.
- Flint DJ & Golicic SL (2009). Searching for competitive advantage through sustainability A qualitative study in the New Zealand wine industry. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, 39 (9-10), 841-860.
- Golicic SL & Smith CD (2013). A Meta-Analysis of Environmentally Sustainable Supply Chain Management Practices and Firm Performance. *Journal of Supply Chain Management*. 49 (2), 78-95.
- Hallstedt, S.I., Thompson, A.W. & Lindahl, P. (2013). Key elements for implementing a strategic sustainability perspective in the product innovation process. *Journal of Cleaner Production*, 51(1), 277-288.
- Hart SL & Ahuja G. (1996). Does it pay to be green? An empirical examination of the relationship between emission reduction and firm performance. *Business Strategy and the Environment*, 5 (1), 30-37.



- Hart SL. (1997). Beyond greening: strategies for a sustainable world. *Harvard Business Review*, 75(1), 66–76.
- King, A. & M. Lenox. (2002). Exploring the Locus of Profitable Pollution Reduction. *Management Science*, 48(2), 289-299.
- Klassen, R.D. & McLaughlin, C.P. (1996), The impact of environmental management on firm performance, *Management Science*, 42(8), 1199-1214.
- Lopes, S. Costa, T & Lopes, M .A. (2012). Bibliometria e a avaliação da produção científica: indicadores e ferramentas. Actas dos Congressos Nacionais de Bibliotecários, Arquivistas e Documentalistas, n. 11. Recuperado em 23 de novembro de 2012 de <http://www.bad.pt/publicacoes/index.php/congressosbad/issue/view/10>.
- Macias-Chapula, C. A. (1998). O papel da informetria e da cienciometria e sua perspectiva nacional e internacional. *Ciência da Informação*, Brasília, 27(2), 134-140.
- Maletič, M., Maletič, D., Dahlgaard, J. J. & Dahlgaard-Park, S. M., & Gomišček, B. (2014). Sustainability exploration and sustainability exploitation: From a literature review towards a conceptual framework. *Journal of Cleaner Production*, 15 (79), 182-194.
- Melnyk, S., R. Sroufe & R. Calantone. (2003). Assessing the Impact of Environmental Management Systems on Corporate and Environmental Performance. *Journal of Operations Management*, 21(3), 329-351.
- Mentzer, J.T., Gomes, R. & Krapfel, R. JR (1989), Physical distribution service: a fundamental marketing concept?, *Journal of the Academy of Marketing Science*, 17(Winter), 53-62.
- Oliveira, L. R. Medeiros, R. M. Terra, P. B. & Quelhas, O. L. G. (2010). *Sustentabilidade: da evolução dos conceitos a implementação como estratégia nas organizações*. Niterói: Produção.
- Pil, F. & S. (2003). Rothenberg. Environmental Performance as a Driver of Superior Quality. *Production and Operations Management*, 12(3), 404-415.
- Porter, M. E. (1986) *Estratégia Competitiva: Técnicas para análise de indústrias e da concorrência* (15a ed.). Rio de Janeiro: Campus.
- Porter, M. E., & van Der Linde, C. (1995). Green and competitive: ending the stalemate. *Harvard Business Review*, 73(5), 120-134.
- Porter, M.E. & Kramer, M.R. (2006), Strategy and society – the link between competitive advantage and corporate social responsibility, *Harvard Business Review*, 84(12):78-92.
- Pullman ME, Maloni MJ & Carter CR (2009). Food For Thought: Social Versus Environmental Sustainability Practices and Performance Outcomes. *Journal of Supply Chain Management*, 45 (4), 38-54.
- Rao, P. & D. Holt. (2005). Do Green Supply Chains Lead to Competitiveness and Economic Performance? *International Journal of Operations and Production Management*, 25(9), 898-916.
- Russo, M.V. & Fouts, P.A. (1997). A resource-based perspective on corporate environmental performance and profitability. *Academy of Management Journal*, 40 (3), 534-559.
- Sachs, I. (1993). *Estratégias de transição para o século XXI: desenvolvimento e meio ambiente* (1ª ed.). São Paulo: Studio Nobel/Fundap.
- Schaltegger, S. & Wagner, M. (2008). Types of sustainable entrepreneurship and conditions for sustainability innovation: from the administration of a technical challenge to the management of an entrepreneurial opportunity. In R. Wüstenhagen, J. Hamschmidt, S. Sharma, & M. Starik (Eds). *Sustainable innovation and entrepreneurship* (pp. 27-48). Cheltenham. UK: Edward Elgar.



- Schaltegger, S., & Wagner, M. (2011). Sustainable entrepreneurship and sustainability innovation: categories and interactions. *Business Strategy and the Environment*, 20 (4), 222-237.
- Schaltegger, S. & Wagner, M. (2006). Managing and measuring the business case for sustainability: capturing the relationship between sustainability performance, business competitiveness and economic performance. In S. Schaltegger & M. Wagner (Eds.). *Managing the Business Case for Sustainability: the Integration of Social, Environmental and Economic Performance* (pp. 1-27). Sheffield: Greenleaf.
- Schumpeter, J. A. (1961). *The Theory of Economic Development. An Inquiry into Profits Capital Credit, Interest, and the Business Cycle*. New York: Oxford University Press.
- Sharma, S. & Henriques, I. (2005). Stakeholder influences on sustainability practices in the Canadian forest products industry. *Strategic Management Journal* <http://127.0.0.1:1925/py/0/>, 26 (2), 159-180.
- Singal, M (2014). The Link between Firm Financial Performance and Investment in Sustainability Initiatives. *Cornell Hospitality Quarterly*, 55 (1), 19-30.
- Starke, L. (1991). *Lutando por Nosso Futuro em Comum*. Rio de Janeiro: FGV.
- Sustainable Construction Task Group (SCTG). (2002). *Reputation, risk and reward: the business case for sustainability in the UK property markets*. Recuperado em maio, 2010 de <http://www.dti.gov.uk/construction/sustain/rnrn.pdf>.
- Susskind, A.M. (2014). Guests' Reactions to In-Room Sustainability Initiatives: An Experimental Look at Product Performance and Guest Satisfaction. *Cornell Hospitality Quarterly*, 55 (3), 228-238.
- Tan YT, Shen ly & Yao H (2011). Sustainable construction practice and contractors' competitiveness: A preliminary study. *Habitat International*, 35 (2), 225-230.
- Testa, J. (1998). A base de dados ISI e seu processo de seleção de revistas. *Ciência da Informação*, 27 (2), 233-235.
- Vernon J, Essex S, Pinder D & Curry K. (2005). Collaborative policymaking - Local sustainable projects. *Annals of Tourism Research*, 32 (2), 325-345.
- Vizeu, F. , Meneghetti, F.K. & Seifert, R. E. (2012, setembro). Por uma crítica ao conceito de desenvolvimento sustentável. *Caderno EBAPE.BR*, 10 (3) pp. 569-583.
- Wagner, M. & Schaltegger, S. (2003) How Does Sustainability Performance Relate to Business Competitiveness? *Greener Management International*, 44 (12), 5-16.
- Walley N & Whitehead B. (1994). It's not easy being green. *Harvard Business Review* 72(3), 46-52.
- Weber O, Scholz RW & Michalik g (2010). Incorporating Sustainability Criteria into Credit Risk Management. Incorporating Sustainability Criteria into Credit Risk Management. *Business Strategy and the Environment*, <http://127.0.0.1:1925/py/2/19> (1), 39-50.
- WCED. World Commission on Environment and Development. (1987). *Our Common Future*. Oxford and New York: Oxford University Press.
- Zhang ,J, Joglekar, N, Heineke, J, & Verma, R. (2014). Eco-efficiency of Service Co-production: Connecting Eco-certifications and Resource Efficiency in U.S. Hotels. *Cornell Hospitality Quarterly*. 55 (3), 252-264.
- Zhu, Q & Sarkis, J. (2007). The Moderating Effects of Institutional Pressures on Emergent Green Supply Chain Practices and Performance. *International Journal of Production Research*, 45 (18/19), 4333-5355.