



Encontro Internacional sobre Gestão
Empresarial e Meio Ambiente

ISSN: 2359-1048
Dezembro 2016

Desempenho Organizacional e Sustentabilidade: uma análise a partir da abordagem Triple Bottom Line

FLAVIO HOURNEAUX JUNIOR
flaviohjr@uol.com.br

BÁRBARA GALLELI
UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO
b.gallelidias@gmail.com

Área temática: Indicadores e modelos de mensuração da sustentabilidade

Desempenho Organizacional e Sustentabilidade: uma análise a partir da abordagem *Triple Bottom Line*

Resumo

Esse estudo, de natureza teórica, tem como objetivo discutir o desempenho das organizações a partir da abordagem Triple Bottom Line (TBL), ou seja, indicadores de natureza econômica, social e ambiental. A análise baseia-se em três aspectos, que irão orientar as proposições teóricas aqui definidas: São elas: Proposição 1: O desempenho organizacional orientado à sustentabilidade deverá considerar, simultaneamente e de maneira integrada, aspectos econômicos, sociais e ambientais; Proposição 2: Considerando-se a abordagem TBL, o desempenho organizacional orientado à sustentabilidade terá diferentes composições entre as três dimensões, econômica, social e ambiental; e, finalmente, Proposição 3: O desempenho organizacional orientado à sustentabilidade será definido de maneira diferente para cada organização. As três proposições foram sintetizadas em uma representação gráfica e uma definição sobre o desempenho organizacional orientado à sustentabilidade (DOOS) foi apresentada. Após uma análise dos desdobramentos das proposições, o artigo é finalizado com sugestões para uma agenda inicial de pesquisa para estudos que possam investigar empiricamente sua validade.

Palavras-chave: sustentabilidade, desempenho organizacional, mensuração do desempenho, *triple bottom line*.

Sustainability and Organisational Performance: an analysis from Triple Bottom Line approach

Abstract

This theoretical study aims to discuss organizational performance from the Triple Bottom Line approach (TBL), i.e., indicators of economic, social and environmental dimensions. Analysis lies on three main aspects, which will guide the theoretical propositions defined as follows. Proposition 1: Sustainability-oriented organizational performance should take into account jointly environmental and social aspects, besides the economic ones. Proposition 2: Within the TBL approach, sustainability-oriented organizational performance have different arrangements among the three dimensions, economic, social and environmental. Finally, Proposition 3: Sustainability-oriented organizational performance will be differently defined for each organization. The three proposals were summarized in a graphical representation and we presented a definition for organizational performance oriented sustainability (DOOS). At its end, after an analysis on propositions implications, the paper brings suggestions for future studies to empirically investigate the validity of them.

Key Words: sustainability, organizational performance, performance measurement, triple bottom line.

1. INTRODUÇÃO

As questões relativas à sustentabilidade têm ganhado importância nas últimas décadas, principalmente após a proposta do Relatório Brundtland, o qual aponta que o desenvolvimento sustentável é aquele capaz de satisfazer as necessidades da geração atual, sem que se comprometam as necessidades das gerações futuras (WCED, 1987). A partir disso, vários autores têm enfatizado os resultados positivos da inclusão de práticas sustentáveis para a gestão (por exemplo, PORTER ; VAN DER LINDE , 1995; HART ; MILSTEIN, 2003; HART , 2007; EPSTEIN, 2008; NIDOMOLU; PRAHALAD; RANGASWAMI, 2009). A temática atingiu com mais força o setor empresarial por volta da década de 1990 e, desde então, o termo “sustentabilidade” tornou-se uma discussão recorrente na comunidade empresarial (VAN MARREWIJK, 2003).

Assim, as organizações passaram a ser elementos-chave nesse debate, uma vez que são detentores de grande poder econômico, social e político, e podem influenciar o contexto em que atuam (HART, 2007). Hart e Milstein (2003) destacam que uma empresa sustentável é aquela que contribui para o desenvolvimento sustentável, enquanto cria, ao mesmo tempo, benefícios econômicos, sociais e ambientais, o que traz uma nova perspectiva de gestão e um novo comportamento para as empresas. Parece haver um consenso sobre a necessidade das organizações em passar de um entendimento estreito e técnico dos seus impactos sociais e ambientais para a identificação de um papel mais amplo na sociedade (BARKEMEYER et. al, 2014).

Assim, tanto no âmbito dos debates acadêmicos, quanto no cenário empresarial, inúmeras definições e abordagens são propostas para se fazer menção a processos de gestão que incorporem a sustentabilidade. Em meio a essa variedade, a abordagem reconhecida na literatura como *Triple Bottom Line* (TBL) (ELKINGTON, 1999), tem sido aplicada em uma significativa quantidade e variedade de estudos sobre o assunto (por exemplo, DILLYCK; HOCKERTS, 2002; HANSMANNA; MIEGB; FRISCHKNECHTA, 2012; HØGEVOLD et al., 2015; GLAVAS; MISH, 2015; SMITH; SHARICZ, 2011; VALENTE, 2012).

Por essa abordagem, compartilhada nesse artigo, compreende-se que a sustentabilidade, quando aplicada às organizações, orienta as ações organizacionais para que sejam desenvolvidas contextualmente e condicionadas pela qualidade, temporalidade e disponibilidade de recursos, de forma a permitir uma gestão integrada de três pilares fundamentais: o econômico, o ambiental e o social (ELKINGTON, 1999). Laville (2009) enfatiza que a principal contribuição deste modelo é a de que a organização não deve basear suas decisões em apenas um dos pilares, uma vez que tal fato pode acarretar o insucesso de qualquer estratégia organizacional de longo prazo.

Consequentemente, para que as organizações possam incorporar e desenvolver a sustentabilidade de maneira bem sucedida, é preciso que suas atividades sejam medidas em comparação a objetivos identificados, e o progresso nesse sentido seja registrado e divulgado (SMITH; SHARICZ, 2011). Nessa linha, muitos estudos que se propõem a estudar a sustentabilidade e o desempenho das organizações utilizam o TBL como base conceitual, mencionando a proposta de Elkington como sua referência (por exemplo, CINELLI; COLES; KIRWAN, 2014; DENG, 2015; EKINS; VANNER, 2007; KRAJNC; GLAVIC, 2005; PÁDUA; JABBOUR, 2015; SUBRAMANIANA; GUNASEKARANB, 2015; YAKOVLEVAAY, SARKISB; SLOANC, 2012).

Todavia, enquanto muitos executivos reconhecem a relevância e necessidade da sustentabilidade, os desafios em implementá-la parecem dificultar sua operacionalização, mensuração e avaliação nas organizações (STUBBS; COCKLIN, 2008). E, nesse sentido, o TBL, amplamente utilizado nesse sentido, tem sido alvo de contestações (SRIDHAR; JONES, 2013). A mensuração e comparação de dados acerca do desempenho organizacional nas

dimensões ambiental e social sofrem com a falta de consenso e de mecanismos que as viabilizam (NORMAN; MACDONALD, 2004). Como consequência, os desempenhos nas três dimensões acabam por ser desassociados uns dos outros e, frequentemente, colocados em embates (WASILUK, 2013), contraditoriamente ao que preconiza a sustentabilidade organizacional, à luz do TBL.

Nesse contexto, esse estudo, de natureza teórica, tem como objetivo discutir o desempenho das organizações concernente à sustentabilidade, a partir do TBL. A análise envolve as temáticas referentes à mensuração e sua composição nas dimensões econômica, social e ambiental, as quais irão orientar as proposições teóricas que serão definidas no decorrer do estudo. As proposições desenvolvidas poderão embasar pesquisas futuras, a fim de testá-las, confirma-las ou refutá-las, contribuindo para o desenvolvimento e amadurecimento do tema nas ciências e no meio empresarial.

Apresentado o contexto dessa pesquisa, na seção subsequente desse artigo, expõem-se os tópicos da fundamentação teórica que sustentam as proposições, referentes à sustentabilidade nas organizações, sua mensuração e as associações com abordagem TBL. No terceiro tópico, são apresentadas e explicadas as proposições teóricas, assim como o modelo conceitual que as relaciona. O artigo é finalizado com discussões e conclusões, assim como indicações para a verificação empírica das proposições estabelecidas.

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 Sustentabilidade nas Organizações e a Abordagem *Triple Bottom Line*

Mesmo após três décadas da oficialização do conceito de “Desenvolvimento Sustentável” (DS) com a divulgação do Relatório de Brundtland (WCED, 1987), a diversidade de termos para um mesmo conceito e as diferentes definições encontradas é significativa (WEINGAERTNER; MÖBERG, 2011). Mais especificamente com relação aos seus desdobramentos para as organizações, Hart e Milstein (2003) afirmam que o termo “sustentabilidade” – comumente e equivocadamente tratado de forma intercambiável com o termo “desenvolvimento sustentável”, apesar da evidente falta de consenso quanto ao significado de ambos (VOS, 2007) – é um conceito multidimensional que não pode ser simplesmente direcionado a cada ação da organização.

Por ser ainda muito amplo e até mesmo vago, o conceito de sustentabilidade pode ser substituído por definições mais específicas de forma equivalente aos níveis de desenvolvimento, consciência e ambição das organizações. Há o entendimento de que cada organização possa optar pela abordagem da sustentabilidade que seja mais coerente com seus objetivos, propósitos e estratégias, bem como mais apropriada às circunstâncias sociais nas quais atua e aos valores dominantes que a configura (VAN MARREWIJK; WERRE, 2003). Vos (2007) alerta, contudo, que conceituações influentes da sustentabilidade devem desfrutar de um mínimo de consensualidade a fim de que seja permitida a avaliação do progresso ao desenvolvimento sustentável, bem como avaliações comparativas, em níveis organizacional, local, regional, nacional e, talvez, até mesmo em âmbito global.

Na busca por tal consensualidade, dentre incontáveis paradigmas, definições e terminologias, a abordagem referente aos três pilares denominada *Triple Bottom Line*, pode ser considerada uma perspectiva amplamente aceita para a sustentabilidade não só pela academia, mas pela sociedade e pelas organizações. Apesar não ser isento de críticas e contestações, o TBL é uma das poucas abordagens que consegue tornar a sustentabilidade presente nas organizações. Além de imputar uma visão sistêmica em três dimensões interdependentes, o TBL propõe que sua operacionalização seja simultânea e interativa.

Enfatiza-se esta abordagem, portanto, como uma inspiração para a prática da sustentabilidade nas organizações (HØGEVOLD et al., 2015).

Dessa forma, a sustentabilidade no âmbito organizacional é compreendida a partir das atividades da empresa que demonstram a inclusão de aspectos sociais e ambientais em suas decisões e operações econômicas, bem como nas interações com os diversos *stakeholders* (VAN MARREWIJK; WERRE, 2003). De acordo o TBL, para atingir a sustentabilidade, as empresas devem desenvolver e gerir suas atividades nos âmbitos econômico, social e ambiental – pilares estes inter-relacionados e que se influenciam mutuamente – enquanto contribuem para o desenvolvimento sustentável em seu domínio político (DYLLICK; HOCKERTS, 2002).

O conceito abrange três dimensões distintas que devem orientar as organizações em suas ações, como apresentado no Quadro 1.

Quadro 1 – Dimensões da abordagem *Triple Bottom Line*

Dimensão	Descrição
Econômica	Um sistema econômico sustentável deve poder produzir produtos e serviços de uma maneira contínua, sem gerar tributos ou problemas financeiros aos seus diversos participantes na cadeia de valor.
Social	Um sistema social sustentável social alcança a justiça social gerando renda e oportunidades, através dos serviços sociais como saúde e instrução, e de um tratamento igual a todos seus membros.
Ambiental	Um sistema ambientalmente sustentável não compromete as bases de recursos, renováveis ou não-renováveis, utilizando-os parcimoniosamente, além de procurar manter a biodiversidade, a estabilidade da atmosfera e as demais funções do ecossistema.

Fonte: Harris et al. (2001).

Assim, as dimensões social, ambiental e econômica devem confluir de forma articulada para a concretização da sustentabilidade na organização e, por conseguinte, de um desenvolvimento sustentável mais amplo (CALLADO, 2010; HANSMANNA; MIEGB; FRISCHKNECHTA, 2012). É possível inferir que uma visão equilibrada a respeito de como articular e fazer uso dos recursos provenientes destas três esferas é essencial para se garantir às gerações futuras uma sociedade economicamente próspera, regida por princípios de justiça e com melhores qualidade ambiental e qualidade de vida.

Graficamente, ao longo do tempo, a ideia inserida pela abordagem TBL tem sido representada de várias formas, como pilares, elipses sobrepostas e fluxos circulares, conforme ilustrado na Figura 1.

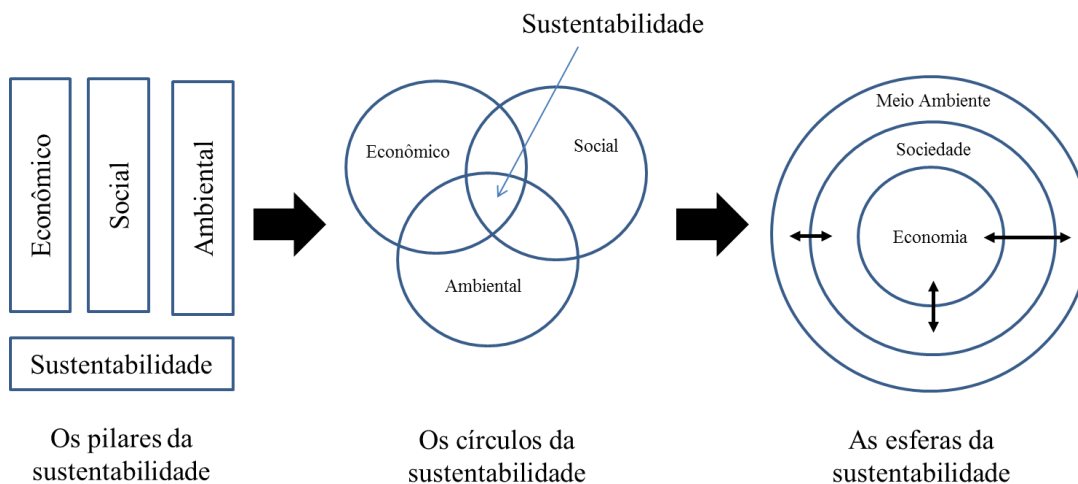


Figura 1: Evolução da representação da sustentabilidade, em acordo com o TBL.

Fonte: Traduzido de Nunes et al (2014).

Assim como sua representação e composições teóricas evoluíram, já não se discute *se* as organizações irão incorporar o TBL, mas intenta-se compreender os *razões* e os *modos como* irão fazê-lo (GLAVAS; MISH, 2015). Em meio às diversas motivações para adotá-la, por exemplo, regulações governamentais e pressões de diversos *stakeholders*, a sustentabilidade passa a ser encarada como um ‘business case’ aliada a percepção de que isso é o certo a fazer, e de que este é o único modo em que pode ser possível e provável sua perpetuação (EPSTEIN; BUHOVAC, 2010). Assim, a sustentabilidade deve representar uma nova maneira de agir da organização, e não apenas incidir sobre práticas voluntárias e respostas às exigências dos *stakeholders* (VALENTE, 2012).

Embora se reconheça que os estudos que associam as práticas de sustentabilidade e o desempenho organizacional sejam variados em termos de resultados (MCWILLIAMS; SIEGEL & WRIGHT, 2006; WASILUK, 2013), em geral, é possível verificar efeitos positivos (CASTIAUX, 2012). Entre as possíveis razões para isso, encontra-se a gestão da sustentabilidade de maneira estratégica e alinhada à estratégia organizacional. Tal postura pode levar a inovações diferenciadas, além de dar condições às organizações em alcançar vantagens competitivas. Permite a redução de riscos, a construção e manutenção da reputação e o desenvolvimento de competências organizacionais valiosas (HUSTED; ALLEN, 2006). Tais benefícios contribuem para o entendimento de que o alinhamento à estratégia organizacional, a mensuração e avaliação do desempenho da empresa em relação à sustentabilidade tenham se tornado fundamentais para a gestão.

2.2 A Mensuração da Sustentabilidade nas Organizações à luz do TBL

A mensuração do desempenho na busca pela sustentabilidade tem sido fundamental para definir a posição da organização frente à sustentabilidade; se ela vem a utilizar padrões mínimos apenas como um meio de obtenção de uma licença para operação ou se, de fato, vai além do “compliance” e cria mecanismos de controle de desempenho independentes, a fim de promover a sustentabilidade de modo mais eficaz (HART; MILSTEIN, 2003). De acordo com Fauzi, Svensson e Rahman (2010), desde a propagação do conceito do TBL junto às empresas, o termo “desempenho organizacional” estendeu-se para incluir não somente o aspecto econômico, mas também o ambiental e o social. Assim, o “desempenho organizacional orientado à sustentabilidade” deve incluir de forma integrada componentes de medidas econômicas, sociais e ambientais.

Em suma, o TBL permite captar a essência da sustentabilidade, ao visar medir o impacto das atividades de uma organização (SAVITZ; WEBER, 2006). Tal impacto seria capturado por meio de indicadores relativos às três naturezas, econômica, social e ambiental e também serviria como uma referência ou “uma metáfora que nos faz lembrar que o desempenho organizacional é multi-dimensional” (PAVA, 2007, p. 108). A tendência em incorporar tal abordagem para a mensuração do desempenho em termos de sustentabilidade pode ser observada tanto nas pesquisas acadêmicas, com grande ênfase nas relações entre desempenho financeiro e os pilares do TBL, como nas práticas empresariais, encontrada no conteúdo de seus relatórios anuais (GLAVAS; MISH, 2015).

Em função de sua natureza e complexidade, além da diversidade de pesquisas e iniciativas, prevê-se que haja também diversos tipos e naturezas de indicadores quando se trata de mensurar aspectos relacionados à sustentabilidade. Hák, Moldan e Dahl (2007) destacam uma série de propostas internacionais – que podem ser modelos, conjunto de indicadores ou índices. Iniciativas importantes, como os indicadores relativos às Metas do Milênio, o conjunto de indicadores da Comissão de Desenvolvimento Sustentável – ambos das Nações Unidas –, o índice de Pegada Ecológica (Ecological Footprint), o Living Planet

Índex, da WWF (World Wildlife Fund), entre outros, tem sido disseminadas mundialmente. Mais recentemente, junta-se a esses, os Objetivos do Desenvolvimento Sustentável (ONU, 2015).

Quando se considera as organizações como unidades de análise, também há inúmeros estudos e abordagens para a mensuração da sustentabilidade. Singh, Murty, Gupta e Dikshit (2009) identificaram 41 diferentes iniciativas que podem ajudar na formulação estratégica e na formação, normalização, atribuição de pesos e agregação de dados para possibilitar a avaliação da sustentabilidade. Do mesmo modo, Vinodh (2011) elencou diversos trabalhos científicos, publicados entre os anos de 1997 a 2009 e provenientes de diversas partes do mundo, sobre ferramentas de gestão e avaliação da sustentabilidade, em que o destaque deu-se para as construções e as aplicações de indicadores e métricas.

Dada a importância do tema e a necessidade de diferenciação para realidades desiguais, diversos trabalhos têm buscado trazer luz à questão da mensuração integrada da sustentabilidade nas organizações em diferentes setores. Assim, estudos retratam as indústrias mineral (AZAPAGIC, 2004); têxtil (ZAMCOPE; ENSSLIN; ENSSLIN, 2012); agrícola (GUTTENSTEIN; SCIALABBA; LOH; COURVILLE; PAPER, 2010); óleo e gás (INFANTE; MENDONÇA; PURCIDONIO; VALLE, 2013); e aço (SINGH; MURTY; GUPTA; DIKSHIT, 2007), por exemplo.

Não é possível afirmar que a mensuração do desempenho sustentável e sua divulgação, por meio dos relatórios de sustentabilidade, estejam padronizados. Apesar disso, algumas iniciativas encontram-se em seus estágios iniciais de institucionalização, como a Global Reporting Initiative (GRI), as normas da International Organization for Standardization (ISO) referentes ao meio ambiente e responsabilidade social corporativa, e os índices de mercado financeiro como Dow Jones Sustainability Index (Kassel, 2011) e o Índice de Sustentabilidade Empresarial (ISE), da BM&FBovespa.

O que se tem notado, todavia, é que a compreensão da sustentabilidade por parte do meio empresarial ainda não se apresenta de forma consolidada, o que traz barreiras à sua operacionalização, mensuração e avaliação nas organizações (STUBBS; COCKLIN, 2008;). Percebe-se um maior número de iniciativas relacionadas a orientações para divulgação das ações organizacionais ditas sustentáveis, além da distância entre a retórica e a realidade, quando o assunto é a implantação de práticas de gestão da sustentabilidade e a dissociação da gestão ambiental das demais atividades organizacionais (HANH; SCHEEMESSER, 2005; VOS, 2007; HACKING; GUTHRIE, 2008; BARKEMEYER et al., 2014).

Nunes et al. (2014) relatam que a maioria dos estudos ainda está focalizada em quantidades absolutas e relativas de emissões, desperdício e consumo. Indicadores socioeconômicos são frequentemente negligenciados, provavelmente em virtude da dificuldade de mensurar e avaliar a dimensão social. Assim, os índices de desempenho organizacional orientado à sustentabilidade fazem pouco para definir de maneira clara o papel das organizações para o desenvolvimento sustentável.

A fundamentação teórica exposta neste tópico permite constatar a abordagem TBL como próxi orientadora em termos conceituais e práticos da sustentabilidade nas organizações. Especificamente no que tange à sua mensuração, a despeito da ampla utilização do TBL, ainda permanecem dificuldades para sua consolidação. Diante desse contexto, o próximo tópico irá discutir e apresentar as proposições que norteiam as ideias contidas neste artigo.

3. PROPOSIÇÕES TEÓRICAS E DISCUSSÃO

Desde que a sustentabilidade teve aumentado o seu papel relacionado a vários aspectos da gestão, vários estudos têm lidado com a forma como as empresas poderiam transformar o

desempenho organizacional orientado à sustentabilidade em uma algo sistemático e eficaz (VELEVA; ELLENBECKER, 2001; WARHUST, 2002; AZAPAGIC, 2004; KRAJNC; GLAVIC, 2005; SEARCY, 2009).

Muito embora, comumente, admita-se a sustentabilidade no âmbito organizacional a partir do TBL, várias são as pesquisas que ao se dedicar sobre sua mensuração ou alguma outra abordagem de avaliação do desempenho organizacional orientado à sustentabilidade, focalizam apenas um ou dois deles, como já relatado por Nunes et al. (2014). Wolf (2014), por exemplo, ao avaliar as relações entre pressões de *stakeholders*, gestão da cadeia de suprimentos e desempenho organizacional orientado à sustentabilidade, concentra-se apenas nas dimensões social e ambiental.

Estudos que focam somente o pilar ambiental do desempenho sustentável são bastante frequentes, tais como os de Gerbens-Leenes et al. (2003), Caritte, Acha and Shah (2014), Wang, Li and Sueyoshi (2014) e Jo, Kim and Park (2015). Da mesma maneira, é possível encontrar diversas pesquisas cujo enfoque está no pilar social, tais como Nicolosi, Grassi e Stanghellini (2014); Saeidi et al. (2015) e Yung (2015). Por outro lado, estudos que enfatizam o pilar econômico são mais raros, o que implica a inclusão incompleta dos aspectos econômicos na avaliação do desempenho da sustentabilidade nas organizações, como já denunciado por Schneider e Meins (2014).

Não se trata de condenar pesquisas que, explicitamente e propositalmente, enfatizam um ou outro pilar da abordagem TBL para a construção e/ou aplicação de metodologias de avaliação do desempenho organizacional orientado à sustentabilidade. No entanto, ao utilizar o TBL como próxi, prever-se-ia a inclusão integrada e necessária das dimensões econômica, social e ambiental. Críticas, portanto, podem ser direcionadas para a incoerência conceitual encontrada. Ou seja, são passíveis de questionamentos as propostas e aplicações que partem da prerrogativa do uso da abordagem do TBL, mas que utilizam, de fato, apenas um ou outro pilar como objeto.

Fauzi, Svensson e Rahman (2010) lembram que o desempenho organizacional orientado à sustentabilidade pautado no TBL deriva da interface entre suas três dimensões. Assim, caso algum deles seja negligenciado ou utilizado de modo insuficiente, conseqüentemente, o desempenho avaliado terá falhas inerentes e problemáticas. Tem-se, desse modo, que o desempenho organizacional orientado à sustentabilidade requer que a complexidade e variabilidade entre os elementos de mensuração nas dimensões econômica, social e ambiental, sejam propriamente e convenientemente sincronizadas. Caso contrário, os resultados desse processo poderão ser negativamente afetados.

Nesse contexto, as divergências com relação à aplicabilidade do conceito do TBL em termos de desempenho das organizações (NORMAN; MCDONALD, 2004; MACDONALD; NORMAN 2007), criam a possibilidade de desenvolver, no entender de Barbieri (2007), mudanças na forma como se veem e se calculam os resultados. Acredita-se, assim como argumentam Kranjc e Glavič (2005), ser necessário às organizações a adoção de medidas agregadas que indiquem o desempenho das organizações em relação à sustentabilidade. Análises nas dimensões do TBL são relevantes na medida em que decisões gerenciais podem ser mais assertivas quando se possui um quadro interdependente, porém, integrado, dos pilares que fundamentam a compreensão sobre a sustentabilidade nas organizações.

Assim, é possível sugerir a primeira proposição:

PI: O desempenho organizacional orientado à sustentabilidade deverá considerar, simultaneamente e de maneira integrada, aspectos econômicos, sociais e ambientais.

Dessa proposição, decorre que a composição do conteúdo acerca do desempenho organizacional orientado à sustentabilidade será distinta entre as organizações. Uma vez condicionado pelo contexto, além da definição particular, é possível assumir que a

distribuição de métricas, indicadores e/ou índices entre as dimensões econômica, social e ambiental que o compõe não será de alguma forma fixa. Em outras palavras, a quantidade de indicadores atribuída a cada uma das dimensões não será unânime para diferentes organizações.

Mesmo apoiando-se em referências nesta esfera, por exemplo, os indicadores recomendados pela GRI, pela ISO ou pelos índices de bolsas de valores, é possível notar que as organizações medem e divulgam volumes e naturezas diferentes de informações e resultados entre os três pilares (KASSEL, 2011). A própria GRI (2013) traz recomendações específicas para setores organizacionais em que a quantidade de indicadores a serem divulgados é diferente em cada dimensão.

Outra questão refere-se à ponderação atribuída aos indicadores e às dimensões econômica, social e ambiental na avaliação do desempenho sustentável, pelas organizações. Krajnc e Glavič (2005) propuseram para a ferramenta de avaliação de sustentabilidade que construíram, que no processo de mensuração, uma etapa determinante fosse a ponderação dos indicadores feita por especialistas da organização, de acordo com os objetivos e a estratégia organizacional. Esta condição propicia uma boa orientação para a tomada de decisão gerencial, uma vez que permite alinhar conceitos e práticas de sustentabilidade à estratégia do negócio, bem como avaliar sua pertinência e ajustar pontos de distanciamento.

O argumento pode justificar-se também devido à dificuldade na sistematização e operacionalização dos indicadores de sustentabilidade. Epstein e Buhovac (2010) apontam que os impactos ambientais e sociais das atividades corporativas possuem efeitos que são, frequentemente, de longo prazo e mais difíceis de mensurar que a maioria dos impactos que os gestores tipicamente lidam. Há uma forte tendência do sistema econômico dominante, que enfatiza prioritariamente o pilar financeiro, em levar a comunidade empresarial a traduzir os benefícios e o desempenho de sustentabilidade em medidas financeiras usuais, não respeitando a natureza dos aspectos sociais e ambientais (WASILUK, 2013). Além disso, a maior facilidade (ou menor dificuldade) em se estabelecer indicadores para a esfera ambiental em comparação à social (NUNES et al., 2014), inclusive, pode ser uma evidência de tal circunstância.

Assim, a dificuldade sobre o tema que se inicia na visão acerca da sustentabilidade a ser adotada, se reproduz (e provavelmente aumenta) em sua operacionalização e gestão, uma das prováveis causas para que cada organização incorpore o que seja possível e pertinente à sua realidade. Não se pode afirmar, portanto, que a distribuição entre as dimensões seja uniforme quando da avaliação do desempenho sustentável, a partir da abordagem TBL, mesmo que a integração e simultaneidade sejam prerrogativas. Por estas afirmações, expõe-se a segunda proposição deste artigo:

Assim, tem-se a segunda proposição:

P2: Considerando-se a abordagem TBL, o desempenho organizacional orientado à sustentabilidade terá diferentes composições entre as três dimensões, econômica, social e ambiental;

Conforme exposto anteriormente, a mensuração e comparação de dados acerca do desempenho organizacional orientado à sustentabilidade sofrem com a falta de consenso e de mecanismos que as viabilizam (NORMAN; MACDONALD, 2004). Siena (2008, p. 359) relata que “não há consenso sobre o que medir, como medir e, principalmente, sobre como ponderar e combinar dados”. Logo, inconsistências metodológicas em medições e avaliações podem inibir pesquisas na área e dificultar a própria mensuração, assim como, as decorrentes comparações sobre o desempenho sustentável entre diferentes organizações.

Para além da própria complexidade da tarefa, uma das principais (e mais provável) razões para a falta de consenso na mensuração do desempenho da sustentabilidade está no

próprio conceito adotado pelas organizações. Van Marrewijk (2003), já indicava que a sustentabilidade é algo construído pelo contexto, cada empresa deve adotar a definição que melhor se configura com seus objetivos e estratégias. Smith e Scharicz (2011) acreditam que a definição de sustentabilidade em acordo com a realidade organizacional particular traz a possibilidade de se estabelecer e se colocar em prática sistemas de mensuração mais integrados, estratégicos e duradouros.

Diante de tal circunstância, diversos trabalhos abordam a mensuração da sustentabilidade nas organizações, com focos específicos para diferentes setores industriais, portes e localidades de empresas. A implicação é a de que o relacionamento integrado e de mútua influência entre os três pilares do TBL, ao ser convergido em desempenho referente à sustentabilidade, varia de uma organização para outra, conforme contingências situacionais (WASILUK, 2013), por exemplo, pressões de *stakeholders*, como órgãos reguladores.

Em observância ao ambiente externo, Glavas e Mish (2015) demonstram em sua pesquisa que o impacto provocado ao meio ambiente e à sociedade é central para a estratégia e a tomada de decisão concernente ao TBL nas organizações. Uma vez que o contexto institucional e as circunstâncias societárias vinculadas ao desenvolvimento sustentável mudam constantemente, as empresas, ao buscar atender as tais demandas e a prover respostas, se veem coagidas a realinhar suas instituições empresariais (missão, visão, políticas) em alguma medida, de modo a adequarem-se às novas orientações (VAN MARREWIK, 2003). Por conseguinte, é razoável supor que também se alteram objetivos, metas, indicadores e até mesmo metodologias, possivelmente modificando entendimentos em relação ao desempenho e resultados de avaliação da sustentabilidade.

Assim, em alinhamento aos argumentos de Fauzi, Svensson e Rahman (2010), propõe-se que a definição do conteúdo de cada elemento de mensuração, ou seja, de cada dimensão do TBL e, em decorrência, do próprio desempenho organizacional orientado à sustentabilidade, possa variar conforme o contexto e ao longo do tempo. A congruência entre os ambientes e *stakeholders* internos e externos em termos do que constitui este desempenho, representa um fator condicionante desta particularidade. Do mesmo modo, apontam-se as necessidades de revisão do monitoramento dos métodos e componentes avaliados. O desempenho organizacional orientado à sustentabilidade deve ser compreendido, portanto, como um conceito relativo que é dinâmico e iterativo, ao invés de estático.

Dessa forma, é definida a terceira proposição:

P3: O desempenho organizacional orientado à sustentabilidade será definido de maneira diferente para cada organização.

As três proposições podem ser sintetizadas em um mesmo entendimento a respeito do desenvolvimento organizacional orientado à sustentabilidade. Na Figura 2, está o modelo teórico que o representa.

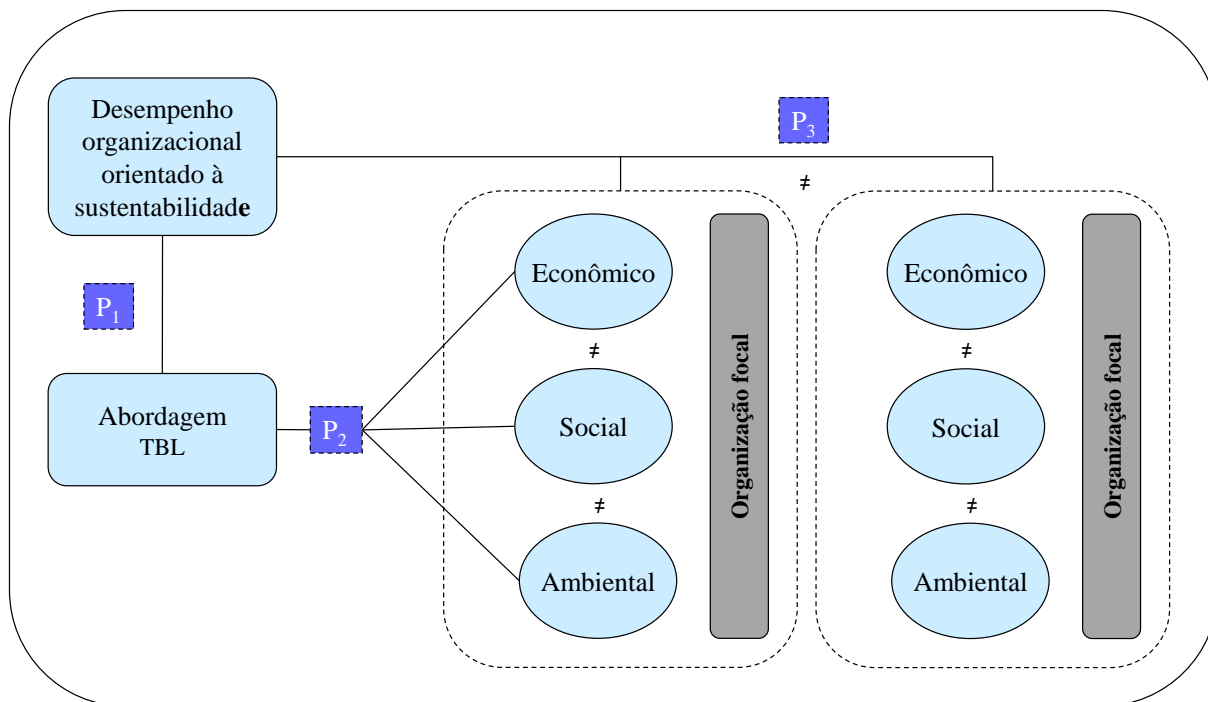


Figura 2 – Modelo teórico representativo das proposições da pesquisa.

Observa-se, na Figura 1, que as proposições estão interligadas por meio de dois elementos principais: o Desempenho organizacional orientado à sustentabilidade (DOOS) e a Abordagem TBL. A primeira proposição (P1), aparece na conexão direta entre os dois; a segunda (P2), por sua vez, situa-se no desdobramento da Abordagem TBL, ao tratar da composição dos três pilares – Econômico, Social e Ambiental – em relação ao DOOS. Por fim, a terceira proposição (P3) representaria a relação entre como o DOOS e o desempenho de cada organização, que consistiria de um conjunto de indicadores das três dimensões do TBL em suas mais diferentes composições, será específico para cada organização.

A partir do modelo teórico, é possível apresentar uma definição sobre o DOOS, como sendo:

O resultado identificado pelo conjunto de indicadores que mensura e define o desempenho das atividades organizacionais nas dimensões econômica, ambiental e social, de forma simultânea, integrada, conjunta e específica.

Assim, o objetivo do DOOS é monitorar o progresso da organização em relação à sustentabilidade. Ou seja, a sustentabilidade é colocada em um patamar de relevância estratégica na organização, o que permite que sua evolução seja incorporada ao próprio desenvolvimento do negócio. A partir daí, é possível registrar e divulgar o DOOS às partes interessadas internas e externas à organização, em relatórios periódicos, atendendo às respectivas demandas. As informações consolidadas servirão de base para a tomada de decisão no tema, sobre planejamentos, investimentos, (re)alocação de recursos, por exemplo, além da identificação de lacunas e da necessidade de revisões.

Por ser uma medida contextual e dinâmica, particular às definições estratégicas, é esperado que os indicadores e suas ponderações, metodologias e ferramentas de aplicação, ou ainda as análises sobre os resultados do DOOS sejam alterados no decorrer do tempo. Por exemplo, uma empresa que opta por tornar seus processos produtivos mais eficientes do ponto de vista energético, passará a mensurar e a avaliar itens relativos a essa questão, incluindo novas ou alterando antigas métricas, inserindo novas análises. Logo, o DOOS dessa empresa também sofrerá alterações.

A organização poderá utilizar as avaliações realizadas acerca do DOOS também para comparação de sua evolução ao longo do tempo. É possível ainda que uma organização com diferentes unidades de negócio possua composições distintas para o DOOS. Nesse caso, as comparações também poderão ser feitas para cada unidade, sendo que a sistematização desses resultados em uma única avaliação de DOOS caberá à própria organização. As comparações com outras organizações poderão ser feitas de maneira relativa, já que a definição e composição do DOOS não serão necessariamente correspondentes. Ainda assim, pode ser um exercício relevante para extrair análises do desenvolvimento sustentável de empresas de um determinado setor ou região, por exemplo.

4. PROPOSTA DE AGENDA DE PESQUISA

Ao sintetizar e discutir a literatura a respeito da sustentabilidade nas organizações, sua conceituação, incorporação, e mensuração a partir da abordagem *Triple Bottom Line*, este artigo apresentou três proposições com ênfase no desempenho organizacional orientado à sustentabilidade.

Para a primeira proposição, P1, recomenda-se a pesquisa junto a empresas reconhecidas positivamente (certificadas e/ou premiadas, por exemplo) sobre seu posicionamento em relação à sustentabilidade, com foco nas políticas e práticas associadas ao DOOS, a fim de investigar a presença/ausência simultânea e integrada dos aspectos econômicos, sociais e ambientais. Estudos como esses podem ser feitos, em um primeiro momento, qualitativamente a partir da análise do conteúdo de documentos secundários (relatórios de sustentabilidade, relatos integrados e outros). Com uma amostra significativa de empresas, caso seja possível normalizar os dados encontrados em termos quantitativos, correlações podem ser feitas validando ou refutando a proposição. O mesmo pode ser feito com empresas reconhecidas negativamente (multas, autuações, escândalos na mídia), com a ideia de observar o comportamento da proposição em contextos opostos, além de um estudo comparativo.

No caso da segunda proposição, P2, sugerem-se estudos que focalizam um mesmo setor empresarial ou uma mesma região. O DOOS para as unidades estudadas poderá ser consultado por meio de análises dos indicadores referentes a cada uma das dimensões do TBL. A análise do conjunto de indicadores revelaria se a composição daqueles de natureza econômica, social e ambiental é feita de maneira igualitária, tanto em termos de quantidade de indicadores em cada dimensão, como em termos de qualidade, ou seja, se há uma diferenciação no peso relativo dos indicadores em cada dimensão, como já proposto em trabalhos anteriores (KRAJNC; GLAVIČ, 2005; SCHOLL; HOURNEAUX JUNIOR.; GALLELI, 2015), reforçando a ideia da proposição. Ainda assim, inúmeros estudos continuam a ser desenvolvidos com o intuito de investigar e reforçar as conexões entre os desempenhos econômico, social e ambiental nas organizações (HACKING; GUTHRIE, 2008; HAHN et al., 2010).

Finalmente, para a segunda proposição, P3, pesquisas comparativas são adequadas em virtude de proporcionar a verificação do fator contextual na definição do desempenho organizacional orientado à sustentabilidade. Sugerem-se, inicialmente, estudos que focalizam um mesmo setor empresarial ou uma mesma região. O DOOS para as unidades estudadas poderá ser consultado por meio de documentos secundários referentes ao tema, bem como a partir de *surveys*. Podem ser realizadas análises qualitativas do conteúdo dos documentos, buscando a categorização, bem como análises quantitativas, por exemplo, por meio da identificação de *clusters*. Em ambos os casos, a heterogeneidade/homogeneidade das categorias ou dos *clusters*, indicaria a validade ou não da proposição.

Muito embora haja inúmeras iniciativas e esforços acadêmicos e empresariais direcionados à mensuração da sustentabilidade, ainda permanecem muitas incertezas e limitações sobre a medição agregada do desempenho da sustentabilidade organizacional, em suas três esferas. Ao se buscar respostas sólidas que possam preencher tais lacunas, espera-se contribuir com a academia, visando ao avanço do conhecimento científico sobre a prática da sustentabilidade na área de Administração e ao estímulo à interdisciplinaridade inicialmente dentro da própria área de Ciências Sociais Aplicadas, entre Administração e Contabilidade, por exemplo, ao tratar-se de indicadores, resultados e desempenho orientados à sustentabilidade.

Informações integradas com respeito ao desempenho das organizações em relação à sustentabilidade continuarão a serem demandadas ou até exigidas por empresas, investidores e sociedade. Nesse cenário, intenta-se também disseminar a prática de mensuração do DOOS, para organizações já reconhecidas como referência no tema, no sentido de poderem contar com subsídios capazes de reforçar e/ou reajustar seus esforços, bem como para organizações que estão em fase inicial neste processo, as quais poderão ter uma base orientadora de referência.

REFERÊNCIAS

- AZAPAGIC, A. “Developing a framework for sustainable development indicators for the mining and minerals industry”, **Journal of Cleaner Production**, v. 12, n. 6, p. 639–662, 2004.
- BARBIERI, J.C. Organizações inovadoras sustentáveis in BARBIERI, J.C.; SIMANTOB, M.A. (Org.). **Organizações inovadoras sustentáveis: uma reflexão sobre o futuro das organizações**. São Paulo: Atlas, 2007.
- BARKEMEYER, R., HOLT, D., PREUSS, L., TSANG, S. What Happened to the ‘Development’ in Sustainable Development? Business guidelines two decades after Brundtland. **Sustainable Development**, v. 22, n. 1, p. 15-32, 2014.
- CALLADO, A.L.C Modelo de mensuração de sustentabilidade empresarial: uma aplicação em vinícolas localizadas na Serra Gaúcha. **Tese** (Doutorado em Agronegócios). Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Porto Alegre, 2010.
- CARITTE, V.; ACHA, S.; SHAH, N. Enhancing Corporate Environmental Performance Through Reporting and Roadmaps. **Business Strategy and the Environment Bus. Strat. Env.**, v. 24, p. 289–308, 2015.
- CASTIAUX, A.. Developing dynamic capabilities to meet sustainable development challenges. **International Journal of Innovation Management**, v. 16, n. 6, p 1-16, 2012.
- CINELLI, M.; COLES, S. R.; KIRWAN, K. (2014) Analysis of the potentials of multi criteria decision analysis methods to conduct sustainability assessment. **Ecological Indicators**, Vol. 46, pp. 138–148
- DENG, H. Multicriteria analysis for benchmarking sustainability development, **Benchmarking: An International Journal**, v. 22, n. 5, p.791 – 807, 2015.
- DYLLICK, T.; HOCKERTS, K. Beyond the business case for corporate sustainability. **Business Strategy and the Environment**. v.11, p.130-141, 2002.
- EKINS, P.; VANNER, R. Sectoral Sustainability and Sustainability Assessment Methodologies: A Review of Methodology in Light of Collaboration with the UK Oil and Gas Sector. **Journal of Environmental Planning and Management**, Vol. 50, No. 1, pp. 87–111, 2007.
- ELKINGTON, J. **Cannibals with forks: the triple bottom line of 21st century business**. Oxford: Capstone Publishing Limited, 1999.

- EPSTEIN, M. J. **Making sustainability work**: best practices in managing and measuring corporate social, environmental, and economic impacts. Sheffield: Greenleaf Publishing Limited, 2008.
- EPSTEIN, M.J.; BUHOVAC, A.R. Solving the sustainability implementation challenge. **Organizational Dynamics**, v. 39, p. 306-315, 2010.
- FAUZI, H.; SVENSSON, G.; RAHMAN, A.A. “Triple Bottom Line” as “Sustainable Corporate Performance”: A Proposition for the Future. **Sustainability**, v. 2, p. 1345-1360, 2010.
- GERBENS-LEENES, P.W.; MOLL, H.C.; SCHOOT UTERKAMP, A.J.M. Design and development of a measuring method for environmental sustainability in food production systems. **Ecological Economics**, v. 46, p. 231-248, 2003.
- GLAVAS, A.; MISH, J. Resources and Capabilities of Triple Bottom Line Firms: Going Over Old or Breaking New Ground? *Journal of Business Ethics*, 127, p. 623–642, 2015.
- GRI – Global Reporting Initiative, 2013. G4. **Sustainability Reporting Guidelines**, Netherlands.
- GUTTENSTEIN, E., SCIALABBA, N. E., LOH, J., COURVILLE, S.; PAPER, D.. **A conceptual framework for progressing towards sustainability in the agriculture and food sector**. FAO - ISEAL Alliance Discussion Paper. p. 1–24, 2010.
- HACKING, T.; GUTHRIE, P. A framework for clarifying the meaning of the triple bottom-line, integrated, and sustainability assessment. **Environmental Impact Assessment Review**, v.28, p.73-89, 2008.
- HAHN, T.; FIGGE, F.; PINKSE, J. ;PREUSS, L. Trade-offs in corporate sustainability: you can't have your cake and eat it. **Business Strategy and the Envir.**, v. 19, n. 4, p. 217–229, 2010.
- HAHN, T.; SCHEERMESSER, M. Approaches to corporate sustainability among German companies, **Corporate Social Responsibility and Environmental Management**, v. 13, n. 3, p. 121-181, 2006.
- HÁK, T.; MOLDAN, B.; DAHL, A.L. (ed.) **Sustainability Indicators**: a scientific assessment. Washington: Island Press, 2007
- HANSMANN, R; MIEG, H.A.; FRISCHKNECHT, P.. Principal sustainability components: empirical analysis of synergies between the three pillars of sustainability, **International Journal of Sustainable Development & World Ecology**, v. 19, n. 5, p 451-459, 2012.
- HARRIS, J., WISE, T., GALLAGHER, K. AND GOODWIN, N. (Org.) **A survey of sustainable development: social and economic dimensions**, Washington: Island Press, 2001.
- HART, S.L. **Capitalism at the crossroads**. Upper Saddle River: Wharton School Publishing, 2nd Ed., 2007
- HART, S.L., MILSTEIN, M.B. Creating sustainable value. **Academy of Management Executive**, v. 17, n. 2, p. 56-67, 2003.
- HØGEVOLD, N.M.; SVENSSON, G.; KLOPPER, H.B.; WAGNER, B.; VALERA, J.C.S.; PADIN, C.; FERRO, C.; PETZER, D. A triple bottom line construct and reasons for implementing sustainable business practices in companies and their business networks. **Corporate Governance**, v. 15, n.4, p. 427 – 443, 2015.
- INFANTE, C.E.D.D.C., MENDONÇA, F.M.DE, PURCIDONIO, P.M., VALLE, R. Triple bottom line analysis of oil and gas industry with multicriteria decision making. **Journal of Cleaner Production**, v. 52, p. 289–300, 2013.
- JO, H.; KIM, H.; PARK, K. Corporate Environmental Responsibility and Firm Performance in the Financial Services Sector. **Journal of Business Ethics**, v, 131, p. 257–284, 2015.

- KASSEL, K. CEO social value orientation and its relation to sustainability practices in corporate America. (Thesis). Doctorate of philosophy in human and organizational systems. Fielding Graduate University, 2011.
- KRAJNC, D., GLAVIĆ, P. A model for integrated assessment of sustainable development. **Resources, Conservation and Recycling**, v. 43, p. 189–208, 2005.
- LAVILLE, É. **A empresa verde**. São Paulo: ÔTE, 2009.
- MACDONALD, C.; NORMAN, W. Rescuing the baby from the triple-bottom-line bathwater: a reply to Pava. **Business Ethics Quarterly**. 17(1), 111-114, 2007.
- MCWILLIAMS, A., SIEGEL, D. Y WRIGHT, P.M. Corporate Social Responsibility: Strategic Implications. **Journal of Management Studies**, v. 43, n. 506, p. 1-31, 2006.
- NICOLOSI, M.; GRASSI, S. AND STANGHELLINI, E. Item response models to measure corporate social responsibility, **Applied Financial Economics**, v. 24, n. 22, p. 1449-1464, 2014.
- NIDOMOLU, R.; PRAHALAD, C.K.; RANGASWAMI, M.R. Why sustainability is now the key driver of innovation. **Harvard Business Review**, September 2009, p. 59-64
- NORMAN, W.; MACDONALD, C. Getting to the Bottom of “Triple Bottom Line”. **Business Ethics Quarterly**, v. 14, n. 2, p. 243-262, 2004.
- NUNES, B.; ALAMINO, R.C.; SHAW, D.; BENNETT, D. Modelling sustainability performance to achieve absolute reductions in socio-ecological systems, **Journal of Cleaner Production**, v. 132, n. 20, p. 32-44, 2016.
- PÁDUA, S. I. D. AND JABBOUR, C.J.C. (2015) Promotion and evolution of sustainability performance measurement systems from a perspective of business process management From a literature review to a pentagonal proposal, **Business Process Management Journal**, Vol. 21 No. 2, pp. 403-418.
- PAVA, M. L. A response to “Getting to the bottom of triple bottom line”. **Business Ethics Quarterly**. v. 17, n. 1, p. 105-110, 2007.
- PORTER, M.; VAN DER LINDE, C .V. D. Green and competitive: ending the stalemate. **Harvard Business Review**, v. 73, n. 5, p. 120-134, Sept./Oct., 1995.
- SAEIDI, S. P., SOFIAN, S., SAEIDI, P., SAEIDI, S. P.; SAAEIDI, S. A. How does corporate social responsibility contribute to firm financial performance? The mediating role of competitive advantage, reputation, and customer satisfaction. **Journal of Business Research**, v. 68, n. 2, p. 341–350, 2015.
- SAVITZ, A. W., WEBER, K. **The Triple Bottom Line: How Today's Best-Run Companies Are Achieving Economic, Social and Environmental Success**. San Francisco: Jossey-Bass, 2006.
- SCHNEIDER, A.; MEINS, E. Two Dimensions of Corporate Sustainability Assessment: Towards a Comprehensive Framework. **Bus. Strat. Env**, v. 21, p. 211–222, 2012.
- SCHOLL, C. A.; HOURNEAUX JUNIOR, F.; GALLELI, B. Sustentabilidade organizacional: aplicação de índice composto em uma empresa do setor químico. **Gestão e Produção**, Dez 2015, vol.22, no.4, p.695-710. ISSN 0104-530X
- SEARCY, C. Corporate Sustainability Performance Measurement Systems: A Review and Research Agenda. **Journal of Business Ethics**, v. 107, n. 3, p 239-253, 2012.
- SIENA, O. Método para avaliar desenvolvimento sustentável: técnicas para escolha e ponderação de aspectos e dimensões. **Produção**, v. 18, n. 2, 2008.
- SINGH, R. K., MURTY, H. R., GUPTA, S. K.; DIKSHIT, A. K. Development of composite sustainability performance index for steel industry. **Ecological Indicators**, v.7, n. 3, p. 565–588, 2007.
- _____. An overview of sustainability assessment methodologies. **Ecological Indicators**, v. 15, n. 1, p. 281–299, 2009.

- SMITH, P.A.C.; SHARICZ, C. The shift needed for sustainability. **The Learning Organization**, v. 18, n. 1, p. 73-86, 2011.
- SRIDHAR, K.; JONES, G.. The three fundamental criticisms of the Triple Bottom Line approach: An empirical study to link sustainability reports in companies based in the Asia-Pacific region and TBL shortcomings. **Asian J Bus Ethics**, v. 2, p. 91–111, 2013.
- STUBBS, W.; COCKLIN, C. Conceptualizing a 'Sustainability Business Model'. **Organization & Environment**, v. 21, n.2, p. 103-127, 2008.
- SUBRAMANIAN, N., & GUNASEKARAN, A. Cleaner supply-chain management practices for twenty-first-century organizational competitiveness: Practice-performance framework and research propositions. **International Journal of Production Economics**, Vol. 164, pp. 216–233, 2015.
- VALENTE, M. Theorizing Firm Adoption of Sustaincentrism. **Organisation Studies**, v. 33, n. 4, 563–591, 2012.
- VAN MARREWIJK, M. Concepts and Definitions of CSR and Corporate Sustainability: Between Agency and Communion. **Journal of Business Ethics**, v.44, n.2-3, p.95-105, 2003.
- VAN MARREWIJK, M. VAN; WERRE, M. Multiple Levels of Corporate Sustainability. **Journal of Business Ethics**, v. 44, n. 2-3, p. 107-119, 2003.
- VELEVA, V.; ELLENBECKER, M. “Indicators of sustainable production : framework and methodology”, **Journal of Cleaner Production**, v. 9, p. 519–549, 2001.
- VINODH, S. Assessment of sustainability using multi-grade fuzzy approach. **Clean Techn Environ Policy**, n. 13, p. 509–515, 2011.
- VOS, R. O. Defining sustainability: a conceptual Orientation. **Journal of Chemical Technology and Biotechnology**, v. 82, n. 4, 334–339, 2007.
- WANG, D., LI, S., SUEYOSHI, T. DEA environmental assessment on U.S. industrial sectors: Investment for improvement in operational and environmental performance to attain corporate sustainability. **Energy Economics**, v. 45, p. 254–267, 2014.
- WARHUST, A. Sustainability indicators and sustainability performance management. **Mining, minerals and sustainable development**, International Institute for Environment and Development (IIED), v. 43, 2002.
- WASILUK, K.L.. Beyond eco-efficiency: understanding CS through the IC practice lens. **Journal of Intellectual Capital**, v. 14, n. 1, p. 102-126, 2013.
- WCED – World Commission On Environment And Development. **Our common future**. Oxford: Oxford University Press, 1987.
- WEINGAERTNER, C. MOBERG, A. Exploring Social Sustainability: learning from perspectives on urban development and companies and products. **Sustainable Development**, v. 22, n. 2, p. 122–133., 2014.
- WOLF, J. The Relationship Between Sustainable Supply Chain Management, Stakeholder Pressure and Corporate Sustainability Performance. **Journal of Business Ethics**, v. 119, p. 317-328, 2014.
- YAKOVLEVAAY, N.; SARKISB, J.; SLOAN, T.. Sustainable benchmarking of supply chains: the case of the food industry. **International Journal of Production Research**, v. 50, n. 5, p. 1297–1317, 2012.
- YUNG, E. A. M. B. P. Implementation of corporate social responsibility in Australian construction SMEs, **Engineering, Construction and Architectural Management**, v. 22, no.3, pp. 295-311, 2015.
- ZAMCOPÉ, F.C., ENSSLIN, L.; ENSSLIN, S. R. Construction of a model for corporate sustainability assessment: a case study in the textile industry. **Gestão e Produção**, v.19, n.2, p.303-321, 2012,