

## Sustentabilidade e estratégia: uma revisão sistemática de literatura

Eliza Minella Buenos Aires de Lima<sup>1\*</sup>, Ana Regina Bezerra Ribeiro<sup>2</sup>

<sup>1</sup>Graduanda em Administração pela Universidade Federal Rural de Pernambuco, Brasil. (\*Autor correspondente: embal82@gmail.com)

<sup>2</sup>Doutora em Engenharia de Produção pela Universidade Federal de Pernambuco e Professora do Departamento de Administração da Universidade Federal Rural de Pernambuco, Brasil.

*Histórico do Artigo:* Submetido em: 25/10/2020 – Revisado em: 25/11/2020 – Aceito em: 06/12/2020

### RESUMO

Esse estudo tem como objetivos verificar as ações adotadas pelas empresas privadas, no campo da sustentabilidade, e analisar os impactos gerados por essas ações na estratégia das empresas. Foi desenvolvido por meio de uma revisão sistemática de literatura (RSL), fundamental para a formação do entendimento preliminar e atual acerca do tema, ocorreu com o auxílio do *software* Start e teve como base de dados *Scopus* e *Web of Science*. Considerou-se o horizonte temporal de 2009 a 2019 e foram analisados, inicialmente, 417 artigos. Após análise, apenas 13 artigos foram selecionados por contribuir com a questão de pesquisa. Os resultados alcançados sobre as práticas sustentáveis, pela RSL, foram categorizados em 3 grupos, a saber: categoria ambiental (por exemplo, compra verde), categoria social (por exemplo, parceria com ONG) e categoria econômica (por exemplo, investimento em certificados verdes). Tratamento semelhante foi dado aos impactos empresariais observados nos artigos, porém eles foram organizados segundo a área funcional a qual atuam, entre eles pode-se destacar o aumento da produtividade e do engajamento dos colaboradores.

**Palavras-Chaves:** Gestão Sustentável, Prática Sustentável e Empresa Privada.

### Sustainability and strategy: a systematic review in literature

#### ABSTRACT

This study aims to verify the actions adopted by private companies, in the sustainable field, and analyze the impact of these actions on strategies of companies. This study was developed through a systematic review in literature (SRL), which was essential to provide the preliminary comprehension along with an updated view concerning the theme. It used the Start software based on Scopus and Web of Science data. The period between 2009 and 2019 was considered for the analysis of 417 articles. After the analysis, only 13 articles were selected for their contribution to the research issue. The results obtained due to the sustainable practices, according to SRL, were classified in three groups: environmental category (for example, green shop), social category (for example, partnerships with NGOs) and economic category (for example, green certification). A similar analysis was applied for the impact on companies, which were observed throughout the articles. The different kinds of impacts were organized according to their functional area. The increasing production and the engagement of workers were two results to enhance as relevant impacts.

**Keywords:** Sustainable Management, Sustainable Practices and Privaty Company.

## 1. Introdução

A sobrevivência de uma organização privada está atrelada à sua capacidade de gerar lucro. É fato incontestável que o empresário, independentemente do porte de sua empresa, empenha-se para que o retorno financeiro de seu negócio seja maior do que o valor investido nele. Porém, para ter um bom desempenho financeiro, cada vez mais, ele precisa estar atento a novos aspectos, como os socioambientais. A preocupação com os danos causados à natureza, decorrente de atividades comerciais, tem levado à cobrança de maior responsabilidade social das empresas (Jhunjhunwala, 2014).

Uma gestão norteada pela responsabilidade social gera diversos benefícios à sociedade, porém existem barreiras como custos de implementação, falta de aconselhamento profissional, falta de conhecimento, falta Lima, E. M. B. A, Ribeiro, A. R. B. (2020). Sustentabilidade e estratégia: uma revisão sistemática de literatura. *Revista Brasileira de Meio Ambiente*, v.8, n.4, p.324-334.



de recursos, falta de habilidades internas entre outras, que dificultam a sua implementação nas organizações (Iraldo et al., 2017). Diante das dificuldades, algumas empresas ou não adotam ou optam por adotar ações ditas sustentáveis, de forma isolada e desconectadas de suas estratégias. Sobre esse cenário, Pham e Kim (2019) destacam que as ações só podem ser consideradas sustentáveis se a tomada de decisão gerencial atender às três dimensões da sustentabilidade – ambiental, econômica e social. E ainda, ações desconectadas da estratégia empresarial não conferem à empresa uma vantagem competitiva (Cavaleri; Shabana, 2018). Portanto, atitudes assim podem apenas consumir recursos sem gerar um retorno devido, o que pode levar a ineficiência e afetar a competitividade do negócio (Jhunjhunwala, 2014).

Em se tratando de sustentabilidade, é oportuno retomar o conceito do *Triple Bottom Line* (TBL) que, segundo Fernando, Jabbour e Wah (2019), refere-se a uma gestão respaldada nas três métricas de desempenho sustentável. A primeira métrica é a sustentabilidade financeira, que se refere à capacidade da organização de suprir suas necessidades agora e no futuro. A segunda é a sustentabilidade social, que compreende o desenvolvimento e atendimento das necessidades das pessoas e a manutenção de relações sociais que prosperarão em longo prazo. A terceira é a sustentabilidade ambiental, que se refere à proteção e renovação da biosfera para as gerações presentes e futuras.

Na prática empresarial, cada dimensão da sustentabilidade é representada por ações e/ou tecnologias. Por exemplo, utilização de energia renovável, gestão de resíduos, compra verde/ ecológica, entre outras, são exemplos de práticas pertencentes à categoria ambiental. Na categoria social encontram-se ações direcionadas à comunidade local como criação de empregos, desenvolvimento da infraestrutura da comunidade e investimento em educação e cultura (Gomes et al., 2014), e também as ações direcionadas aos colaboradores, sócios da empresa, fornecedores e demais partes interessadas, por exemplo: cursos de treinamento pessoal e serviço de pós-venda satisfatório. Quanto à categoria econômica, pode-se citar o investimento em obtenção de certificados verde.

Atualmente, a temática da sustentabilidade vem sendo muito debatida e ganhado relevância na sociedade como um todo. Resultado disso é que, por sucumbir às pressões externas ou internas, cada vez mais, as organizações têm adotado algum tipo de prática que se pretende sustentável. Mesmo que, por vezes, essas práticas não envolvam todas as facetas - ambiental, social e econômica - e não estejam alinhadas à estratégia da empresa, não se pode ignorar que há um aumento da adesão às causas pró ambientais.

Essa pesquisa tem como objetivo identificar as ações sustentáveis adotadas por empresas privadas na atualidade e descrever os seus impactos na elaboração da estratégia empresarial. Espera-se contribuir para a construção de entendimento mais sólido sobre o que as empresas podem esperar ao integrar a sustentabilidade em sua estratégia.

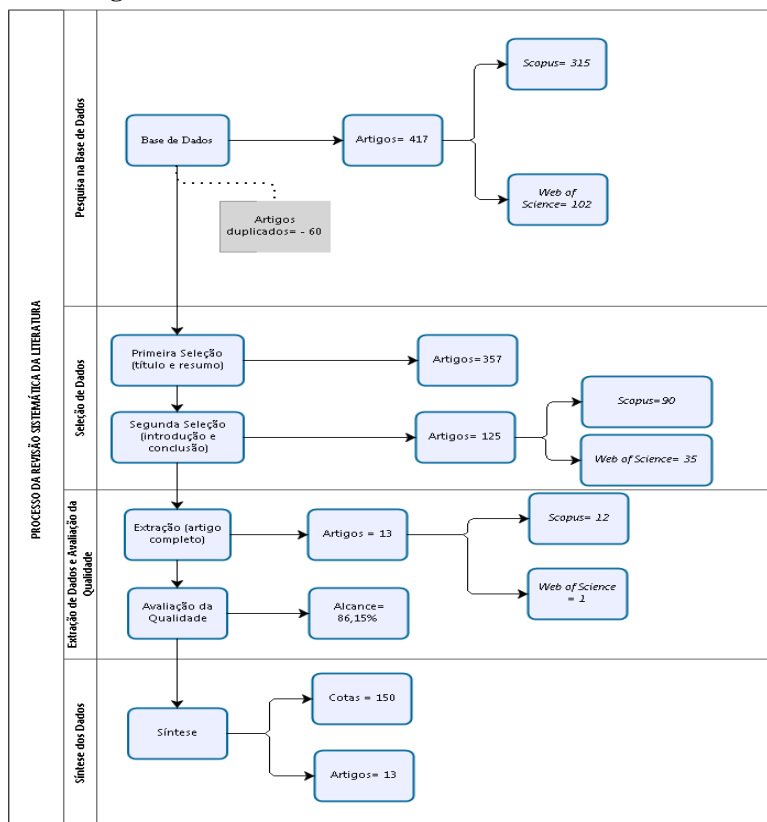
## 2. Material e Métodos

Quanto ao procedimento, esta pesquisa consistiu em uma Revisão Sistemática de Literatura (RSL). A metodologia da RSL – ter uma questão específica, possuir estratégia de busca explícita, aplicar critérios uniformemente na seleção dos artigos e avaliar criteriosamente os mesmos - imprime credibilidade ao trabalho, além de auxiliar na construção de uma pesquisa imparcial. Foi realizada investigação em artigos publicados em duas bases científicas (*Scopus e Web of Science*) para responder à questão de pesquisa e fazer um levantamento teórico das publicações sobre o tema. Utilizou-se o *software* StAr como ferramenta de auxílio na RSL. Utilizou-se o *software* StAr como ferramenta de auxílio na RSL. A pesquisa foi conduzida em torno das questões: Quais são as técnicas sustentáveis utilizadas por empresas privadas? Quais os impactos delas nas estratégias organizacionais? Utilizaram-se as *strings* “*sustainability*” e “*business strategies*” no levantamento teórico realizado nas bases de pesquisa. As *strings* foram pesquisadas no título, resumo, palavras-chave do autor e *Keywords Plus*. O filtro de restrição de área do conhecimento foi *Social Sciences* associado à subárea *Business, Management and Accounting*.

Selecionou-se os artigos *open access*, redigidos em inglês ou português, e definiu-se o horizonte temporal da pesquisa entre 2009 a 2019. Ressalta-se que foram incluídos apenas os artigos publicados até 5 de setembro de 2019, data da realização da pesquisa nas bases de dados. Foram, então, encontrados 315 artigos na base *Scopus* e 102 na base *Web of Science*, totalizando 417 artigos na fase de seleção dos dados. Após a pesquisa preliminar, os artigos foram submetidos a uma análise segundo critérios de inclusão e exclusão. Foram definidos como critérios de inclusão: responder à questão de pesquisa, ser publicado em periódico, ser avaliado por outros pares e estar escrito em inglês ou português. E como critérios de exclusão: não atender a qualquer um dos critérios de inclusão; não estar disponível integralmente; não ser *open access*; não ter metodologia; teses, dissertações, livros e capítulos de livros; artigos cuja população seja organizações do 3º setor e artigos cuja população seja organizações prestadoras de serviço público. Os critérios de inclusão e exclusão foram observados em todos os 417 artigos durante todo o processo de leitura deles. Esse processo incluiu as seguintes etapas: Leitura do título e resumo; Leitura da introdução e da conclusão; Leitura do artigo completo; Extração de dados e avaliação de qualidade – para essa etapa ficaram 13 artigos (12 da *Scopus* e 1 da *Web of Science*).

Os artigos foram avaliados segundo cinco critérios de qualidade, para cada critério atribuiu valor 0 ou 1. As perguntas utilizadas foram: O contexto do artigo foi descrito adequadamente? O(s) objetivo(s) do artigo foram claramente definido(s)? Os resultados responderam claramente ao(s) objetivo(s) do artigo? O artigo trouxe contribuições práticas e teóricas? O artigo inspira pesquisas futuras? Somente artigos com nota igual ou superior a 3 foram aceitos para análise e extração de dados. O processo da RSL pode ser observado na figura 1.

**Figura 1** – Processo da Revisão Sistemática da Literatura



**Fonte:** Dados da Pesquisa (2019)

### 3. Desenvolvimento

Os 13 artigos selecionados abordaram desde aspectos conceituais à análise de resultados de práticas sustentáveis em empresas privadas. A lista com a descrição dos artigos selecionados está apresentada no quadro 1. As datas de publicações desses artigos se concentraram entre 2013 a 2019, sendo o ano de 2014 o de maior representatividade com 5 artigos (38,46%).

Quanto aos autores, observou-se que eles estão vinculados às universidades presentes em todos os continentes, exceto África, Antártida. Tal constatação é positiva, pois quanto mais estudiosos, inseridos em culturas diferentes, buscarem entender a relação de práticas sustentáveis versus empresas privadas, maior a possibilidade de se comparar os resultados, verificar especificidades e obter um panorama geral mais fidedigno.

No que diz respeito às revistas, diferentemente do observado quanto aos autores, notou-se que 84,61% têm sede na Europa. Apenas duas revistas - a Revista Brasileira de Gestão de Negócios e a *Contaduría y Administración* - possuem sede no Brasil e México, respectivamente. Uma possível razão para o fato de o maior número de revistas científicas serem europeias pode ser a capacidade de elas atenderem aos critérios de qualidade exigentes das bases de pesquisa escolhidas para esse trabalho.

Alguns autores qualificaram a sustentabilidade como um diferencial competitivo (Fernando, 2019; Kim, Pham, 2019; Foti, 2016; Chung, 2014; Gomes et al., 2014). Ser um diferencial competitivo pode ser interpretado sob duas óticas. A primeira pontua que ser um diferencial, em um mercado globalizado e cada vez mais competitivo, é positivo, pois atrai mais empresas para o segmento do mercado verde, o que contribui para um aumento do nível de consciência ecológica na sociedade. O segundo ponto é que, por se tratar de sustentabilidade, o cenário ideal é que ser um negócio sustentável não fosse um diferencial, e sim fosse um fato inerente e natural a qualquer empresa. Assim as atividades empresariais não causariam tantos impactos negativos no meio ambiente.

Segundo Iraldo et al. (2017), o cenário ideal tratado anteriormente não existe por algumas razões como: a falta conhecimento por parte dos empresários sobre o que é e como ser sustentável, e a incerteza de que os benefícios de uma estratégia verde superem os seus custos. Contudo, dentre outras dificuldades que possam ser levantadas, Rosano, Sullivan e Thomas (2018) e Cavaleri e Shabana (2018), ressaltam que a maior delas não é de ordem técnica, e sim estratégica. Segundo esses autores, a maneira como a alta administração se posiciona no espectro da sustentabilidade molda a cultura corporativa que por sua vez influencia o modo como as iniciativas sustentáveis são pensadas à nível tático e como são operacionalizadas. Logo a não adesão dos membros do nível estratégico às questões sustentáveis acaba por ser replicada pelos demais níveis hierárquicos o que implica na ausência ou maior resistência para implantação de uma estratégia verde na empresa.

Quando o assunto é sustentabilidade é imprescindível mencionar as três dimensões sustentáveis, elas foram a base para a formação das categorias - ambiental, social e econômica - utilizadas para organizar as práticas sustentáveis encontradas na RSL. Antes de verificar quais são essas práticas, é importante conceituá-las. E, de forma simples e direta, Kim e Pham (2019) as definiu como “qualquer prática que visa alcançar ou apoiar um valor sustentável”. O interessante dessa definição é perceber que a condição para ser considerada sustentável não está na prática em si, e sim em sua finalidade. Uma iniciativa para ser classificada como sustentável precisa ser analisada à luz do propósito da empresa de atender ou não aos princípios sustentáveis. Se o foco, por exemplo, for apenas restringir à redução de despesas e aumentar o lucro, então não se está diante de uma prática sustentável. Em relação às práticas descritas nesse artigo, pressupôs-se que todas são sustentáveis, pois assim eram consideradas nos artigos selecionados.

**Quadro 1**– Informações básicas dos artigos selecionados

ID	Título	Autores
A001	<i>The effects of sustainable practices and managers' leadership competences on sustainability performance of construction firms</i>	Pham, H.; Kim, S.-Y.
A002	<i>Pursuing green growth in technology firms through the connections between environmental innovation and sustainable business performance: Does service capability matter?</i>	Fernando, Y.; Jabbour, C. J. C.; Wah, W.-X.
A003	<i>Green Supply Chain Practices and Sustainable Performance: Moderating Role of Total Quality Management Practices in Electronic Industry of Thailand</i>	Jermstittiparsert, K.; Namdej, P.; Somjai, S.
A004	<i>Using industrial ecology and strategic management concepts to pursue the Sustainable Development Goals</i>	Sullivan, K.; Thomas, S.; Rosano, M.
A005	<i>Rethinking sustainability Strategies</i>	Cavaleri, S.; Shabana, K.
A006	<i>Greening competitiveness for hotels and restaurants</i>	Iraldo, F.; Testa, F.; Lanzini, P.; Battaglia, M.
A007	<i>Sustainability as a business strategy in sicilian viniculture</i>	Timpanaro, G.; Sturiale, L.; Foti, V.T.
A008	<i>Intertwining CSR with strategy - the way ahead</i>	Jhunjhunwala, S.
A009	<i>Leading the sustainable organization at Vail Resorts</i>	Galpin, T.; Joufflas, G.; Gasta, M.
A010	<i>Exploring the impact of complementary assets on the environmental performance in manufacturing SMEs</i>	Woo, C.; Chung, Y.; Chun, D.; Seo, H.
A011	<i>The social responsibility impact under the portuguese north litoral entrepreneurship optic</i>	Fernández, V.A.M.; Boga, O. J.; Faria, M. J. S.
A012	<i>Sustainable Strategies and Export Performance: an analysis of companies in the gems and jewelry industry</i>	Palma, E. P.; Gomes, C. M.; Kneipp, J. M.; Rosa, L. A. B.
A013	<i>Corporate sustainability and shareholder wealth</i>	Przychodzen, J.; Przychodzen, W.

Em relação à categoria econômica, as ações observadas nos artigos foram colocadas no quadro 2. É importante enfatizar que tais ações buscam a sustentabilidade econômica da empresa, sem desconsiderar os pontos de vista ambiental e social. Ou seja, o lucro não se tornou irrelevante, apenas seu protagonismo tem sido compartilhado com questões ambientais e sociais. Esse novo olhar tem mudado e moldado a maneira de ser da gestão financeira nas empresas. Documentos contábeis tradicionais, por exemplo, que não permitiam o registro e a observação clara de aspectos sustentáveis da empresa, têm sido reestruturados para atender às novas exigências socioambientais (Boga, Faria e Fernández, 2014).

**Quadro 2**– Resumo das práticas econômicas e os artigos onde se encontram

Categoria econômica: (práticas econômicas)	
Investimento em obtenção de certificados verdes	Artigo(s): A007, A012
Sistema de Gestão da Qualidade (ISO 9001); Responsabilidade Social (SA 8000); Sistema de Gestão de Segurança Alimentar (ISO 22000); Sistema de Gestão e Auditoria Ecológica (ISO 14001); Rastreabilidade da cadeia produtiva (ISO 22005:2008).	
Financiamento adequado do crescimento da empresa	Artigo(s): A013
Reduzir dividendos; Aumentar alavancagem; Reduzir da taxa de crescimento.	
Utilização responsável do excesso de dinheiro	Artigo(s): A013
Realizar de fusões e aquisições.	

Quanto às práticas sociais, segundo Boga, Faria e Fernández (2014), houve uma mudança na visão de que são ações de caridade e optativas para o entendimento de que são ações que merecem ser tratadas como um elemento estratégico da empresa. Outro aspecto é que, segundo Kim e Pham (2019), as práticas sociais refletem o compromisso da empresa em se comportar de forma ética com as partes interessadas no negócio. Em última análise, é a maneira como a empresa se relaciona com as pessoas, seja de forma direta ou indireta. As práticas sociais, citadas nos artigos selecionados, estão no quadro 3.

**Quadro 3** – Resumo das práticas sociais e os artigos onde se encontram

Categoria social: práticas sociais	
Direcionadas aos colaboradores	Artigo(s): A001, A003, A005, A006, A008, A009, A011, A012, A013
Oferecer boas condições de trabalho; Adequar os salários de acordo com a função; Outplacement; Criar mecanismos de trabalho, por incentivos; Reconhecer e recompensar os colaboradores por adesão a práticas sustentáveis; Oferecer carga horária paga por serviço voluntário escolhido pelo próprio colaborador; Integrar os colaboradores ao processo de criação e de implantação deecoinovações; Oferecer programas de treinamento ambiental.	
Direcionadas à comunidade local	Artigo(s): A009, A011, A012, A013
Apoiar e fomentar projetos da comunidade; Manter de programas internos de voluntariado que atendam às necessidades da comunidade.	
Direcionadas a outras empresas	Artigo(s): A012
Cooperar no desenvolvimento estratégico e na incorporação de ações sustentáveis.	
Direcionada ao consumidor	Artigo(s): A006, A011
Satisfazer as necessidades do cliente; Atender às campanhas publicitárias; Atender à qualidade e garantia dos produtos; Fornecer serviços pós-venda satisfatórios; Sensibilizar os consumidores para o seu produto salientando características reais face à concorrência.	
Direcionada ao fornecedor e distribuidor	Artigo(s): A003, A011
Cumprir prazo; Auxiliar no desenvolvimento/ implantação de práticas sustentáveis; Controlar as formas de negociação face a materiais escassos; Atender às especificações de qualidade das matérias-primas e dos produtos.	
Direcionado aos acionistas	Artigo(s): A011
Contribuir na repartição de lucros (aumentar o dividendo).	
Direcionada ao Governo ou à sociedade em geral	Artigo(s): A009
Oferecer programas de educação para jovens; Apoiar organizações sem fins lucrativos; Cumprir leis e regulamentos do mercado.	

**Fonte:** Dados da Pesquisa (2019)

Na categoria ambiental foram colocadas as práticas que, por sua natureza, buscam equilibrar a relação da empresa com o meio ambiente. O objetivo dessas práticas é, prioritariamente, minimizar os impactos negativos no meio ambiente que são causados pelas atividades empresariais (Kim; Pham, 2019). A dimensão ambiental da sustentabilidade tem sido debatida com muita frequência. Fato esse que tem levado a inúmeras descobertas e inovações nesse campo. Por esse trabalho ter como população às organizações privadas percebeu-se que as práticas ambientais encontradas, na sua essência, têm o propósito de alcançar a ecoeficiência da gestão. Inovações tecnológicas, como máquinas ou sistemas operacionais, não foram citadas diretamente nos artigos, embora se subentenda que estejam presentes. O quadro 4 foram organizadas as práticas ambientais encontradas na pesquisa.

**Quadro 4** – Resumo das práticas ambientais e os artigos onde se encontram

Categoria ambiental: práticas ambientais	
Gestão de Resíduos	Artigo(s): A001, A003, A004, A005, A006, A008, A009, A010
Reciclagem/ reutilização de materiais e embalagens; Venda do excesso de estoque; Compostagem; Redução de resíduos tóxicos (líquidos/sólidos/gasosos); Produção mais limpa.	

Gestão de Recursos Naturais	Artigo(s): A003, A004, A006, A007, A008, A009
Economia de água; Economia de eletricidade; Economia de gás natural; Teste de proteção e de qualidade da água; Uso de energia renovável.	
Gestão de Recursos do Solo	Artigo(s): A007
Técnicas pra evitar compactação do solo; Técnica para evitar erosão do solo; Técnica para manter a fertilidade do solo.	
Compra Ecológica (Verde)	Artigo(s): A003, A006
Comprar alimentos sazonais; Consumir alimentos orgânicos; Comprar de produtores locais; Negociar com fornecedores que atendam às exigências ambientais.	
Logística Verde	Artigo(s): A003
Utilização de matéria-prima ecológica durante o processamento e fornecimento de mercadoria; Uso de veículos de baixa emissão de poluentes; Uso eficiente da capacidade de transporte da empresa; Agendamento das entregas; Embalagem e design ecológicos de produtos; Logística reversa.	

**Fonte:** Dados da Pesquisa (2019)

No mundo dos negócios sempre há preocupação sobre qual é o impacto das decisões tomadas pela empresa. Não apenas sob o ponto de vista financeiro como também do ponto de vista do cliente, dos fornecedores, dos concorrentes entre outras partes interessadas. É importante ressaltar que, quanto mais as iniciativas sustentáveis se aproximarem do núcleo estratégico da empresa e forem pensadas de forma conjunta, melhor o desempenho sustentável e, conseqüentemente, mais impactos positivos elas irão gerar (Kim; Pham, 2019). Outros elementos do ambiente empresarial, como as competências de suas lideranças, também são capazes de interferir no impacto causado por suas práticas sustentáveis (Kim; Pham, 2019). Portanto, uma mesma iniciativa sustentável pode gerar impactos diversos quando analisadas em diferentes cenários. Indiscutivelmente, espera-se, diante de uma estratégia sustentável, que o principal impacto observado seja a redução dos danos causados pelas atividades da empresa ao meio ambiente. Outros, porém, foram tratados nos artigos e estão contidos abordados no quadro 5.

**Quadro 5** – Dos impactos organizados por área funcional

IMPACTOS POR ÁREA FUNCIONAL	AUTORES
<b>RECURSOS HUMANOS</b>	
Aumento do engajamento dos colaboradores	Iraldo, F. <i>et al.</i> , 2017; Fotiet <i>et al.</i> , 2016
<b>MARKETING</b>	
Melhora do posicionamento de mercado em relação aos concorrentes (aumenta a competitividade)	Gomes, C. <i>et al.</i> , 2014; Cavaleri S.; Shabana, K., 2018; Fernando <i>et al.</i> , 2019; Iraldo, F. <i>et al.</i> , 2017; Jermstipparsert <i>et al.</i> , 2019; Rosano <i>et al.</i> , 2018
Aumenta a credibilidade/ reputação da empresa	Boga <i>et al.</i> , 2014; Cavaleri S.; Shabana, K., 2018; Galpinet <i>et al.</i> , 2014; Jhunjhunwala, 2014
Maior atratividade aos olhos dos clientes	Boga <i>et al.</i> , 2014; Chung <i>et al.</i> , 2014; Iraldo, F. <i>et al.</i> , 2017; Jhunjhunwala, 2014
Aumenta a satisfação dos clientes (lealdade)	Fernando <i>et al.</i> , 2019; Galpinet <i>et al.</i> , 2014; Iraldo, F. <i>et al.</i> , 2017
Maior atratividade aos olhos dos investidores	Jhunjhunwala, 2014
<b>PRODUÇÃO</b>	
Aumento da produtividade	Chung <i>et al.</i> , 2014; Jhunjhunwala, 2014
Uso eficiente dos recursos naturais	Fotiet <i>et al.</i> , 2016
Eficiência no uso dos recursos da empresa	Rosano <i>et al.</i> , 2018
Melhora da capacidade de inovação (diferenciação)	Fernando <i>et al.</i> , 2019; Jermstipparsert <i>et al.</i> , 2019
Maior adaptabilidade	Cavaleri S.; Shabana, K., 2018; Fernando <i>et al.</i> , 2019; Jhunjhunwala, 2014; Przychodzen, 2013; Rosano <i>et al.</i> , 2018
Aumenta o turismo local	Fotiet <i>et al.</i> , 2016
<b>LOGÍSTICA</b>	
Melhora a logística da cadeia de suprimentos	Jermstipparsert <i>et al.</i> , 2019; Rosano <i>et al.</i> , 2018

COMERCIAL	
Aumenta o desempenho da exportação	Gomes <i>et al.</i> , 2014
Diversificação da carteira de clientes	Gomes <i>et al.</i> , 2014
FINANCEIRO	
Menor volatilidade anual da receita	Przychodzen, 2013
Influencia positivamente os resultados econômicos das empresas	Boga <i>et al.</i> , 2014; Cavaleri S.; Shabana, K., 2018; Fernando <i>et al.</i> , 2019; Galpinet <i>et al.</i> , 2014; Rosano <i>et al.</i> , 2018
Reduz o custo da produção (aumenta a eficiência dos processos)	Cavaleri S., Shabana, K., 2018; Fernando <i>et al.</i> , 2019 Jermittiparsert <i>et al.</i> , 2019; Jhunjunwala, 2014 Rosano <i>et al.</i> , 2018

**Fonte:** Dados da Pesquisa (2019)

Segundo Cavaleri e Shabana (2018), o centro das discussões quando se trata das objeções à implantação da estratégia sustentável é se o reflexo do impacto na receita é positivo, se supera os custos. É importante ressaltar que, a sustentabilidade é uma questão sistêmica complexa em que as métricas financeiras convencionais não capturam adequadamente seus benefícios. Porém, os artigos, em geral, apontaram para uma relação positiva entre a adoção de uma estratégia sustentável e o impacto econômico da empresa. Tais apontamentos podem sinalizar para a possibilidade de lucrar e ser sustentável simultaneamente, e mais: a estratégia sustentável pode potencializar o desempenho econômico da empresa (Foti, Sturiale e Timpanaro, 2016).

Dos artigos selecionados, 5 alegaram haver influência positiva nos resultados econômicos das empresas. Entre esses, Cavaleri e Shabana (2018) e Rosano, Sullivan e Thomas (2018) afirmam que para que haja um impacto positivo no desempenho financeiro da empresa, as iniciativas sustentáveis precisam estar intimamente congruentes com a estratégia da empresa. Cavaleri e Shabana (2018) explicaram que as iniciativas sustentáveis desenvolvidas com base em inovações radicais, isto é, aquelas que oferecem uma solução alternativa a uma tecnologia atual, conferem à empresa uma vantagem competitiva mais difícil de ser imitada, portanto há maior possibilidade de explorá-la economicamente. Quando a base é a inovação incremental, não há alteração significativa do nível de competitividade da empresa, a longevidade da vantagem competitiva garantida pela inovação é menor, e menor será também ser retorno financeiro.

Estruturar a empresa para incorporar os princípios sustentáveis também confere a mesma maior flexibilidade para se adaptar à natureza mutável do mercado moderno e às intempéries do meio ambiente. Demandas diversas da sociedade, regulamentações governamentais, desastres naturais ou eventos climáticos extremos, entre outros aspectos, modificam constantemente o mercado e tornam a tarefa de gerenciar complexa. O atributo da adaptabilidade reduz os riscos diante da volatilidade do mercado e das restrições da oferta, conferindo longevidade à empresa (Fernando, Jabbour e Wah, 2019; Cavaleri, Shabana, 2018; Rosano, Sullivan e Thomas, 2018; Jhunjunwal, 2014; Przychodzen, 2013).

Outro impacto encontrado na revisão sistemática, abordado em 6 artigos, é a melhora do posicionamento de mercado em relação aos concorrentes (Jermittiparsert, 2019; Fernando, Jabbour e Wah, 2019; Cavaleri, Shabana, 2018; Rosano, Sullivan e Thomas, 2018; Iraldo et al., 2017; Gomes et al, 2014). Esse impacto está diretamente ligado à vantagem competitiva que as empresas sustentáveis possuem. Dessa forma elas podem explorar melhor o segmento de mercado ao qual fazem parte e aumentar sua lucratividade. A manutenção da posição no mercado depende do tipo de inovação utilizada, como foi explicado por Cavaleri e Shabana (2018): as inovações radicais em detrimento das incrementais trazem mais benefícios econômicos para a empresa. Diante dessa informação, há empresas que, indevidamente, aparentam ser sustentável, porém não são (Galpin, Gasta e Joufflas, 2014). Esse fenômeno é conhecido como *greenwashing* e pode aumentar a desconfiança por parte dos consumidores céticos ou diminuir a credibilidade dos consumidores no geral. Em qualquer aspecto, esse comportamento é indesejado e deve ser combatido.

O aumento da eficiência dos processos é outro impacto citado e está intimamente ligado à redução dos custos da produção (Fernando, Jabbour e Wah, 2019; Jermittiparsert, 2019; Cavaleri, Shabana, 2018; Rosano,



Sullivan e Thomas, 2018; Jhunjhunwala, 2014). Pela lógica é possível perceber que ter processos eficientes contribui para aumentar o aproveitamento dos recursos utilizados e reduzir a produção de resíduos na cadeia produtiva, consequentemente, aumenta-se a margem de lucro. A propósito, quanto aos recursos - especificamente, os recursos naturais (água e gás, por exemplo) -, Foti, Sturiale e Timpanaro.(2016) alegam que a redução do uso desses recursos deve ser valorizado enquanto impacto. Visão distinta apresentou Iraldo et al. (2017), para esse autor a redução do uso dos recursos naturais não tem impacto significativo na estrutura de custos da empresa, portanto devem ser considerados como uma simples consequência da estratégia verde, não sendo capaz de interferir em outros aspectos como a competitividade.

Em Rosano, Sullivan e Thomas (2018), uma consideração interessante foi colocada sobre o uso eficiente dos recursos naturais, que o autor também chama de recursos finitos. Quanto mais eficiente é o consumo dos recursos finitos pela empresa menor a dependência dela em relação a tais recursos, logo alterações de oferta dos recursos finitos causarão menos impacto negativo à empresa. É interessante pensar que, apesar das ponderações dos diferentes autores sobre a eficiência do uso dos recursos naturais, no contexto da sustentabilidade não esgotar os recursos naturais é sempre um objetivo, e usá-los de forma eficiente é uma maneira de não o esgotar. E o benefício alcançado por essa prática não diz respeito apenas às empresas, é um típico caso de benefício que transpassa os muros das organizações e não é possível mensurar com exatidão seus impactos. Pelo exposto, independentemente, de influenciar ou não no nível de competitividade da empresa deve-se valorizar e buscar o uso eficiente dos recursos naturais.

Outros impactos encontrados nessa pesquisa e que se relacionam são o aumento da reputação/credibilidade (Cavaleri, Shabana, 2018; Boga, Faria e Fernández, 2014; Galpin, Gasta e Joufflas, 2014; Jhunjhunwala, 2014), a maior atratividade aos olhos dos clientes (Iraldo et al., 2017; Boga, Faria e Fernández, 2014; Chung et al., 2014; Jhunjhunwala, 2014), o aumento da satisfação dos clientes (Fernando, Jabbour e Wah, 2019; Iraldo et al., 2017; Galpin, Gasta e Joufflas, 2014) e a maior atratividade aos olhos dos investidores (Jhunjhunwala, 2014). Como foi falado, há uma mudança em curso em relação a como a humanidade se relaciona com o meio ambiente. As empresas também passaram a ser cobradas quanto sua responsabilidade socioambiental. E nesse novo contexto, as organizações que atenderem às novas exigências sustentáveis tendem a melhorar sua imagem perante a sociedade. O que contribui para conquistar novos clientes / investidores como, também, reforçar a empatia dos antigos. Sobre esse assunto, Jhunjhunwala (2014) corrobora afirmando que atender a conformidade legal concede à empresa a permissão explícita para funcionar, e ser eticamente responsável perante a sociedade oferece às empresas a licença implícita.

Em um panorama geral, essa revisão sistemática trouxe à luz o entendimento que para a estratégia sustentável obter sucesso é imprescindível o comprometimento estratégico da alta gerência da organização (Iraldo et al., 2017). Desse comprometimento é possível obter o alinhamento entre as práticas sustentáveis e a estratégia principal da empresa, necessário para gerar o impacto financeiro positivo (Cavaleri; Shabana, 2018) e criar uma cultura corporativa favorável à sustentabilidade (Rosano, Sullivan e Thomas, 2018). Que práticas sustentáveis são aquelas cuja finalidade é atingir um valor sustentável (Kim, S.-; Pham, 2019). E que os impactos gerados pelas iniciativas sustentáveis dependem do desempenho sustentável e de outros elementos que moderam os resultados, e tudo isso depende dos recursos tangíveis e intangíveis de cada empresa (Fernando, Jabbour e Wah, 2019; Gomes et al., 2014).

#### **4. Conclusão**

Verificou-se que quanto mais as iniciativas sustentáveis se aproximarem do núcleo estratégico da empresa e forem pensadas de forma conjunta, melhor o desempenho sustentável e, consequentemente, mais impactos positivos elas irão gerar.

A pesquisa também apontou para uma relação positiva entre a adoção de uma estratégia sustentável e o impacto econômico da empresa, sinalizando que é possível lucrar e ser sustentável simultaneamente e, por

vezes a estratégia sustentável pode potencializar o desempenho econômico da empresa.

Um dos principais impactos é o aumento da reputação/credibilidade das empresas que investem em práticas sustentáveis e a melhora do posicionamento de mercado em relação aos concorrentes. E a Revisão Sistemática da Literatura contribuiu para entender o olhar científico sobre o tema proposto da pesquisa.

## 5. Agradecimentos

Ao CNPq pela concessão da bolsa de iniciação científica de uma das autoras.

## 6. Referências

BOGA, O. J.; FARIA, M. J. S.; FERNÁNDEZ, V. A. M. (2014). Impacto da responsabilidade social sob a óptica empresarial do norte litoral de Portugal. **Contaduría y Administracion**, 59(3), 89-135.

CAVALERI, S.; SHABANA, K. (2018). Rethinking sustainability strategies. **Journal of Strategy and Management**, 11(1), 2-17.

CHUNG, Y. *et al.* (2014). Exploring the impact of complementary assets on the environmental performance in manufacturing SMEs. **Sustainability**, 6(10), 7412-7432.

FERNANDO, Y.; JABBOUR, C. J. C.; WAH, W.-X. (2019). Pursuing green growth in technology firms through the connections between environmental innovation and sustainable business performance: Does service capability matter?. **Resources, Conservation and Recycling**, 141, 8-20.

FOTI, V. T.; STURIALE, L.; TIMPANARO, G. (2016). Sustainability as a business strategy in sicilian viniculture. **Quality – Access to Success**, 17(1), 186-191.

GALPIN, T; GASTA, M.; JOUFLAS, G. (2014). Leading the sustainable organization at Vail Resorts. **Journal of Business Strategy**, 35(6), 19-30.

GOMES, C. *et al.* (2014). Sustainable Strategies and Export Performance: an analysis of companies in the gems and jewelry industry. **Revista Brasileira de Gestao de Negocios**,. 16(50), 25-42.

IRALDO, F. *et al.* (2017). Greening competitiveness for hotels and restaurants. **Journal of Small Business and Enterprise Development**, 24(3), 607-628.

JERMSITTIPARSERT, K; NAMDEJ, P.; SOMJAI, S. (2019). Green supply chain practices and sustainable performance: moderating role of total quality management practices in electronic industry of Thailand. **International Journal of Supply Chain Management**, 8(3), 33-46.

JHUNJHUNWALA, S. (2014). Intertwining CSR with strategy - the way ahead. **Corporate Governance International Journal of Business in Society**, 14(2), 211-219.

KIM, S.-Y.; PHAM, H. (2019). The effects of sustainable practices and managers' leadership competences on sustainability performance of construction firms. **Sustainable Production and Consumption**, 8, 1-14.

PRZYCHODZEN, J.; PRZYCHODZEN, W. (2013). Corporate sustainability and shareholder wealth. **Journal of Environmental Planning and Management**, 56(4), 474–493.

ROSANO, M.; SULLIVAN, K.; THOMAS, S. (2018). Using industrial ecology and strategic management concepts to pursue the Sustainable Development Goals. **Journal of Cleaner Production**, 174, 237-246