



## ANÁLISE CONCEITUAL DA RELAÇÃO ENTRE A GESTÃO DE OPERAÇÕES INTERNACIONAIS E A *TRIPPLE BOTOM LINE*

**Francisco Sperotto Flores**, UNISINOS – Universidade do Vale do Rio dos Sinos

**Iuri Gavronski**, UNISINOS – Universidade do Vale do Rio dos Sinos

**Roselei Haag** – UNISINOS – Universidade do Vale do Rio dos Sinos

**Vinicius Antonio Machado Nardi** – UNISINOS – Universidade do Vale do Rio dos Sinos

### RESUMO

A preocupação da sociedade com o impacto das atividades produtivas sobre o meio ambiente e a sociedade faz com que empresas internacionais passem a lidar com diferentes pressões sobre suas operações no exterior que influenciam sua imagem corporativa e seus resultados econômicos. A partir da análise da interação entre o desempenho econômico, social e ambiental em um contexto de operações internacionais, o presente trabalho busca avaliar a relação entre a gestão de operações internacionais e a *Tripple Bottom Line*. Pressões sociais para que as empresas internacionais adotem um comportamento responsável resultam em um processo de isomorfismo levando-as a adequar suas operações em prol dos objetivos da *Tripple Botom Line*. Entretanto diferentes concepções sobre o que é sustentabilidade, dificultam a operacionalização do construto, levando a proposição de programas de responsabilidade socioambiental com premissas que privilegiam os aspectos financeiros das firmas, deixando em segundo plano os aspectos sociais e ambientais.

### RÉSUMÉ

La préoccupation de la société à l'impact des activités de production sur l'environnement et la société rend les entreprises internationales commencent à faire face à des pressions différentes sur ses activités à l'étranger qui influencent image de votre entreprise et de ses résultats économiques. De l'analyse de l'interaction entre la performance économique, sociale et écologique dans le cadre des opérations internationales, ce document vise à évaluer la relation entre la gestion des opérations internationales et la *Tripple Bottom Line*. Les pressions sociales pour les entreprises internationales à adopter un comportement responsable de résultat dans un processus d'isomorphisme qui les conduit à adapter leurs opérations dans la réalisation des objectifs de Tripple Botom ligne. Cependant conceptions différentes sur ce qu'est la durabilité, il est difficile d'opérationnaliser la construction, conduisant à la proposition de programmes de responsabilité sociale et environnementale des hypothèses qui favorisent les aspects financiers de l'entreprise, laissant en arrière-plan les aspects sociaux et écologiques.

**Área Temática:** Prospecção de cenários futuros num contexto de complexidade e incerteza

**Palavras-chave:** *Tripple Botom Line*, Gestão de Operações Internacionais, Revisão de Literatura.



## ABSTRACT

Social concerns about impact of production activities on the environment and society makes international companies deal with different pressures on its overseas operations that influence your corporate image and its economic results. From the analysis of the interaction between economic, social and environmental performance in the context of international operations, this paper aims to assess the relationship between the management of international operations and the Tripple Bottom Line. Social pressures to international companies to adopt responsible behavior result in a process of isomorphism leading them to adapt their operations in furthering the aims of Tripple Botom Line. However different conceptions about what is sustainability, make it difficult to operationalize the construct, leading to the proposition of social and environmental responsibility programs with assumptions that favor the financial aspects of the firm, leaving in the background the social and environmental aspects.

**Área Temática:** Prospecção de cenários futuros num contexto de complexidade e incerteza

**Palavras-chave:** *Tripple Botom Line*, Gestão de Operações Internacionais, Revisão de Literatura.

## 1. INTRODUÇÃO

Durante o século XX, a intensificação da atividade industrial levou a um crescimento da incidência de desastres ambientais e ao crescimento da exploração da mão de obra por cadeias produtivas globais, mudando a percepção da sociedade sobre os problemas sociais e ambientais que o modelo econômico produtivo vigente vem causando. A preocupação da sociedade com o impacto das atividades produtivas sobre o meio ambiente e a sociedade fez com que cada vez mais a mídia passasse a dar destaque para o papel das firmas sobre estes desequilíbrios, pressionando governos e firmas a se adaptar as demandas sociais e estabelecer novos padrões de produção voltados a redução dos problemas socioambientais. (ANDERSEN; SKJOETT-LARSEN, 2009; WADDOCK; BODWELL; B. GRAVES, 2002). Neste contexto, as firmas são forçadas a integrar seus objetivos econômicos a redução dos seus impactos socioambientais através do desenvolvimento de recursos e capacidades que permitam o desenvolvimento de processos produtivos sustentáveis (HART, 1995).

A preocupação com a sustentabilidade dos meios de produção resultou em um crescimento do número de publicações sobre o tema na literatura de administração e economia após os anos 1990. Uma busca realizada na base Web of Knowledge utilizando o termo “*sustainability*”, tem como resultado mais de 5.000 artigos científicos publicados após 1994 e mais de 50.000 citações. Carter e Rogers (2008) indicam que neste universo a definição mais utilizada para o termo sustentabilidade é a apresentada pelo Relatório Brundtland: “desenvolvimento sustentável é aquele que atende às necessidades do presente sem comprometer a capacidade de as gerações futuras atenderem suas próprias necessidades” (WCED, 1987, p. 8). A proposição desta definição mostra uma preocupação em compreender o impacto ambiental das atividades econômicas e garantir as necessidades humanas básicas, porém ela não é clara sobre quais são as necessidades presentes e futuras da sociedade, tampouco propõe formas de



como identificar as necessidades da sociedade e como operacionalizar a sustentabilidade. (CARTER; ROGERS, 2008; HART, 1995; MEEHAN; BRYDE, 2011).

Buscando operacionalizar o conceito de sustentabilidade, John Elkington (1997) propôs o conceito de *Tripple Bottom Line*, que busca conciliar objetivos econômicos, ambientais e sociais, reconhecendo que as atividades produtivas afetam o meio ambiente e a sociedade ao mesmo tempo em que podem gerar benefícios econômicos e vantagens competitivas para as firmas (CARTER; ROGERS, 2008; NORMAN; MACDONALD, 2004).

Diante das pressões para integrar seus objetivos econômicos a objetivos sustentáveis, nas últimas duas décadas as firmas passaram a medir o impacto das suas atividades produtivas e transporte de produtos e divulgar seus relatórios de responsabilidade corporativa com base nos preceitos da *Tripple Bottom Line* (FORAN et al., 2005; KLEINDORFER; SINGHAL; WASSENHOVE, 2009; WADDOCK; BODWELL; B. GRAVES, 2002). Neste contexto, empresas internacionais lidam com diferentes demandas em cada operação, devido à existência de diferenças culturais, diferentes níveis de consciência social além de demandas sociais e ambientais distintos em cada país. Estas diferenças afetam o desempenho econômico e a imagem destas empresas ao redor do mundo, exigindo que elas passem a buscar adequar suas atividades produtivas de forma a atender simultaneamente as demandas por operações sustentáveis de cada um dos seus mercados alvo. Entretanto, apesar dos esforços para integrar os conceitos de sustentabilidade às atividades produtivas, existe uma lacuna entre os conceitos de sustentabilidade e sua implementação em cadeias produtivas globais.

Este estudo apresenta a partir de uma revisão de literatura, uma análise conceitual buscando avaliar a relação entre a gestão de operações internacionais e a *Tripple Bottom Line* a partir da análise da interação entre o desempenho econômico, social e ambiental em um contexto de operações internacionais. Para isso, o artigo está estruturado em cinco seções. A segunda seção apresenta o quadro teórico base para este estudo, enquanto na terceira seção são descritos os procedimentos metodológicos e na quarta seção são apresentados os resultados da revisão da literatura. Por fim, a seção cinco traz as considerações finais, implicações e sugestões para estudos futuros.

## 2. REFERENCIAL TEÓRICO

A gestão operacional é a área dos estudos de administração que busca analisar a entrada, processamento e saída de recursos para o desenvolvimento e gestão de processos, produtos e cadeias de suprimentos visando à produção de bens e serviços. Tradicionalmente a literatura que trata sobre o tema apresenta ferramentas para melhorar a estrutura e os processos organizacionais com o objetivo de propor formas de agregar o mais alto valor aos produtos e serviços ao menor custo possível (KLEINDORFER; SINGHAL; WASSENHOVE, 2009). Entretanto, nas últimas duas décadas, o foco dos estudos sobre gestão operacional passou da análise de custos e otimização de processos produtivos para uma análise integrada de toda a cadeia de suprimentos, com foco nos recursos utilizados e nos relacionamentos entre os participantes da cadeia de suprimentos (KLEINDORFER; SINGHAL; WASSENHOVE, 2009; LINTON; KLASSEN; JAYARAMAN, 2007). Neste contexto para criar valor e obter



vantagens competitivas as empresas passam a buscar formas de melhorar sua capacidade de estabelecer e estreitar relações de longo prazo com seus *stakeholders* (ANDERSEN; SKJOETT-LARSEN, 2009).

Com as mudanças econômicas e sociais que vem ocorrendo nas últimas décadas, a gestão de operações passou a ser cada vez mais influenciada por preocupações com aspectos sociais e ambientais. A percepção de que o modelo produtivo vigente está comprometendo o futuro do planeta faz emergir uma série de pressões por parte dos *stakeholders* apontando para a necessidade de uma nova postura das empresas sobre o meio ambiente e a sociedade, considerando que as empresas tem a responsabilidade de desenvolver cadeias produtivas sustentáveis, levando um grande número de empresas a desenvolver voluntariamente códigos de conduta e estratégias sustentáveis além de divulgar relatórios de práticas socioambientais (ANDERSEN; SKJOETT-LARSEN, 2009; GERBENS-LEENES; MOLL; SCHOOT UITERKAMP, 2003).

Buscando implementar o conceito de sustentabilidade no contexto das cadeias de suprimento, Handfield et. al. (2005) descreve como as empresas desenvolvem estratégias de suprimento ambientalmente sustentáveis, Bowen et. al. (2005) apresenta o conceito de cadeia de suprimentos verde e Dyllick e Hockerts (2002) propõe que a sustentabilidade pode ser avaliada a partir das dimensões empresarial, natural e social. Embora diversas abordagens para operacionalizar o conceito de sustentabilidade tenham sido propostas, a abordagem que mais vem ganhando destaque é a do conceito de *Triple Bottom Line* (SEURING; MÜLLER, 2008).

O conceito de *Tripple Bottom Line* emerge da percepção de que a sustentabilidade econômica não é condição suficiente para a sustentabilidade empresarial (DYLLICK; HOCKERTS, 2002), e as responsabilidades da firma vão além de produzir produtos e serviços com lucro (HUBBARD, 2009). A ideia por trás do paradigma *Tripple Bottom Line* é de que o desempenho organizacional não deve ser medido apenas sob uma perspectiva financeira, mas também deve avaliar o desempenho social e ambiental das empresas (NORMAN; MACDONALD, 2004). Assim, o desempenho ambiental é referente à quantidade de recursos que a empresa utiliza em suas operações, enquanto o desempenho social reflete o impacto que uma empresa tem sobre as comunidades onde atua (HUBBARD, 2009).

Desta forma a *Tripple Bottom Line* pode ser vista como o equilíbrio entre os aspectos econômicos, ambientais e sociais nas atividades empresariais (CARTER; ROGERS, 2008). Entretanto Tang e Zhou (2012) apontam que este equilíbrio só pode ser alcançado a longo prazo se a empresa sustentar os fluxos econômicos, ambientais e sociais por toda a sua cadeia produtiva, atendendo simultaneamente as demandas de produtores pobres localizados em mercados emergentes, das cadeias de suprimento globais, consumidores de países desenvolvidos e do meio ambiente. Neste cenário, as empresas capazes de equilibrar o desempenho econômico, ambiental e social, podem desenvolver processos que geram benefícios para o meio ambiente e a sociedade, ao mesmo tempo em que geram benefícios econômicos de longo prazo e criam vantagens competitivas para estas empresas (CARTER; ROGERS, 2008).



### 3. MÉTODO

Para avaliar a relação entre a gestão de operações internacionais e a *Tripple Bottom Line*, foi realizado um levantamento bibliográfico de artigos publicados em periódicos científicos em língua inglesa e portuguesa, publicados a partir de 1997, ano da publicação do livro *Cannibals with Forks: The triple bottom line of 21st Century Business*.

Na pesquisa inicial foi realizada uma busca por título na base de dados Web of Knowledge, utilizando o argumento de pesquisa (*triple bottom line*) or (*environmental performance; social performance; economic performance*) a fim de identificar artigos publicados sobre a *Tripple Bottom Line* e suas dimensões na área da administração e economia, a partir de 1997. A pesquisa inicial encontrou 320 artigos publicados em 117 periódicos científicos de 15 países.

Em um segundo momento, os artigos encontrados foram filtrados de acordo com a qualidade do periódico. A análise considerou apenas aqueles periódicos com fator de impacto de pelo menos 1.000 na edição 2012 da *JCR Social Science Edition* e listados na edição de 2013 da *Harzing's Journal Quality List* (HARZING, 2013). A escolha pelo ranking proposto por Harzing se justifica pelo mesmo ser derivado de outros rankings que avaliam a qualidade dos periódicos científicos ao redor do mundo. Artigos de periódicos onde os temas principais são marketing, administração pública, psicologia, turismo e empreendedorismo foram excluídos da análise. Esta segunda etapa reduziu a lista de artigos para 213 publicados em 50 periódicos científicos.

Em uma terceira etapa, para garantir que apenas artigos sobre gestão de operações fossem considerados, foram analisados o título, resumo e palavras chave dos artigos selecionados na segunda fase da pesquisa. Após esta análise, a revisão de literatura selecionou 26 artigos no sobre operações internacionais relacionados às dimensões da *Tripple Botom Line*. A Tabela 1 apresenta a lista de periódicos onde foram publicados os artigos selecionados para revisão.

Após a seleção, foi realizada uma revisão do conteúdo dos artigos, através da criação de uma base de dados contendo informações sobre cada artigo como: o estudo (autores e ano), método (conceitual, estudo de caso, empírico ou revisão de literatura), foco e resultados (as principais conclusões do estudo), unidade de análise (firma ou cadeia de suprimentos) e as dimensões da *Tripple Botom Line* analisadas. Na próxima seção é apresentado o resultado da revisão de literatura.

Tabela 1: Periódicos e número de artigos publicados sobre gestão de operações internacionais relacionados à *Tripple Botom Line* (1997-2013)

Periódicos	Número de Artigos Publicados
Business Strategy and the Environment	3
Ecological Economics	3
International Journal of Operations & Production Management	1



International Journal of Physical Distribution & Logistics Management	2
Journal of Cleaner Production	3
Journal of Operations Management	1
Journal of Purchasing and Supply Management	2
Journal of Supply Chain Management	2
Management Decision	1
Management Information Systems Quarterly	1
Operations Research	1
R & D Management	1
Supply Chain Management – An International Journal	4
Transportation Research Part E – Logistics and Transportation Review	1
<b>Total</b>	<b>26</b>

**Fonte:** Elaborado pelos autores.

#### 4. INTERAÇÃO ENTRE A GESTÃO DE OPERAÇÕES INTERNACIONAIS E TRIPPLE BOTOM LINE

A revisão da literatura será apresentada na seguinte ordem. Em um primeiro momento será apresentado o método utilizado pelos estudos selecionados pela revisão de literatura. Em seguida é apresentada a unidade de análise utilizada pelos estudos analisados.

No que diz respeito ao método empregado pelos estudos analisados, 13 artigos são empíricos, 4 artigos são trabalhos conceituais e 3 artigos apresentam revisões da literatura. Os estudos de caso analisados avaliaram o relacionamento entre as dimensões da *Tripple Botom Line* sob a perspectiva da cadeia de suprimentos. Hamprecht et al. (2005) avaliaram como a indústria alimentícia realiza o controle do desempenho econômico, social e ambiental dos seus fornecedores, enquanto Andersen e Skjoett-Larsen (2009) demonstraram como uma empresa sueca implementou e passou a gerenciar as práticas sustentáveis de seus fornecedores.

Em estudo sobre a indústria química, Reuter et al (2010) buscaram determinar como os departamentos de compras e gestão de suprimentos buscam integrar as dimensões da sustentabilidade em um processo global de gestão de fornecedores. Tate, Ellram e Kirchoff (2010) realizaram uma análise dos relatórios de responsabilidade social de 100 empresas globais verificando de que forma as estratégias da cadeia de suprimentos são influenciadas pela *Tripple Botom Line*.

A Tabela 2, apresentada a seguir sintetiza a unidade de análise e os principais resultados dos artigos avaliados na revisão. 50% dos artigos utilizam a cadeia de suprimentos como unidade de análise. De uma perspectiva da cadeia de valor, Fearne (2012) apresenta *insights* sobre como e por que integrar aspectos sociais e ambientais à gestão de operações a fim de obter vantagens competitivas sustentáveis.

Os estudos sobre gestão de operações relacionados à *Tripple Bottom Line* que utilizaram a firma como unidade de análise buscaram avaliar a relação entre práticas sustentáveis e o desempenho econômico da empresa (CARTER; KALE; GRIMM, 2000; GOYAL, 2013), a influencia da adoção de práticas sustentáveis sobre o valor de mercado das firmas (AL-NAJJAR; ANFIMIADOU, 2012), o papel dos sistemas de informação no monitoramento e melhoria do desempenho ambiental e econômico (MELVILLE, 2010) e avaliaram o processo



de implantação de cadeias de suprimento sustentáveis (SCHNEIDER; WALLENBURG, 2012).

Tabela 2: Artigos sobre gestão de operações relacionados à *Tripple Bottom Line*

Autores	Unidade de Análise	Principais resultados
Carter, Kale, Grimm (2000)	Firma	Empresas que adotam critérios de sustentabilidade na gestão de compras e suprimentos tem um impacto positivo no desempenho econômico da firma.
Gerbens-Leenes, Moll, Schoot Uiterkamp (2003)	Cadeia de suprimentos	Firmas tem responsabilidade direta sobre os efeitos das operações de toda sua cadeia de suprimentos sobre o meio ambiente e a sociedade. Relatórios de relatórios de responsabilidade empresarial ainda são superficiais, relatando o impacto das atividades produtivas apenas a nível local. Apontam para a inexistência de um padrão de relatórios de responsabilidade empresarial aceitos internacionalmente, resultando em informações incompatíveis que não permitem avaliar a sustentabilidade em um cenário transnacional.
Paramanathan et al. (2004) <b>Continua na próxima página.</b>	Cadeia de suprimentos	Gestão tecnológica requer visão de longo prazo sobre tendências futuras de negócios sustentáveis a fim de o planejamento de longo prazo.
Hamprecht et al. (2005)	Cadeia de suprimentos	Controlar práticas de sustentabilidade dos fornecedores significa o controle do desempenho econômico, social e ambiental de toda a cadeia de suprimento. Entretanto ainda há poucas evidencias sobre como as empresas podem realizar esse controle de forma eficaz.
Foran et al. (2005)	Cadeia de suprimentos	A falta de integração entre as informações sobre desempenho sustentável e a falta de um sistema de reporte de práticas socioambientais aceito internacionalmente, impossibilita a quantificação do impacto de cadeias produtivas globais sobre o meio ambiente e a sociedade.
Labuschagne, Brent, Van Erck (2005)	Firma	Os indicadores que se propõe a medir a sustentabilidade empresarial a um nível global não cobrem efetivamente todos os aspectos da sustentabilidade a nível operacional, principalmente aspectos sociais.
Vasileiou and Moris (2006)	Cadeia de suprimentos	A maior preocupação dentro das cadeias de suprimentos continua sendo com fatores econômicos e mercadológicos relacionados a obtenção de vantagens competitivas, porém fatores relacionados



		a sustentabilidade social e ambiental vem ganhando cada vez mais importância.
Carter & Rogers (2008)	Cadeia de suprimentos	A existência de diferentes abordagens sobre sustentabilidade faz com que os gestores tenham visões diferentes sobre o que sustentabilidade realmente é.
Birkin et al. (2009)	Firma	Embora sejam desenvolvidas poucas ações de sustentabilidade empresarial, tem aumentado a preocupação de pequenas e médias empresas chinesas em ampliar e melhorar suas práticas de responsabilidade socioambiental.
Andersen & Skjoett-Larsen (2009)	Cadeia de suprimentos	As empresas multinacionais são responsabilizadas pelo impacto ambiental e social de todas as etapas dos seus produtos, incluindo o impacto gerado por seus fornecedores. Tecnologia e informação devem ser disseminadas por toda a cadeia de suprimentos. Neste sentido, as firmas devem criar mecanismos de controle para verificar a efetividade das práticas de sustentabilidade dentro das suas cadeias de suprimentos.
Reuter et al. (2010)	Cadeia de suprimentos	A capacidade de desenvolvimento de uma cadeia de suprimentos global sustentável é uma fonte de vantagens competitivas. Essa capacidade depende da trajetória da empresa e são particularmente valiosas quando as empresas são suscetíveis às pressões dos <i>stakeholders</i> . Empresas pioneiras obtêm vantagens competitivas através da acumulação de recursos e conhecimento ao longo do tempo.
<b>Continua na próxima página.</b>		
Tate, Ellram & Kirchoff (2010)	Cadeia de suprimentos	As firmas enfatizam aspectos distintos das sustentabilidade a montante e a jusante da sua cadeia de suprimentos, com base no tamanho da indústria e da sua localização geográfica.
Melville (2010)	Firma	Os sistemas de informação são ferramentas importantes, porém mal utilizadas para a gestão de práticas de sustentabilidade ambiental. Os sistemas de informação permitem a adoção de novos processos de apoio ao desenvolvimento de uma cultura organizacional e do monitoramento de ações de sustentabilidade empresarial.
Meehan, Bryde (2011)	Cadeia de suprimentos	Inércia estrutural impõe barreiras a adoção de práticas de compras sustentáveis. Este problema pode ser mitigado através da adoção de estratégias de integração de fornecedores, passando do controle



Erol, Sencer & Sari (2011)	Cadeia de suprimentos	<p>para o desenvolvimento colaborativo de estratégias sustentáveis.</p> <p>Propõe um modelo multicritério para avaliar e comparar o desempenho sustentável das cadeias de suprimento.</p>
Carter & Easton (2011)	Cadeia de suprimentos	<p>Nos últimos anos o foco dos estudos sobre gestão sustentável em cadeias de suprimento passou de pesquisas isoladas sobre responsabilidade social e ambiental para uma integração entre as dimensões da <i>Tripple Botom Line</i> e o desenvolvimento de cadeias de suprimento sustentáveis.</p>
Wu, Pagell (2011)	Cadeia de suprimentos	<p>A cadeia de suprimentos e a capacidade competitiva das firmas é fortemente influenciada pelas decisões de gestão ambiental da firma.</p> <p>Identificar a sequencia de decisões tomadas ao longo do tempo permite que as firmas criem cadeias de suprimento ambientalmente sustentáveis. O histórico das decisões tomadas fornece aos gestores exemplos para analisar suas decisões estratégicas e criar modelos de negócios sustentáveis.</p>
Al-Najjar, Anfimiadou (2012)	Firma	<p>Empresas ambientalmente eficientes tem um valor de mercado maior em relação aquelas que não possuem estratégias de mitigação de impacto ambiental.</p>
<b>Continua na próxima página.</b>		<p>O desenvolvimento e a divulgação de políticas ambiental tem um impacto positive sobre o valor de Mercado da empresa.</p>
Giovanni (2012)	Firma	<p>A gestão ambiental melhora o desempenho ambiental e social das firmas, porém não exerce influência direta sobre o desempenho econômico.</p>
Giunipero, Hooker & Denslow (2012)	Gestão de compras e suprimentos	<p>As práticas de gestão sustentáveis são incentivadas por iniciativas dos executivos e por regulamentações governamentais enquanto os investimentos em sustentabilidade e a incerteza econômica são obstáculos para estas práticas.</p>
Schneider & Wallenburg (2012)	Firma	<p>Os departamentos de compras podem determinar as premissas das estratégias de suprimento sustentáveis no médio e longo prazo através da identificação das características das cadeias de suprimento sustentáveis.</p> <p>Estudos anteriores salientam a importância do relacionamento com os <i>stakeholders</i>, porém sem indicar quem são.</p> <p>A implementação de uma cadeia de suprimentos sustentável depende da interação do departamento</p>



		de compras com outros setores da empresa como marketing e vendas.
Chen & Delmas (2012)	Firma	Os autores identificaram falhas críticas nos modelos de avaliação de práticas sustentáveis existentes, mostrando que eles podem identificar uma empresa eco-ineficiente como eco-eficiente. A partir destas falhas propõe um modelo de eco-ineficiência buscando corrigir estas falhas.
Fearne (2012)	Cadeia de valor	A cadeia de valor possui foco na sustentabilidade econômica dando pouca atenção às consequências socioambientais dos impactos da firma, ignorando possíveis vantagens competitivas de melhorias na gestão ambiental e de bem estar social.
Frias-Aceituno, Rodriguez-Ariza, Garcia-Sanchez (2013)	Firma	Empresas localizadas em países onde a fonte principal de direito é a lei escrita, e onde índices de lei e ordem são altos, são mais propensas a disponibilizar informações sobre suas práticas de gestão socioambiental.
Goyal (2013)	Firma	Pesquisas que buscam relacionar o desempenho organizacional ao desempenho sustentável, analisam esta relação em países localizados em países desenvolvidos. O desempenho econômico é usado como <i>proxy</i> para o desempenho organizacional na maioria dos estudos.
<b>Continua na próxima página.</b>		Os resultados dos estudos não encontram um direção comum para o relacionamento entre desempenho organizacional e sustentabilidade, apresentando diferenças de acordo com o contexto econômico e cultural das firmas analisadas.
Govinda, Khodaverdi, Jafarian (2013)	Cadeia de suprimentos	Propõe uma abordagem multicritérios para seleção de fornecedores em cadeias de suprimento com base nos pressupostos da <i>Tripple Botom Line</i> .

**Fonte:** Elaborado pelos autores.

Apesar do aumento da importância dada ao desenvolvimento de práticas de sustentabilidade socioambientais, a principal preocupação das firmas continua sendo relacionada a fatores econômicos e mercadológicos (VASILEIOU; MORRIS, 2006). As firmas estão focadas na manutenção da sua sustentabilidade econômica dando pouca atenção ao impacto das suas atividades produtivas sobre o meio ambiente e a sociedade, ignorando as vantagens competitivas que podem ser obtidas através do desenvolvimento de ações que visam mitigar o impacto ambiental das atividades produtivas e melhorar o bem-estar dos *stakeholders* (FEARNE, 2012).

Estudos que avaliam a influencia de práticas socioambientais sobre o desempenho das operações das firmas apontam que firmas com desempenho socioambiental considerado alto



apresentam melhor desempenho econômico e valor de mercado mais elevado em relação àquelas que dão pouca importância ao impacto das suas operações sobre o meio ambiente e a sociedade (AL-NAJJAR; ANFIMIADOU, 2012; CARTER; KALE; GRIMM, 2000), entretanto essa relação pode apresentar resultados distintos de acordo com o contexto econômico e cultural onde as firmas estão inseridas (GOYAL, 2013).

Os diferentes contextos em que empresas globais estão inseridas fez com que estas passassem a desenvolver relatórios integrados, a fim de obter um resumo coerente das informações disponíveis sobre estratégia, governança, desempenho e as perspectivas futuras destas firmas, de forma a refletir diferentes contextos econômicos e culturais onde elas operam (FRÍAS-ACEITUNO; RODRÍGUEZ-ARIZA; GARCÍA-SÁNCHEZ, 2013).

Em relação aos incentivos e barreiras encontrados pelas empresas para realizar investimentos em programas de sustentabilidade empresarial, Birkin et al (2009) analisam as práticas sustentáveis na China a partir da perspectiva das firmas locais, Giovanni (2012) analisa uma amostra de empresas italianas enquanto Giunipero, Hooker e Denslow (2012) identificaram os desafios enfrentados pelos executivos na gestão de suprimentos de empresas multinacionais norte-americanas. Os resultados destes estudos demonstram que as firmas são cada vez mais pressionadas por seus *stakeholders* para desenvolvam operações sustentáveis e para que divulguem o impacto das suas operações sobre o meio ambiente e a sociedade. Neste cenário, as principais dificuldades para adotar uma postura sustentável são a incerteza econômica e a disponibilidade de recursos para realizar investimentos na área socioambiental, enquanto os principais incentivos são iniciativas por parte dos executivos e o cumprimento de obrigações legais.

Em resposta a demanda pela divulgação das informações relativas às práticas de mitigação do impacto das atividades produtivas das cadeias de suprimento sobre o meio ambiente e a sociedade, a literatura propôs uma série de modelos de análise e controle dessas práticas. Gerbens-Leenes, Moll and Schoot Uiterkamp (2003) desenvolveram um método para mensuração da sustentabilidade ambiental em sistemas produção de alimentos. Foran et. al. (2005) propõe um modelo com base na análise insumo-produto buscando integrar a gestão sustentável da cadeia de suprimentos com as atividades de reporte de práticas de sustentabilidade empresarial, onde a utilização de um sistema padronizado de contas nacionais facilita o levantamento dos efeitos ambientais em um contexto global.

Labuschagne, Brent and Van Erck (2005) apresentam um modelo de avaliação da sustentabilidade de operações no setor manufatureiro, Carter e Rogers (2008) propõe uma estrutura integrada da gestão da cadeia de suprimentos com a *Tripple Botom Line*, enquanto Erol, Sencer e Sari (2011) apresentam um modelo multicritério para avaliar e comparar o desempenho sustentável da cadeia de suprimentos a nível da firma. Chen e Delmas (2012) identificaram falhas críticas nos modelos tradicionais de avaliação da sustentabilidade ambiental propondo um novo modelo que busca medir a eco-ineficiência das práticas de gestão ambiental, enquanto Khodaverdi e Jafarian (2013) propõem uma abordagem multicritério para a seleção de fornecedores em cadeias de suprimentos com base na abordagem *Tripple Botom Line*.



Entretanto, mesmo com a proposição de diversos modelos de relatórios de gestão socioambiental não há um padrão universalmente aceito, resultando em informações incompatíveis que dificultam a análise da *Tripple Botom Line* em um cenário transnacional (GERBENS-LEENES; MOLL; SCHOOT UITERKAMP, 2003). Frías-Aceituno, Rodríguez-Ariza, García-Sánchez (2013) apontam que empresas localizadas em países onde a fonte principal de direito é a lei escrita são mais propensas a disponibilizar informações sobre suas práticas de gestão socioambiental, porém o grande número de abordagens de sustentabilidade faz com que os gestores tenham percepções distintas do que é sustentabilidade levando as empresas a enfatizarem aspectos distintos da responsabilidade social, ambiental e econômica, refletindo o tamanho da empresa e sua localização geográfica (CARTER; ROGERS, 2008; TATE; ELLRAM; KIRCHOFF, 2010).

Para evitar assimetrias de informação dentro da cadeia de suprimentos internacional a tecnologia deve ser disseminada possibilitando a criação de mecanismos de controle para práticas de responsabilidade sustentável (ANDERSEN; SKJOETT-LARSEN, 2009; HAMPRECHT et al., 2005; PARAMANATHAN et al., 2004). Para que isto seja possível, Andersen and Skjoett-Larsen (2009) sugerem que para os fornecedores agirem de forma responsável devem receber incentivos através do treinamento de funcionários, da troca de experiências, maiores ordens de compra e contratos de longo prazo. Entretanto, apesar de parecer claro como as empresas podem incentivar seus fornecedores a agirem de forma responsável, ainda não é claro como as empresas podem aplicar efetivamente mecanismos de controle sobre suas cadeias de suprimento tampouco quais são as barreiras enfrentadas por seus fornecedores para que adotem práticas sustentáveis (GIUNIPERO; HOOKER; DENSLOW, 2012).

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente artigo se propôs a apresentar uma análise conceitual para avaliar a relação entre a gestão de operações internacionais e a *Tripple Botom Line*, analisando como a demanda por integrar os objetivos da *Tripple Bottom Line* tem influenciado a gestão e o relacionamento entre os participantes de cadeias produtivas globais.

Ao propor o conceito de *Tripple Botom Line*, Elkington (1997) buscou uma forma de conciliar os objetivos econômicos, ambientais e sociais das atividades produtivas, reconhecendo que estas atividades afetam o meio ambiente e a sociedade e ao mesmo tempo podem gerar benefícios econômicos e vantagem competitiva. Apesar da premissa do equilíbrio entre aspectos financeiros, sociais e ambientais, os estudos sobre gestão de operações que utilizam essa abordagem para avaliar a sustentabilidade buscam avaliar a influencia de aspectos sociais e ambientais sobre o desempenho financeiro das empresas, deixando de lado o impacto dos processos produtivos nas comunidades locais e no meio ambiente.



DiMaggio e Powell consideram que o surgimento de uma ordem econômica baseada nas condições técnica e econômica de produção criou condições para que a mudança estrutural passasse a ser cada vez menos associada à competição ou a necessidade de eficiência, mas o resultado de processos isomórficos que surgem da estruturação de campos organizacionais. Uma vez estruturadas dentro de um campo organizacional, a racionalidade limitada faz com que as firmas passem a se espelhar em casos bem sucedidos de outras firmas, o que as leva a adotar práticas de gestão e produção similares, institucionalizando essas práticas dentro do campo, como forma de legitimar os processos organizacionais, mesmo que elas não melhorem o desempenho organizacional. Assim, as estruturas organizacionais buscam se adaptar às condições ambientais como forma de obter legitimidade dentro do campo organizacional, competindo não só por recursos e clientes, mas também por poder político e legitimidade institucional.

Assim as pressões sociais para que as empresas internacionais passem a se engajar em iniciativas de responsabilidade socioambiental, resultam em um processo de isomorfismo onde as empresas que fazem parte de uma cadeia produtiva passam a se espelhar em outras empresas que já estão engajadas em iniciativas. Entretanto diferentes concepções sobre o que é sustentabilidade, dificultam a operacionalização do construto, levando a proposição de programas de responsabilidade socioambiental com premissas que privilegiam os aspectos financeiros das firmas, deixando em segundo plano os aspectos sociais e ambientais. Das diferentes concepções sobre o que é sustentabilidade também derivam diversos modelos que buscam avaliar o desempenho sustentável das empresas. Entretanto, além de avaliar aspectos distintos da sustentabilidade, estes modelos apresentam um foco em um contexto local, refletindo preocupações dos países desenvolvidos quanto aos aspectos sociais e ambientais, desconsiderando diferenças culturais e demandas sociais e ambientais de países em desenvolvimento, o que impossibilita uma análise global do impacto das cadeias produtivas sobre a sociedade e o meio ambiente.

Friedman (1970) considera que apesar de as questões sociais e ambientais sejam importantes, são incompatíveis com o objetivo organizacional de gerar lucro. Embora os investimentos necessários para adequar as operações em prol dos objetivos da *Tripple Botom Line* e a inércia estrutural sejam barreiras para a adoção de estratégias sustentáveis, o isomorfismo dentro do campo organizacional gera oportunidades de negócios que podem criar incentivos para as empresas adequarem suas estruturas produtivas de forma a integrar aos seus objetivos financeiros, aspectos sociais e ambientais. Ameer e Othman (2011), Gavronski, Ferrer e Paiva (2008) e Hull e Rothenberg (2008) apontam ainda como fatores condutores para a adoção de estratégias sustentáveis, a retenção de funcionários qualificados e a redução de custos operacionais que levam as empresas engajadas com a *Triple Bottom Line* a obter um desempenho organizacional superior.

Em um contexto de operações internacionais, com componentes de uma cadeia produtiva provenientes de diferentes países com demandas econômicas, ambientais e sociais distintas, se torna imperativo a proposição de padrões operacionais que permitam equilibrar diferenças entre os países e ao mesmo tempo possibilitar a análise do impacto das atividades produtivas sobre o meio ambiente e a sociedade em um contexto global. Desta forma emerge a



necessidade de estudos que apresentem propostas de como equilibrar os objetivos da *Tripple Botom Line* em um contexto operacional e ao mesmo tempo equilibrar as diferenças entre países, possibilitando o desenvolvimento de um padrão internacionalmente aceito.

## REFERÊNCIAS

- AL-NAJJAR, B.; ANFIMIADOU, A. Environmental Policies and Firm Value. **Business Strategy and the Environment**, v. 21, n. 1, p. 49–59, 27 jan. 2012.
- ANDERSEN, M.; SKJOETT-LARSEN, T. Corporate social responsibility in global supply chains. **Supply Chain Management: An International Journal**, v. 14, n. 2, p. 75–86, 2009.
- AMEER, R. e OTHMAN, R. Sustainability Practices and Corporate Financial Performance: A Study Based on the Top Global Corporations. **Journal of Business Ethics**, v. 108, n. 1, p. 61–79, doi:10.1007/s10551-011-1063-y, 2011.
- BIRKIN, F. et al. New sustainable business models in China. **Business Strategy and the Environment**, v. 18, n. 1, p. 64–77, jan. 2009.
- BOWEN, F. E. et al. Horses for courses: explaining the gap between the theory and practice of green supply. **Management**, p. 151–172, 2002.
- CARTER, C. R.; EASTON, P. L. Sustainable supply chain management: evolution and future directions. **International Journal of Physical Distribution & Logistics Management**, v. 41, n. 1, p. 46–62, 2011.
- CARTER, C. R.; KALE, R.; GRIMM, C. M. Environmental purchasing and firm performance: an empirical investigation. **Transportation Research Part E: Logistics and Transportation Review**, v. 36, n. 3, p. 219–228, set. 2000.
- CARTER, C. R.; ROGERS, D. S. A framework of sustainable supply chain management: moving toward new theory. **International Journal of Physical Distribution & Logistics Management**, v. 38, n. 5, p. 360–387, 2008.
- CHEN, C.-M.; DELMAS, M. A. Measuring Eco-Inefficiency: A New Frontier Approach. **Operations Research**, v. 60, n. 5, p. 1064–1079, 8 nov. 2012.
- DIMAGGIO, P. e POWELL, W. The iron cage revisited: Institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields. **American sociological review**, v. 48, 1983.
- DYLLICK, T.; HOCKERTS, K. Beyond the business case for corporate sustainability. **Business Strategy and the Environment**, v. 11, n. 2, p. 130–141, mar. 2002.
- ELKINGTON, J. **Cannibals with Forks: The triple bottom line of 21st Century Business**. UK: Capstone, 1997.
- EROL, I.; SENCER, S.; SARI, R. A new fuzzy multi-criteria framework for measuring sustainability performance of a supply chain. **Ecological Economics**, v. 70, n. 6, p. 1088–1100, abr. 2011.
- FEARNE, A. Dimensions of sustainable value chains: implications for value chain analysis. **Supply Chain Management: An International Journal**, v. 17, n. 6, p. 575–581, 2012.
- FORAN, B. et al. Integrating sustainable chain management with triple bottom line accounting. **Ecological Economics**, v. 52, n. 2, p. 143–157, jan. 2005.
- FRÍAS-ACEITUNO, J. V.; RODRÍGUEZ-ARIZA, L.; GARCÍA-SÁNCHEZ, I. M. Is integrated reporting determined by a country's legal system? An exploratory study. **Journal of Cleaner Production**, v. 44, p. 45–55, abr. 2013.
- FRIEDMAN, M. The Social Responsibility of Business Is to Increase Its Profits. **New York Times Magazine**, p. 17, 1970.



- GAVRONSKI, I.; FERRER, G. e PAIVA, E. L. ISO 14001 certification in Brazil: motivations and benefits. **Journal of Cleaner Production**, v. 16, n. 1, p. 87–94, doi:10.1016/j.jclepro.2006.11.002, 2008.
- GERBENS-LEENES, P. .; MOLL, H. .; SCHOOT UITERKAMP, A. J. . Design and development of a measuring method for environmental sustainability in food production systems. **Ecological Economics**, v. 46, n. 2, p. 231–248, set. 2003.
- GIOVANNI, P. DE. Do internal and external environmental management contribute to the triple bottom line? **International Journal of Operations & Production Management**, v. 32, n. 3, p. 265–290, 2012.
- GIUNIPERO, L. C.; HOOKER, R. E.; DENSLOW, D. Purchasing and supply management sustainability: Drivers and barriers. **Journal of Purchasing and Supply Management**, v. 18, n. 4, p. 258–269, dez. 2012.
- GOVINDAN, K.; KHODAVERDI, R.; JAFARIAN, A. A fuzzy multi criteria approach for measuring sustainability performance of a supplier based on triple bottom line approach. **Journal of Cleaner Production**, v. 47, p. 345–354, maio 2013.
- GOYAL, P. Corporate sustainability performance and firm performance research: Literature review and future research agenda. **Management Decision**, v. 51, n. 2, p. 361–379, 2013.
- HAMPRECHT, J. et al. Controlling the sustainability of food supply chains. **Supply Chain Management: An International Journal**, v. 10, n. 1, p. 7–10, 2005.
- HANFIELD, R.; SROUFE, R.; WALTON, S. Integrating environmental management and supply chain strategies. **Business Strategy and the Environment**, v. 14, n. 1, p. 1–19, jan. 2005.
- HART, S. L. A Natural-Resource-Based View of the Firm. **The Academy of Management Review**, v. 20, n. 4, p. 986, out. 1995.
- HARZING, A. **Journal quality list**. Disponível em: <[http://www.harzing.com/download/jql\\_issn.pdf](http://www.harzing.com/download/jql_issn.pdf)>. Acesso em: 22 jul. 2013.
- HUBBARD, G. Measuring Organizational Performance: Beyond the Triple Bottom Line. **Business Strategy and the Environment**, v. 19, n. December 2006, p. 177–191, 2009.
- HULL, C. E. e ROTHENBERG, S. Firm performance: the interactions of corporate social performance with innovation and industry differentiation. **Strategic Management Journal**, v. 29, n. 7, p. 781–789, doi:10.1002/smj, 2008.
- KLEINDORFER, P. R.; SINGHAL, K.; WASSENHOVE, L. N. Sustainable Operations Management. **Production and Operations Management**, v. 14, n. 4, p. 482–492, 5 jan. 2009.
- LABUSCHAGNE, C.; BRENT, A. C.; VAN ERCK, R. P. G. Assessing the sustainability performances of industries. **Journal of Cleaner Production**, v. 13, n. 4, p. 373–385, mar. 2005.
- LINTON, J.; KLASSEN, R.; JAYARAMAN, V. Sustainable supply chains: An introduction. **Journal of Operations Management**, v. 25, n. 6, p. 1075–1082, nov. 2007.
- MEEHAN, J.; BRYDE, D. Sustainable procurement practice. **Business Strategy and the Environment**, v. 20, n. 2, p. 94–106, 30 fev. 2011.
- MELVILLE, N. Information systems innovation for environmental sustainability. **Management Information Systems Quarterly**, v. 34, n. 1, p. 1–21, 2010.
- NORMAN, W.; MACDONALD, C. Getting to the Bottom of “Triple Bottom Line.” **Business Ethics Quarterly**, v. 14, n. 2, p. 243–262, 2004.



- PARAMANATHAN, S. et al. Implementing industrial sustainability: the research issues in technology management. **R and D Management**, v. 34, n. 5, p. 527–537, nov. 2004.
- REUTER, C. et al. SUSTAINABLE GLOBAL SUPPLIER MANAGEMENT: THE ROLE OF DYNAMIC CAPABILITIES IN ACHIEVING COMPETITIVE ADVANTAGE. **Journal of Supply Chain Management**, v. 46, n. 2, p. 45–63, abr. 2010.
- SCHNEIDER, L.; WALLENBURG, C. M. Implementing sustainable sourcing—Does purchasing need to change? **Journal of Purchasing and Supply Management**, v. 18, n. 4, p. 243–257, dez. 2012.
- SEURING, S.; MÜLLER, M. From a literature review to a conceptual framework for sustainable supply chain management. **Journal of Cleaner Production**, v. 16, n. 15, p. 1699–1710, out. 2008.
- TANG, C. S.; ZHOU, S. Research advances in environmentally and socially sustainable operations. **European Journal of Operational Research**, v. 223, n. 3, p. 585–594, dez. 2012.
- TATE, W. L.; ELLRAM, L. M.; KIRCHOFF, J. F. CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY REPORTS: A THEMATIC ANALYSIS RELATED TO SUPPLY CHAIN MANAGEMENT. **Journal of Supply Chain Management**, v. 46, n. 1, p. 19–44, jan. 2010.
- VASILEIOU, K.; MORRIS, J. The sustainability of the supply chain for fresh potatoes in Britain. **Supply Chain Management: An International Journal**, v. 11, n. 4, p. 317–327, 2006.
- WADDOCK, S. A.; BODWELL, C.; B. GRAVES, S. Responsibility: The new business imperative. **Academy of Management Executive**, v. 16, n. 2, p. 132–148, 1 maio 2002.
- WCED, W. C. O. E. A. D. **Our Common Future**. [s.l.] Oxford University Press, 1987. v. Report ofp. 400
- WU, Z.; PAGELL, M. Balancing priorities: Decision-making in sustainable supply chain management. **Journal of Operations Management**, v. 29, n. 6, p. 577–590, set. 2011.