

Green Supply Chain Management sob a perspectiva das Teorias Organizacionais

Resumo

A crescente relevância do Gerenciamento da Cadeia de Suprimentos Verde (GSCM) no cenário organizacional contemporâneo evidencia a necessidade de uma análise aprofundada acerca dos referenciais teóricos organizacionais, de modo a compreender em que medida tais aportes contribuem para a conformação, direcionamento e fortalecimento das práticas vinculadas à sustentabilidade nas cadeias de suprimentos. Nesse contexto, o presente estudo tem como propósito analisar a GSCM sob a perspectiva das teorias organizacionais, configurando-se como uma pesquisa de natureza mista (quantitativa e qualitativa) de caráter teórico-exploratório, fundamentada em uma revisão sistemática do corpus acadêmico indexado na base Google Acadêmico. Adicionalmente, a investigação examina a produção científica publicada sem delimitação temporal, contemplando tanto contribuições clássicas quanto estudos mais recentes, tendo como critério central a associação entre o referencial das teorias organizacionais e a GSCM. Em síntese, este artigo objetiva contribuir de forma significativa para a compreensão crítica de como as teorias organizacionais exercem papel determinante nos processos de tomada de decisão, nos mecanismos de governança e no desempenho da GSCM, sobretudo em contextos marcados pelo dinamismo competitivo e pela intensificação da globalização.

Palavras-chave: green supply chain management (GSCM) – teorias organizacionais – sustentabilidade - tomada de decisão – globalização.

Abstract

The growing relevance of Green Supply Chain Management (GSCM) in the contemporary organizational landscape highlights the need for an in-depth analysis of organizational theoretical frameworks, in order to understand to what extent such approaches contribute to the configuration, guidance, and strengthening of sustainability practices within supply chains. In this context, the present study aims to analyze GSCM from the perspective of organizational theories, characterizing itself as a mixed-method research (quantitative and qualitative) with a theoretical-exploratory nature, grounded in a systematic review of the academic corpus indexed in Google Scholar. Additionally, the investigation examines the scientific production published without temporal delimitation, encompassing both classical contributions and more recent studies, with the central criterion being the association between organizational theoretical frameworks and GSCM. In summary, this article seeks to contribute significantly to the critical understanding of how organizational theories play a decisive role in decision-making processes, governance mechanisms, and the performance of GSCM, especially in contexts marked by competitive dynamism and the intensification of globalization.

Keywords: green supply chain management (GSCM) – organizational theories – sustainability – decision-making – globalization.

1. Introdução

A intensificação dos desafios ambientais e sociais decorrentes da globalização e da expansão das cadeias de suprimentos tem impulsionado organizações a adotar estratégias mais sustentáveis em suas operações (Sarkis, 1999; Zhu; Sarkis; Geng, 2005). Nesse contexto, o Green Supply Chain Management (GSCM) emerge como um campo central de investigação e prática, abrangendo desde o design de produtos e processos de produção até a logística reversa, a cooperação interorganizacional e a avaliação do ciclo de vida (Srivastava, 2007). Sua relevância reside no potencial de alinhar eficiência operacional à responsabilidade socioambiental, constituindo-se em diferencial competitivo e em resposta às pressões institucionais, regulatórias e de mercado.

O desenvolvimento da GSCM, entretanto, não pode ser compreendido apenas como resultado de inovações técnicas ou de pressões externas imediatas. Ele encontra respaldo em diferentes teorias organizacionais, que oferecem perspectivas explicativas para a análise das motivações, mecanismos de implementação e resultados associados às práticas sustentáveis nas cadeias de suprimentos.

As pesquisas mapeadas no Google Acadêmico que relacionam a Green Supply Chain Management (GSCM) a diferentes referenciais das teorias organizacionais apresentam como ponto de convergência a constatação de que esses aportes teóricos exercem influência estruturante sobre o comportamento dos agentes envolvidos na gestão das cadeias de suprimentos sustentáveis. Em consonância com a formulação de DiMaggio e Powell (1983), no âmbito da Teoria Institucional, acerca dos mecanismos de isomorfismo institucional, bem como sobre a centralidade dos pilares regulativo, normativo e cognitivo que sustentam as instituições, evidencia-se que as práticas de GSCM não se orientam apenas por critérios técnicos ou de eficiência operacional. Pelo contrário, são fortemente condicionadas pela busca de legitimação social, pelo atendimento às pressões regulatórias e pela necessidade de alinhamento às expectativas de múltiplos stakeholders, elementos que, em conjunto, moldam sua implementação e consolidam sua relevância estratégica no cenário contemporâneo.

Essas produções identificadas no motor de busca Google Acadêmico demonstram, em termos acadêmicos a consolidação teórica que evidencia que a Green Supply Chain Management já não é analisada apenas sob uma ótica operacional ou técnica, mas encontra sustentação em diferentes teorias organizacionais (Complexidade, Modernização Ecológica, Informação ou Assimetria Informacional, Institucional, Stakeholder, Dependência de Recursos, Teoria das Redes Sociais e Economia dos Custos de Transação), o que reforça sua maturidade como campo de investigação científica.

Apesar do crescimento expressivo da literatura sobre Green Supply Chain Management (GSCM) e da constatação de que sua consolidação depende de referenciais das teorias organizacionais, ainda persiste uma lacuna quanto à compreensão sistemática de como e em que medida essas teorias explicam, condicionam e orientam as práticas sustentáveis nas cadeias de suprimentos. Em especial, observa-se que a maioria dos estudos aborda isoladamente determinadas perspectivas sem a presença um esforço integrativo que permita avaliar de forma abrangente como esses aportes se complementam, se sobrepõem ou se contradizem na explicação do fenômeno. Diante disso, a questão que orienta este estudo pode ser enunciada nos seguintes termos: “De que maneira as diferentes teorias organizacionais têm sido mobilizadas na literatura acadêmica para explicar e sustentar a Green Supply Chain

Management (GSCM), e em que medida contribuem para o entendimento de sua implementação, governança e desempenho em contextos globais dinâmicos?”

2. Fundamentação teórica

A fundamentação teórica deste estudo apoia-se em nove teorias organizacionais – teoria da complexidade, teoria da modernização ecológica, teoria da informação ou assimetria informacional, teoria institucional, teoria da visão baseada em recursos, teoria da dependência de recursos, teoria das redes sociais, teoria dos stakeholders e teoria da economia dos custos de transação – como referenciais analíticos para compreender de que maneira tais aportes explicam, condicionam e orientam as práticas de Green Supply Chain Management (GSCM) no contexto organizacional contemporâneo.

2.1 Green Supply Chain Management

O aumento das pressões sociais, regulatórias e mercadológicas relacionadas à sustentabilidade tem levado as organizações contemporâneas a repensar e transformar seus processos produtivos, logísticos e operacionais, orientando-os sob uma perspectiva ambientalmente responsável. Nesse cenário, o Green Supply Chain Management (GSCM) consolida-se como uma abordagem estratégica que busca imbricar práticas sustentáveis em todas as fases da cadeia de suprimentos, desde a seleção de fornecedores até a destinação final de resíduos e subprodutos (Srivastava, 2007).

Conforme destacam Zhu e Sarkis (2004), a GSCM representa a incorporação sistemática dos princípios da gestão ambiental à lógica da cadeia de suprimentos, considerando os impactos ecológicos de cada elo e buscando tanto reduzir a degradação ambiental quanto promover maior eficiência no uso de recursos naturais e energéticos. Essa perspectiva ultrapassa a simples conformidade à legislação ambiental, constituindo-se também como um diferencial competitivo capaz de agregar valor para stakeholders e aumentar a resiliência organizacional.

De acordo com Sarkis (2012), a efetividade da GSCM está relacionada à adoção de práticas específicas, como compras sustentáveis, desenvolvimento de produtos de menor impacto ambiental (ecodesign), logística reversa e análise do ciclo de vida. Essas práticas fortalecem a posição competitiva das organizações, sobretudo em setores nos quais a regulação ambiental e a imagem corporativa são fatores críticos.

Sarkis (1999) acrescentam que a implementação da GSCM pode gerar benefícios econômicos relevantes, como a redução de custos operacionais e ganhos de eficiência, além de estimular a inovação voltada para a sustentabilidade. Nesse sentido, a transição para a GSCM implica romper com modelos tradicionais de logística e avançar para uma perspectiva sistêmica e integrada.

Estudos empíricos, como o de Zhu, Geng e Lai (2010), indicam que a aplicação eficaz da GSCM depende de uma reestruturação ampla dos fluxos logísticos e da promoção de uma cultura organizacional comprometida com os princípios da sustentabilidade. Isso envolve a criação de mecanismos de governança colaborativa entre fornecedores, o desenvolvimento de métricas robustas de desempenho ambiental e a participação ativa dos consumidores no ciclo de vida dos produtos.

2.2 Teorias organizacionais e GSCM

A consolidação do Green Supply Chain Management (GSCM) como campo de investigação e prática organizacional não pode ser compreendida de maneira dissociada das contribuições das teorias organizacionais, que fornecem instrumentos conceituais e analíticos para a interpretação

de sua gênese, adoção e evolução. Esses referenciais teóricos permitem compreender não apenas os fatores técnicos e operacionais envolvidos na gestão verde das cadeias de suprimentos, mas também os condicionantes institucionais, os recursos estratégicos, as relações de poder e dependência entre atores e as pressões exercidas por diferentes stakeholders. Assim, ao integrar múltiplas perspectivas, as teorias organizacionais oferecem plataforma conceitual para analisar como a GSCM é concebida, operacionalizada e avaliada em contextos organizacionais diversos, contribuindo para elucidar seus impactos tanto no desempenho ambiental quanto na legitimidade social e na competitividade das empresas em um cenário globalizado.

2.2.1 Visão Baseada em Recursos

A Visão Baseada em Recursos – *Resource - Based View* (RBV) é uma estrutura de gestão amplamente utilizada para determinar os recursos que qualquer empresa pode utilizar a fim de obter vantagem competitiva (Barney, 1991). Ela afirma que os recursos podem ser combinados e utilizados conjuntamente para criar capacidades (Grant, 1991). Os recursos podem ser tangíveis ou intangíveis, e, por si só, não oferecem valor às organizações até que sejam combinados de forma lógica. No âmbito da GSCM, tais recursos incluem tecnologias ambientais, sistemas de informação verde, capital humano especializado e reputação corporativa em sustentabilidade, os quais são essenciais para assegurar a sobrevivência e competitividade das organizações em mercados cada vez mais pressionados por demandas socioambientais (Sirmon et al., 2008).

Ampliando a discussão, estudiosos sugerem que a integração adequada desses recursos exige uma rede de informações bem estruturada, um canal de coordenação da cadeia de suprimentos (SCC) e capacidades da alta administração. A literatura destaca ainda que a integração eficaz de recursos verdes depende de uma rede de informações robusta, de canais de coordenação ao longo da cadeia de suprimentos e da capacidade da alta administração em direcionar esforços estratégicos para práticas sustentáveis. Nesse sentido, a GSCM emerge como resultado da aplicação da RBV, pois traduz o modo como recursos e capacidades ambientais são articulados para gerar diferenciação, legitimidade institucional e desempenho superior (Sirmon et al., 2008).

2.2.2 Teoria dos Stakeholders

A Teoria dos Stakeholders sustenta que agências governamentais, grupos políticos, associações industriais, sindicatos, comunidades, fornecedores, empregados e clientes, entre outros, participam e influenciam o processo decisório das empresas. O *status* dos *stakeholders* decorre de sua capacidade de influenciar tanto a firma quanto outros agentes envolvidos (Park-Poaps e Rees, 2010). Nos últimos anos, a teoria dos stakeholders tem sido aplicada à gestão de cadeias de suprimentos complexas. Park-Poaps e Rees (2010) argumentam que, para atender às expectativas de diferentes stakeholders, as empresas devem não apenas considerar uma ampla rede de participantes em suas estratégias a fim de assegurar a lucratividade e a sobrevivência do negócio, mas também evitar comprometer suas qualificações operacionais ao infringirem padrões trabalhistas e de direitos humanos.

Furaiji et al. (2012) verificaram que, quando as empresas identificam as preferências dos consumidores por produtos ambientalmente responsáveis, sinalizam o mercado com bens e

serviços sustentáveis, promovendo a formação de um ecossistema industrial verde. O envolvimento de stakeholders, como clientes e consumidores, pode tornar as cadeias de suprimentos mais sustentáveis. Os *stakeholders* detêm diferentes recursos-chave necessários às empresas, de modo que as decisões organizacionais devem considerar suas demandas e aceitar sua supervisão. Assim, a pressão dos *stakeholders* pode afetar diretamente a eficácia das práticas da GSCM.

2.2.3 Teoria Institucional

A Teoria Institucional, em sua formulação clássica, surge para elucidar e explicar como as organizações se conformam às normas, valores e estruturas sociais predominantes no ambiente em que estão inseridas. Na visão clássica, as instituições são tratadas como estruturas estáveis que moldam o comportamento organizacional por meio de regras formais, pressões normativas e expectativas sociais. Selznick, Philip (1957) afirma que as organizações não são apenas instrumentos técnicos, mas também sistemas sociais influenciados por forças institucionais que transcendem a lógica estritamente racional.

Parsons, Talcott (1956), enfatizou a função das instituições na estabilização dos sistemas sociais, atribuindo a elas um papel normativo essencial para a manutenção da ordem e previsibilidade da ação social. Nessa perspectiva, a teoria institucional clássica compreende as instituições como elementos que conferem legitimidade às organizações, tornando-as socialmente aceitas e, portanto, sustentáveis a longo prazo.

A incorporação do institucionalismo ao estudo das cadeias de suprimentos representa uma inflexão teórica relevante na logística empresarial, na medida em que desloca o foco analítico de variáveis estritamente técnicas ou econômicas para considerar as pressões sociopolíticas, normativas e culturais que moldam os comportamentos organizacionais. Tradicionalmente centradas na eficiência operacional, redução de custos e aumento da responsividade. As abordagens clássicas da gestão da cadeia de suprimentos passaram, a partir dos anos 2000, a reconhecer que fatores institucionais exercem influência significativa sobre a estrutura, o desempenho e a governança dessas redes interorganizacionais (Chopra; Meindl, 2016).

2.2.4 Teoria da Dependência de Recursos

A Teoria da Dependência de Recursos (Resource Dependence Theory – RDT) explica como o envolvimento de fornecedores e as práticas de compras podem aumentar a competitividade central de uma empresa, facilitar políticas de aquisição bem-sucedidas e, em última instância, melhorar seu desempenho. No entanto, a RDT sustenta que as organizações não podem ser autossuficientes e devem depender de recursos externos. As organizações se apoiam em seus relacionamentos com entidades externas para adquirir recursos vitais, de acordo com suas estratégias organizacionais e recursos internos. Essa dependência de recursos externos pode gerar desequilíbrios e potenciais crises. O fluxo de recursos provenientes dos fornecedores pode ser interrompido, criando incertezas que as organizações buscam reduzir ou até eliminar, tornando a RDT altamente aplicável às pesquisas sobre cadeias de suprimentos (Touboulic; Chicksand; Walker, 2014).

A RDT constitui um referencial teórico relevante para compreender a Green Supply Chain Management (GSCM), ao evidenciar que as organizações não são autossuficientes e dependem de recursos externos para sustentar práticas ambientais e alcançar vantagem competitiva. Sob

essa perspectiva, a adoção de estratégias verdes na cadeia de suprimentos decorre da necessidade de gerenciar interdependências com fornecedores, clientes e demais stakeholders, reduzindo incertezas e assegurando o fluxo contínuo de recursos críticos (Pfeffer; Salancik, 1978). Estudos recentes demonstram que a aplicação da RDT permite analisar como pressões externas e relações interorganizacionais condicionam tanto a implementação de práticas sustentáveis quanto seu impacto no desempenho organizacional, reforçando que a GSCM não deve ser entendida apenas como escolha voluntária, mas como resposta estratégica às dependências ambientais e de recursos.

2.2.5 Teoria da Complexidade

A teoria da complexidade argumenta que, à medida que a complexidade aumenta, as empresas encontram mais dificuldade em prever e planejar suas ações, como a implementação de uma gestão verde da cadeia de suprimentos, por exemplo. Consequentemente, a chave para o sucesso será maximizar a interação entre os stakeholders, a fim de aprimorar a transferência de informações e reduzir incertezas. Também é essencial que as empresas sejam sensíveis e responsivas ao seu ambiente.

Gerenciar uma cadeia de suprimentos é, por natureza, difícil devido aos inúmeros agentes envolvidos. E essa complexidade pode aumentar à medida que a organização aumenta de tamanho. Outros elementos, como fatores ambientais, econômicos ou políticos, podem aumentar essas complexidades para a implementação de uma "estratégia verde". É essencial que todas as empresas entendam essas complexidades para gerenciar sua cadeia de suprimentos de forma mais eficiente. (Loivet. W, Taghipour. A, Kang, D.S. 2020).

2.2.6 Teoria das Redes Sociais

A Teoria das Redes Sociais (TRS) oferece uma perspectiva valiosa para análise da Gestão Verde da Cadeia de Suprimentos (GSCM), focando nas relações inter organizacionais e nos padrões de conexão entre atores. Desenvolvida a partir dos trabalhos de Granovetter (1973) e Burt (1992), a TRS argumenta que a estrutura e a posição das organizações em redes sociais influenciam significativamente seu comportamento e desempenho (Borgatti e Halgin, 2011).

Aplicações da TRS na GSCM:

1. Difusão de práticas sustentáveis:

- estudos mostram que a adoção de certificações ambientais segue padrões de rede;
- redes de fornecedores com alta conectividade adotam GSCM mais rapidamente (Cao e Prakash, 2012).

2. Inovação colaborativa:

- empresas com redes diversificadas desenvolvem mais inovações ambientais;
- consórcios verdes baseados em redes alcançam melhores resultados (Rao, 2002).

3 Governança ambiental:

- redes policêntricas são mais eficazes na regulação ambiental;

- arranjos em rede facilitam a conformidade com regulamentos (Berardo e Scholz, 2010).

2.2.7 Teoria da Informação

A teoria da informação tem como objetivo reduzir a assimetria de informação melhorando a comunicação e a sinergia entre os stakeholders. O compartilhamento de informações é um fator crítico para coordenar uma cadeia de suprimentos e implementar uma estratégia verde. Os agentes envolvidos precisam conhecer as ações uns dos outros e as regulamentações em termos ambientais para promover um trabalho eficaz e não cometer erros. Se cada agente se comunicar de forma eficaz, a probabilidade de alta assimetria de informação será reduzida. Outra teoria, chamada teoria dos sinais, foi desenvolvida para mitigar a assimetria de informação por meio de diversos mecanismos que favoreçam a transferência de informações (Loivet. W, Taghipour. A, Kang, D.S. 2020).

A aplicação dessa teoria na GSCM está associada à adoção de certificações ambientais (como a ISO 14001), relatórios de sustentabilidade e rótulos verdes, que funcionam como sinais capazes de reduzir a assimetria informacional entre fornecedores, consumidores e investidores. Segundo Zhu, Sarkis e Lai (2013), empresas que utilizam certificações ambientais e programas de logística reversa sinalizam compromisso com práticas sustentáveis, o que fortalece sua reputação e atratividade no mercado global.

2.2.8 Teoria da Modernização Ecológica

A teoria da Modernização Ecológica (EMT) surgiu como um importante referencial teórico para compreender a integração entre desenvolvimento industrial e sustentabilidade ambiental. Desenvolvida inicialmente por Spaargaren e Mol (1992), a EMT propõe que o progresso tecnológico e a inovação institucional podem conciliar crescimento econômico com proteção ambiental, superando o tradicional dilema entre desenvolvimento e ecologia (Janicke, 2008).

A EMT se estrutura em três pilares fundamentais que são particularmente relevantes para a Gestão Verde da Cadeia de Suprimentos (GSCM):

1. Inovação tecnológica
2. Transformação institucional
3. Mudança de mercado

Sarkis, Zhu e Lai (2011) defendem que a EMT necessita de uma base teórica mais aprofundada e a necessidade de uma análise da GSCM para lidar com crises ambientais, como as mudanças climáticas. Enfatizam a necessidade de um mecanismo de difusão, que poderia ser político, social ou econômico, para motivar as grandes empresas e, em seguida, difundir as inovações de modernidade ambiental para clientes e fornecedores menores.

2.2.9 Teoria da Economia dos Custos de Transação

A Economia dos Custos de Transação (ECT), desenvolvida por Oliver Williamson (1975),

oferece uma estrutura analítica para compreender como as organizações estruturam suas relações econômicas, particularmente no contexto da Gestão Verde da Cadeia de Suprimentos (GSCM). Esta teoria argumenta que a governança das transações é determinada pela necessidade de minimizar custos associados à negociação, monitoramento e execução de contratos, especialmente em ambientes caracterizados por racionalidade limitada e oportunismo (Williamson, 1975).

A ECT baseia-se em três dimensões principais que influenciam a estrutura de governança: (1) especificidade dos ativos; (2) incerteza; e (3) frequência das transações. No contexto da GSCM, essas dimensões tornam-se particularmente relevantes quando consideramos investimentos em tecnologias verdes e relações com fornecedores sustentáveis. Estudos demonstram que altos níveis de especificidade de ativos em tecnologias ambientais frequentemente levam a relações mais hierárquicas na cadeia de suprimentos (Williamson, 1975).

Sarkis, Zhu e Lai (2011) descrevem a aplicação da teoria em estudos de GSCM, mencionando o uso de modelagem em modelos de programação matemática e otimização. Além disso, destacam que a teoria é usada para investigar se iniciativas ambientais voluntárias podem se difundir por uma cadeia de suprimentos se melhorarem os custos de transação de um relacionamento. Outra dimensão de aplicação é o uso da especificidade de ativos e ações organizacionais relacionadas ao GSCM.

3. Método de Pesquisa

A presente investigação configura-se como uma pesquisa de natureza mista (quantitativa e qualitativa). Quantitativa porque adota procedimentos metodológicos pautados na mensuração do número de artigos publicados de dados com vistas à generalização de resultados a partir de uma amostra representativa da produção científica dos artigos que relaciona as teorias organizacionais à GSCM. De acordo com Creswell (2007), a abordagem quantitativa é caracterizada por sua estruturação rigorosa, pela utilização de instrumentos padronizados de coleta — tais como questionários, escalas e bases de dados científicas, neste caso o repositório — Google Acadêmico — e pelo emprego de técnicas estatísticas para identificar padrões, testar hipóteses e estabelecer relações causais ou correlacionais entre variáveis. Qualitativa se justifica na categorização dos artigos que abordam a GSCM e sua relação com as teorias organizacionais. De acordo com Creswell (2007), a pesquisa qualitativa é um meio para explorar e compreender o significado que indivíduos ou grupos atribuem a um problema social ou humano, sendo caracterizada pela coleta de dados em ambientes naturais, análise indutiva e construção de interpretações que emergem das falas e documentos dos participantes.

Do ponto de vista epistemológico, trata-se de uma pesquisa teórico-empírica, pois integra uma etapa exploratória de fundamentação teórica com uma etapa analítica baseada em evidências empíricas extraídas de bases consolidadas do conhecimento científico. A primeira fase do estudo consistiu em uma revisão de literatura sistematizada, centrada nos conceitos Green Supply Chain Management (GSCM) ou Gestão Verde da Cadeia de Suprimentos e de nove teorias organizacionais (Complexidade, Modernização ecológica, Informação ou Assimetria Informacional, Institucional, Visão Baseada em Recursos, Stakeholders, Dependência de Recursos, Redes Sociais e Economia dos Custos de Transação), com o propósito de delimitar o estado da arte da temática em questão e subsidiar o delineamento metodológico subsequente.

A seleção das nove teorias organizacionais não se deu de forma aleatória, mas fundamentou-se na constatação, amplamente evidenciada pela literatura especializada, que apesar da existência de outras teorias, estas constituem os referenciais epistemológicos mais robustos e recorrentes para explicar a dinâmica da GSCM em seus múltiplos níveis de análise. Nesse sentido, autores como e Sarkis, Zhu e Lai (2011) demonstram que a articulação dessas abordagens permite não apenas a delimitação do estado da arte, mas também a construção de um quadro interpretativo consistente, capaz de sustentar o delineamento metodológico e a problematização científica proposta.

Na etapa empírica, foi realizado um levantamento bibliográfico indexado no Google Acadêmico, com o objetivo de identificar publicações científicas que abordassem a temática "Green Supply Chain Management" em articulação com as teorias organizacionais levantadas na primeira fase da pesquisa. A opção por essa base deve-se à sua relevância e abrangência internacional, bem como à curadoria criteriosa dos periódicos indexados, o que assegura a qualidade e a confiabilidade das informações extraídas. Assim, utilizaram-se fontes primárias, conferindo maior solidez à análise.

O delineamento metodológico desta pesquisa possui natureza descritiva, uma vez que se propõe a mapear, organizar e interpretar criticamente a produção acadêmica relacionada ao Green Supply Chain Management (GSCM). Não se procedeu a delimitação temporal, uma vez que o propósito da investigação consistiu em abarcar, de forma abrangente, tanto produções clássicas e seminais quanto contribuições contemporâneas, possibilitando uma compreensão histórica e evolutiva da temática em análise.

É pertinente destacar que, embora o termo pesquisado — Green Supply Chain Management AND Complexity Theory/ Ecological Modernization/ Theory Information/ Institutional Theory/ Resource-Based View (RBV)/ Stakeholder Theory/ Resource Dependence Theory/ Social Network Theory/ Transaction Cost Economics (TCE) — sejam metodologicamente válidos e coerentes com os objetivos propostos, eles podem não captar a totalidade dos estudos relevantes, especialmente aqueles que abordam a temática sob nomenclaturas distintas. Tal limitação, inerente a pesquisas dessa natureza, não compromete a validade do estudo, mas indica a necessidade de cautela na interpretação dos resultados.

Para a etapa de análise dos dados, foram utilizados instrumentos de representação quantitativa, consistindo em uma tabela organizada em ordem decrescente e em um gráfico de barras, de modo a conferir maior clareza e sistematicidade à interpretação dos achados. A discussão dos resultados foi conduzida a partir da apreciação crítica dos artigos publicados por autores seminais, cujas perspectivas oferecem sustentação teórica à compreensão da Green Supply Chain Management (GSCM) sob a perspectiva das principais teorias organizacionais.

4. Resultados da Análise do Corpus e Discussão

De acordo com a investigação conduzida no repositório Google Acadêmico, mediante a combinação do termo Green Supply Chain Management com as nove teorias organizacionais previamente selecionadas, foram identificados os resultados sintetizados na tabela e no gráfico a seguir. Esses dados representam a distribuição quantitativa das publicações, permitindo

observar a predominância de determinadas abordagens teóricas no tratamento da temática e oferecendo subsídios para uma análise crítica da consolidação e evolução do campo.

Tabela 1 - Resultados Quantitativos das Publicações Relacionadas à GSCM e Teorias Organizacionais

	"Green Supply Chain Management" AND	Número de publicações
Teorias organizacionais	"Resource-Based View"	9810
	"Stakeholder Theory"	4700
	"Institutional Theory"	4520
	"Information Theory" OR "Information Asymmetry Theory"	3140
	"Social Network Theory"	2460
	"Ecological Modernization Theory"	1420
	"Resource Dependence Theory"	984
	"Complexity Theory"	550
	"Transaction Cost Economics"	177
	Total	27761

Fonte: Elaborado pelos autores a partir de dados da pesquisa (2025).

Gráfico 1 - Panorama Quantitativo das Conexões entre GSCM e Teorias Organizacionais



Fonte: Elaborado pelos autores a partir de dados da pesquisa (2025).

Em pesquisa, foi constatado que o repositório contabiliza aproximadamente 9.810 publicações

que articulam a **Teoria da Visão Baseada em Recursos** com a **Green Supply Chain Management (GSCM)**, sendo a mais recorrente de todas as teorias pesquisadas, em outras palavras, principal pilar teórico que fornece enfoque analítico para compreender a GSCM.

Em termos fundacionais, a RBV postula que recursos tangíveis e intangíveis—quando integrados de modo coerente—formam capacidades difíceis de imitar que se traduzem em desempenho superior (Barney, 1991; Grant, 1991). Nesse enquadramento, tecnologias ambientais, capital humano verde, sistemas de informação e rotinas interorganizacionais de colaboração são “blocos de construção” de capacidades verdes ao longo da cadeia.

Gavrnski et al. (2011) oferecem uma das formulações empíricas mais citadas dessa agenda: partindo da RBV, os autores modelam como capacidades internas de green process management alavancam a seleção/monitoramento ambiental de fornecedores e a colaboração verde, evidenciando encadeamentos de recursos→capacidades→desempenho ambiental. O estudo, com survey multicountry, sustenta a tese de que capacidades internas padronizadas servem como plataforma para orquestrar recursos interorganizacionais, deslocando a ênfase meramente “ativa” (compras verdes) para uma ênfase capacitante (processos que habilitam relacionamentos verdes) (Gavrnski et al., 2011).

Na mesma tradição Feng (2020) testa em fabricantes automotivos chineses uma estrutura RBV que liga green supply management a desempenho operacional e ambiental. O achado central é que práticas de compras e colaboração com fornecedores verdes agem como mecanismos de transformação de recursos específicos em capacidades relacionais, que por sua vez mitigam *trade-offs* entre eficiência e responsabilidade ambiental.

Mais recentemente, Khanal et al. (2023) explicitam um modelo RBV que integra conectividade da cadeia (SCC), compartilhamento de informação (SCIS), compromisso da alta gestão (TMC) e aceitação de compras/logística verdes (GPLA) como recursos/antecedentes que, combinados, elevam a maturidade de GSCM. Os resultados, obtidos em 381 firmas manufatureiras do Reino Unido, mostram efeitos positivos encadeados (SCC/SCIS → TMC/GLPA → GSCM), sugerindo que a orquestração de recursos informacionais e o patrocínio executivo são “gatilhos” críticos para converter investimentos verdes em capacidades persistentes (Khanal et al., 2023).

Persistem lacunas. Em primeiro lugar, há dependência de autorrelatos e desenhos transversais, limitando inferências causais robustas. Em segundo, a mensuração de recursos intangíveis (cultura, reputação) carece de padronização e triangulação multimétodo. Em terceiro, a literatura ainda explora pouco mecanismos de custo de troca (switching costs) e isolating mechanisms que preservam vantagens RBV em ambientes com padrões abertos e difusão regulatória.

O repositório conta com 4.700 publicações que relacionam a **Teoria dos Stakeholders** com a **Green Supply Chain Management (GSCM)**, sendo a segunda teoria mais recorrente, constituindo também um importante pilar teórico para a análise da GSCM.

Evidências empíricas mostram que a pressão de stakeholders atua como condicionante direto ou moderador dos efeitos entre práticas sustentáveis de processo/operacionais e resultados de desempenho, fortalecendo rotinas internas e parcerias externas verdes quando a alta gestão se

engaja e quando há alinhamento informacional entre elos de cadeia. No setor de moda e calçados, consumidores, regulação e mídia emergem como fatores determinantes de orientação para cadeias socialmente responsáveis, redefinindo prioridades de conformidade trabalhista e governança da cadeia de suprimentos (Park-Poaps; Rees, 2010). Em paralelo, a transição para economia circular enquadrada como agenda de stakeholders tem sido utilizada para integrar preocupações ambientais ao desenho da cadeia, reposicionando empresas frente a expectativas sociais e regulatórias e reforçando práticas de fechamento de ciclo e rastreabilidade.

Destarte, estudos recentes reforçam que, ao identificar preferências ambientais dos consumidores, as firmas sinalizam o mercado com produtos e serviços verdes, elevando a confiança e impulsionando a difusão de ecossistemas industriais sustentáveis.

Atualmente, o repositório contabiliza aproximadamente 4.520 publicações que articulam a **Teoria Institucional** com a **Green Supply Chain Management (GSCM)**, sendo a terceira teoria mais recorrente. Esse volume de estudos demonstra a relevância desse referencial teórico como pilar nas pesquisas voltadas à compreensão e ao aperfeiçoamento da gestão sustentável das cadeias de suprimentos.

Saeed et al. (2018), ao analisarem práticas internas e externas de GSCM em empresas do setor manufatureiro, demonstram que pressões institucionais atuam como fatores determinantes tanto para a implementação quanto para os resultados ambientais e econômicos dessas práticas. Observa-se que a Teoria Institucional contribui de maneira significativa para a compreensão dos determinantes e condicionantes da GSCM, ao elucidar como as organizações respondem às pressões externas e estruturam estratégias sustentáveis capazes de gerar legitimidade, vantagem competitiva e resiliência no longo prazo.

No repositório, identificam-se atualmente 3140 publicações que relacionam a **Teoria da Informação** à **Green Supply Chain Management (GSCM)**, sendo a quarta teoria mais recorrente, o que evidencia a sua utilização como enfoque analítico nos estudos voltados à gestão sustentável das cadeias de suprimentos.

No artigo Institutional-based antecedents and performance outcomes of internal and external green supply chain management practices, Zhu, Sarkis e Lai (2013) investigam práticas internas e externas de GSCM e seus impactos sobre o desempenho organizacional, considerando variáveis institucionais. Embora não discuta de forma explícita a Teoria da Informação, o estudo revela como diferentes práticas ambientais podem atuar como sinais estratégicos de comprometimento sustentável, contribuindo para a redução da assimetria informacional entre agentes da cadeia de suprimentos.

De forma complementar, o estudo de Zhu e Sarkis (2006), intitulado Green supply chain management implications for “closing the loop”, examina a incorporação de práticas voltadas ao ciclo fechado (logística reversa, reciclagem e reaproveitamento de materiais). O artigo evidencia que o processo de “fechar o ciclo” demanda mecanismos robustos de coleta, monitoramento e rastreabilidade, bem como comunicação eficiente entre os diferentes elos da cadeia, elementos que dialogam diretamente com princípios da Teoria da Informação, tais como transmissão de sinais, ruído, capacidade de canal e verificabilidade.

Por sua vez, a revisão sistemática elaborada por Sarkis, Zhu e Lai (2011), sob o título *An Organizational Theoretic Review of Green Supply Chain Management Literature*, classifica a literatura de GSCM a partir de diferentes perspectivas teóricas. Tal contribuição permite identificar lacunas e potenciais conexões com abordagens informacionais, particularmente no que se refere ao fluxo de dados ambientais, à transparência interorganizacional e à sinalização de práticas sustentáveis. Assim, o estudo constitui referência relevante para a compreensão de como a Teoria da Informação pode ser mobilizada como fundamento teórico complementar para a análise e evolução da GSCM.

No repositório, atualmente, existem 2460 publicações que relacionam a **Teoria das Redes Sociais (TRS)** a **GSCM**, sendo a quinta teoria mais recorrente. O que demonstra que a teoria é amplamente utilizada e oferece enfoque analítico adicional nos estudos de GSCM.

Sarkis, Zhu e Lai (2011) defendem que a TRS considera os resultados organizacionais como uma função das relações sociais dentre indivíduos ou organizações em uma organização. Com base em informações e influências de suas redes sociais, as organizações tomam as suas decisões. Em sua pesquisa, foram pesquisados pelo menos três tipos de dimensões ambientais na relação entre clientes e fornecedores. São elas:

1. requisitos ambientais, como: requisitos de compra, treinamento de funcionários e certificações da série ISO 14.000 (Sistema de Gestão Ambiental);
2. compartilhamento de informações ambientais para práticas organizacionais, como o desenvolvimento de produtos;
3. colaboração ambiental para o desenvolvimento de produtos recicláveis. Neste campo, é sugerido analisar se as práticas de GSCM se difundem por meio das redes sociais entre os principais executivos e diretores e a aceitação e compreensão dos funcionários de uma organização.

Com base nos estudos da TRS e GSCM, Shaharudin (2019), analisou 2.199 artigos, para identificar as tendências de pesquisa e as lacunas na Gestão da Cadeia de suprimentos de Baixo Carbono (LCSC). O artigo conclui que a literatura carece de evidências sobre como as práticas de LCSC podem alcançar um desempenho integrado, que inclua indicadores de desempenho, e ofereça sugestões para futuras pesquisas.

No repositório, atualmente, existem 1420 publicações que relacionam a **Teoria da Modernização Ecológica** a **GSCM**, sendo a sexta teoria mais recorrente, o que demonstra que a teoria constitui enfoque analítico nos estudos de GSCM, com forte destaque para pesquisadores chineses.

Pesquisadores chineses realizaram uma pesquisa empírica que investiga a adoção de práticas de GSCM por fabricantes chineses. Na pesquisa utiliza a teoria da difusão da inovação em conjunto com a EMT para classificar as empresas em três categorias; adotantes iniciais, seguidores e retardatários. A pesquisa apresenta diferenças significativas entre esses grupos. A partir desse resultado, o artigo contribui para o avanço das teorias utilizadas e oferece recomendações práticas para empresas e para o governo chinês sobre a implementação de práticas de GSCM (Zhu, Sarkis e Lai, 2012).

O repositório contabiliza aproximadamente 984 publicações que articulam a **Teoria da Dependência de Recursos** com a **Green Supply Chain Management (GSCM)**, sendo a sétima teoria mais recorrente. Esse conjunto de pesquisas evidencia a importância progressiva e a consolidação desse referencial teórico como ferramenta de análise adicional nos estudos direcionados à análise e ao aprimoramento da gestão sustentável das cadeias de suprimentos.

A RDT parte da premissa de que firmas não são autossuficientes e, por isso, governam interdependências externas para reduzir incerteza e assegurar o fluxo de insumos críticos por meio de estratégias de buffering (redução de dependência) e bridging (construção de laços) (Pfeffer; Salancik, 1978; Hillman; Withers; Collins, 2009). Em GSCM, essa lógica explica por que práticas verdes emergem como respostas estratégicas a riscos de interrupção e assimetrias de poder na cadeia. Ao mesmo tempo, abordagens de economia circular são mobilizadas como mecanismo RDT de redução de dependências em redes de suprimentos, reposicionando a firma de tomadora passiva de recursos escassos para articuladora de fluxos circulares (reduzir-reutilizar-reciclar-recuperar).

Evidências quantitativas mostram que colaboração verde e compartilhamento de informação estão associados a ganhos ambientais e financeiros — efeito compatível com a tese central da RDT de que laços interorganizacionais bem governados mitigam incertezas e ampliam desempenho (Feng et al., 2020). Em síntese, a RDT oferece um fundamento explicativo para entender quando e como empresas internalizam pressões externas e redesenham a governança da cadeia para sustentar práticas verdes, inclusive em contextos de choque sistêmico, nos quais decisões de mapeamento, critérios de risco na seleção de fornecedores e cooperação ao longo da rede são priorizadas.

Feng et al. (2020) mostra que colaboração com fornecedores eleva desempenho ambiental/financeiro via compartilhamento de informação, coerente com mecanismos de bridging da RDT. Hillman; Withers; Collins (2009) revisão clássica da RDT, consolida que organizações reduzem interdependência e incerteza por estruturas de governança e alianças (base conceitual para GSCM). A produção atual ainda se apoia fortemente em surveys transversais e autorrelatos; faltam séries temporais e dados comportamentais para captar acúmulo/erosão de dependências e testar causalidade. Pouco se mede, de modo padronizado, custos de troca e mecanismos de isolamento que preservariam vantagens de governança verde sob difusão regulatória rápida, integrar RDT com Teoria Institucional e Complexidade de redes tende a iluminar contingências (setor/país) na eficácia das práticas verdes.

Atualmente, o repositório registra cerca de 550 publicações que estabelecem relação entre a **Teoria da Complexidade** e a **Green Supply Chain Management (GSCM)**, sendo a oitava teoria mais recorrente. Tal número evidencia a crescente relevância e a ampla adoção desse referencial teórico como ferramenta de análise adicional nas investigações que se dedicam à análise da gestão sustentável das cadeias de suprimentos.

No trabalho de Tachizawa e Wong (2015), intitulado *The Performance of Green Supply Chain Management Governance Mechanisms: A Supply Network and Complexity Perspective*, os autores analisam de que maneira a estrutura e a complexidade das redes de suprimentos interagem com mecanismos de governança voltados à GSCM para influenciar o desempenho ambiental. O estudo demonstra que cadeias mais complexas demandam arranjos de governança

diferenciados, formais e informais, ressaltando que a eficácia das práticas sustentáveis é condicionada ao grau de complexidade em que as organizações estão inseridas.

Complementarmente, a investigação conduzida por Khanal et al. (2023), publicada sob o título *An investigation of green supply chain management...*, faz menção explícita à Teoria da Complexidade no exame de fatores ambientais que impactam a gestão verde. Os autores observam que, à medida que a complexidade organizacional se intensifica, emergem maiores desafios para a implementação de práticas ambientais, em virtude da necessidade de adaptação a múltiplas variáveis contextuais e contingenciais.

Tais estudos reforçam a pertinência da Teoria da Complexidade como referencial analítico na compreensão dos limites e potencialidades da GSCM, ao evidenciar que a efetividade das práticas ambientais está intrinsecamente condicionada às múltiplas dimensões de complexidade que caracterizam as cadeias de suprimentos contemporâneas.

No repositório, atualmente, existem 177 publicações que relacionam a **Teoria dos Custos de Transação (ECT)** com a **GSCM**, sendo a teoria menos recorrente de todas as teorias pesquisadas, o que demonstra que a teoria não é amplamente utilizada nos estudos de GSCM, dentre os artigos podemos destacar também a presença de análises bibliométricas que embora contenham os argumentos de pesquisa, não trazem novas informações sobre o tema.

Kudla e Klaas-Wissing (2012) examinaram a relação entre os compradores e seus prestadores de serviços logísticos em relação à adoção de práticas de sustentabilidade. O estudo visa entender como os compradores podem incentivar a sustentabilidade e como os prestadores de serviços logísticos respondem a esses estímulos. A teoria de Custos de Transação não é citada diretamente, no entanto o artigo explora questões que se relacionam aos conceitos da ECT.

Nielsen (2017) aborda a relação entre colaboração e desempenho, destacando que as regulamentações ambientais podem em alguns casos, prejudicar o desempenho econômico, mas que esse efeito pode ser mitigado por meio da inovação sustentável. Nielsen também relaciona a ECT como uma das principais teorias utilizadas para estudar as decisões de governança das empresas, argumentando por que as empresas escolhem colaborar em vez de usar a hierarquia.

5. Conclusões

A pesquisa alcançou seu objetivo de analisar a Green Supply Chain Management (GSCM) sob a perspectiva das principais teorias organizacionais, consolidando um constructo interpretativo que demonstra o papel estruturante desses referenciais na explicação, orientação e fortalecimento das práticas de sustentabilidade em cadeias de suprimentos. A revisão sistemática da literatura evidenciou que a Teoria da Visão Baseada em Recursos, a Teoria dos Stakeholders e a Teoria Institucional são os pilares teóricos mais recorrentes e influentes, constituindo pilares para compreender a GSCM. Teorias complementares, como a Teoria da Informação, Teoria das Redes Sociais e a Teoria da Modernização Ecológica, enriquecem essa compreensão, oferecendo perspectivas adicionais sobre a dinâmica interorganizacional e os fatores que impulsionam a adoção de práticas verdes.

É pertinente destacar que, embora não se configurem ainda como pilares ou enfoque analítico, algumas teorias menos recorrentes são utilizadas em investigações recentes no campo da GSCM (Teoria da Dependência de Recursos, a Teoria da Complexidade e a Teoria dos Custos de Transação). Essas abordagens, mesmo não constituindo pilares consolidados, oferecem contribuições relevantes como ferramentas de análise, capazes de ampliar a compreensão das dinâmicas organizacionais que permeiam a GSCM.

Em resposta ao problema de pesquisa, que buscou desvendar como as teorias organizacionais são mobilizadas para explicar e sustentar a GSCM, e sua contribuição para a implementação, governança e desempenho, constatou-se que a articulação teórica ultrapassa a mera legitimação. Ela propicia um mapa conceitual para decifrar os complexos mecanismos de coordenação interorganizacional, a influência multifacetada das pressões institucionais e a conversão estratégica de recursos em capacidades ambientais distintivas. Esse imbricado teórico não apenas valida a GSCM como um campo de estudo maduro, mas também oferece perspectivas delineadas para a sua efetivação.

Não obstante as contribuições, o estudo reconhece suas limitações. A dependência exclusiva do motor de busca utilizado, embora justificada pela sua abrangência, pode ter restringido o escopo da produção científica coletada, especialmente em nichos específicos ou sob nomenclaturas alternativas. Adicionalmente, a predominância de estudos transversais na literatura revisada impõe desafios à análise e à inferência causal da evolução da GSCM, um aspecto crucial para entender sua dinamicidade.

As contribuições desta investigação são notáveis em dois níveis. No plano teórico, consolida-se um quadro interpretativo que sublinha a maturidade da GSCM como um campo de pesquisa interdisciplinar, solidamente ancorado em múltiplas teorias organizacionais. No plano prático, o estudo oferece subsídios valiosos para gestores e formuladores de políticas públicas nos processos decisórios, enfatizando a imperatividade de articular pressões institucionais, recursos estratégicos e mecanismos de governança colaborativa. Tais elementos são apresentados como pilares fundamentais para a concepção e implementação de uma gestão sustentável de cadeias de suprimentos eficazes e resilientes.

Para futuras pesquisas, recomenda-se a adoção de abordagens metodológicas mais diversificadas, incluindo métodos mistos, séries temporais e análises comparativas entre diferentes setores e regiões. Tais abordagens seriam instrumentais para superar lacunas atuais, como a mensuração de recursos intangíveis, a identificação de mecanismos de isolamento que protegem vantagens competitivas e a compreensão aprofundada da interação sinérgica ou antagônica entre as diversas teorias organizacionais. Essas proposições visam impulsionar investigações mais integrativas e de natureza longitudinal, capazes de registrar e identificar a complexidade e a dinamicidade inerentes à GSCM em um contexto de globalização.

Referências

- BARNEY, J. Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, v. 17, n. 1, p.99-120, 1991.
- BERARDO, R.; SCHOLZ, J. T. Self-organizing policy networks. *American Journal of Political Science*, v. 54, n. 1, p. 39-52, 2010.
- BORGATTI, S. P.; HALGIN, D. S. On network theory. *Organization Science*, v. 22, n. 5, p. 1168-1181, 2011.
- BURT, R. S. Structural holes and good ideas. *American Journal of Sociology*, v. 110, n. 2, p. 349-399, 2004.
- CAO, X.; PRAKASH, A. Growing exports by signaling product quality. *Journal of International Business Studies*, v. 43, n. 7, p. 666-686, 2012.
- CHOPRA, Sunil; MEINDL, Peter. *Gestão da cadeia de suprimentos: estratégia, planejamento e operação*. 6. ed. São Paulo: Pearson, 2016.
- CRESWELL, John W. *Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto*. Porto Alegre: Artmed, 2007.
- DIMAGGIO, P. J.; POWELL, W. W. The iron cage revisited: Institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields. *American Sociological Review*, v. 48, n. 2, p. 147-160, 1983.
- FENG, T.; CHEN, W.; CHEN, C.; GUO, Z.; GUO, X. The dual-process between green supplier collaboration and firm performance: The role of information sharing and green absorptive capacity. *Journal of Cleaner Production*, 258, 120971, 2020.
- FURAJI, F.; ŁATUSZYŃSKA, M.; WAWRZYŃIAK, A. An empirical study of the factors influencing consumer behaviour in the electric appliances market. *Contemporary Economics*, v. 6, n. 3, p. 76-86, 2012. DOI: <https://doi.org/10.5709/ce.1897-9254.52>
- GAVRONSKI, I.; KLASSEN, R. D.; VACHON, S.; NASCIMENTO, L. F. M. do. A resource-based view of green supply management. *Transportation Research Part E: Logistics and Transportation Review*, v. 47, n. 6, p. 872-885, 2011.
- GRANOVETTER, M. The strength of weak ties. *American Journal of Sociology*, v. 78, n. 6, p. 1360- 1380, 1973.
- GRANT, R. M. The resource-based theory of competitive advantage: implications for strategy formulation. *California Management Review*, v. 33, n. 3, p. 114-135, 1991.
- HILLMAN, A. J.; WITHERS, M. C.; COLLINS, B. J. Resource dependence theory: A review. *Journal of Management*, 35(6), 1404-1427, 2009.
- JANICKE, M. Ecological modernisation: new perspectives. *Journal of Cleaner Production*, v. 16, n. 5, p.557-565, 2008.
- KAHNAL, G.; SHAH, P.; JHA, N.; THAKUR, S.; BHUTT, K. An investigation of green supply chain management practices on organizational performance using multivariate statistical analysis. *Cleaner Logistics and Supply Chain*, v. 8, 100161, 2023. DOI: 10.1016/j.clscn.2023.100161.
- KUDLA, N. L.; KLAAS-WISSING, T. Sustainability in shipper-logistics serviceprovider relationships: A tentative taxonomy based on agency theory and stimulus-response analysis. *Journal of Purchasing & Supply Management*, [S. l.], v. 18, n. 3, p. 218-231, 2012.
- LOIVET, W, TAGHIPOUR, A, KANG, D.S. The Rise of Green Supply Chain Management: Between Complexity and Necessity. *Journal of Economics, Business and Management*, 2020.
- NIESTEN, E. et al. Sustainable collaboration: The impact of governance and institutions on sustainable performance. *Journal of Cleaner Production*, [S. l.], v. 155, p. 1-6, 2017.

- PARK-POAPS, H.; REES, K. Stakeholder Forces of Socially Responsible Supply Chain Management Orientation. *Journal of Business Ethics*, v. 92, n. 2, p. 305–322, 2010.
- PARSONS, Talcott. *Essays in sociological theory*. Glencoe: The Free Press, 1956.
- PFEFFER, J.; SALANCIK, G. R. *The external control of organizations: A resource dependence perspective*. New York: Harper & Row, 1978.
- RAO, H. Interorganizational ecology. In: *The New Economic Sociology*. New York: Russell Sage Foundation, 2002. p. 230-253.
- SAEED, A.; KOT, S.; QAZI, A. H.; NASIR, A. S.; KHAN, S. A.; HASSAN, R. S. H. Institutional Pressures, Green Supply Chain Management: Internal and External GSCM Practices and Performance. *Sustainability*, v. 10, n. 5, p. 1517, 2018. DOI: 10.3390/su10051517.
- SARKIS, J. A boundaries and flows perspective of green supply chain management. *Supply Chain Management: An International Journal*, v. 17, n. 2, p. 202-216, 2012.
- SARKIS, J. How green is the supply chain? Practice and research. *Journal of Cleaner Production*, v. 7, n. 4, p. 217-226, 1999.
- SARKIS, J.; ZHU, Q.; LAI, K. An organizational theoretic review of green supply chain management literature. *International Journal of Production Economics*, v. 130, n. 1, p. 1-15, 2011.
- SELZNICK, Philip. *Leadership in administration: a sociological interpretation*. New York: Harper & Row, 1957.
- SHAHARUDIN, Muhammad Shabir et al. Improvement of Green Procurement Performance in the Global Supply Chain: Evidence from Enterprise Resource Planning and Social Network Analysis. *International Journal of Industrial Management (IJIM)*, v. 10, n. 1, p. 173-194, 2021.
- SIRMON, D. G.; HITT, M. A.; IRELAND, R. D. Managing firm resources in dynamic environments to create value: Looking inside the black box. *Academy of Management Review*, v. 32, n. 1, p. 273-292, 2008.
- SPAARGAREN, G.; MOL, A. P. J. *Sociology, environment, and modernity: ecological modernization as a theory of social change*. *Society & Natural Resources*, v. 5, n. 4, p. 323-344, 1992.
- SRIVASTAVA, S. K. Green supply-chain management: A state-of-the-art literature review. *International Journal of Management Reviews*, v. 9, n. 1, p.53-80, 2007.
- TACHIZAWA, E. M.; WONG, C. Y. The Performance of Green Supply Chain Management Governance Mechanisms: A Supply Network and Complexity Perspective. *Journal of Supply Chain Management*, v. 51, n. 3, p. 18-32, 2015.
- TOUBOULIC, A.; CHICKSAND, D.; WALKER, H. Managing imbalanced supply chain relationships for sustainability: A Power Perspective. *Decis. Sci.* 2014, 45, 577–619.
- WILLIAMSON, O. E. *Markets and hierarchies: analysis and antitrust implications*. New York: Free Press, 1975.
- ZHU, Q.; GENG, Y.; LAI, K. H. Circular economy practices among Chinese manufacturers varying in environmental-oriented supply chain cooperation and the performance implications. *Journal of Environmental Management*, v. 91, n. 6, p. 1324-1331, 2010.
- ZHU, Q.; SARKIS, J. Green supply chain management implications for “closing the loop”. *Transportation Research Part E: Logistics and Transportation Review*, v. 41, n. 1, p. 1-18, 2006.
- ZHU, Q.; SARKIS, J. Relationships between operational practices and performance among early adopters of green supply chain management practices in Chinese manufacturing enterprises. *Journal of Operations Management*, v. 22, n. 3, p. 265-289, 2004.
- ZHU, Q.; SARKIS, J.; GENG, Y. Green supply chain management in China: Pressures, practices and performance. *International Journal of Operations & Production Management*, v. 25, n. 5, p. 449-468, 2005.

ZHU, Qinghua; SARKIS, Joseph; LAI, Kee-hung. Green supply chain management innovation diffusion and its relationship to organizational improvement: An ecological modernization perspective. *Journal of Engineering and Technology Management*, v. 29, n. 1, p. 168-185, 2012.

ZHU, Qinghua; SARKIS, Joseph; LAI, Kee-hung. Institutional-based antecedents and performance outcomes of internal and external green supply chain management practices. *Journal of Purchasing and Supply Management*, v. 19, n. 2, p. 106-117, 2013.