



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

Recebido: 09/12/2015

Aprovado: 08/04/2016

<sup>1</sup>Eduardo Luís Hepper

<sup>2</sup>Peter Bent Hansen

<sup>3</sup>Jane Lucia S. Santos

### RESUMO

O Brasil passa por uma era de reflexão sobre a preservação dos recursos naturais, assunto que está cada vez mais em pauta. A busca pelo equilíbrio entre os aspectos ambientais, sociais e econômicos é um desafio para a sobrevivência dos negócios e tem levado as empresas a adotarem iniciativas voltadas para a sustentabilidade. O objetivo deste artigo é analisar como a produção científica internacional aborda práticas e iniciativas sustentáveis e sua relação com o desempenho organizacional. Para isso foi desenvolvido um estudo bibliométrico das publicações localizadas na base *Web of Science – Social Sciences Citation Index (WoS-SSCI)*. Foram identificados e selecionados 33 artigos sobre o assunto. Os periódicos que se destacam em quantidade de artigos e número de citações são o *Journal of Cleaner Production* e o *Strategic Management Journal*, respectivamente. Analisando os resultados, percebeu-se uma crescente preocupação com esse tema e o aumento das publicações depois dos anos 2000. O resultado encontrado, de forma geral, associa as práticas sustentáveis com um positivo desempenho organizacional, tais como aumento do lucro sobre o produto vendido, melhoria de qualidade, melhoria da reputação, redução de resíduos, entre outros ganhos obtidos.

**Palavras-chave:** Iniciativas; Sustentabilidade; Desempenho organizacional.

---

<sup>1</sup>Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul – PUCRS, Brasil  
E-mail: [eduardo.hepper@acad.pucrs.br](mailto:eduardo.hepper@acad.pucrs.br)

<sup>2</sup>Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul – PUCRS, Brasil  
E-mail: [peter.hansen@pucrs.br](mailto:peter.hansen@pucrs.br)

<sup>3</sup>Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul – PUCRS, Brasil  
E-mail: [jane.santos@pucrs.br](mailto:jane.santos@pucrs.br)



**SUSTAINABILITY INITIATIVES AND ORGANIZATIONAL PERFORMANCE: AN ANALYSIS OF PUBLICATIONS IN THE *WEB OF SCIENCE* DATABASE**

**ABSTRACT**

Brazil is going through a time of reflection about the preservation of natural resources, an issue that is increasingly considered in its agenda. The search for balance between environmental, social and economic aspects has been a challenge for business survival over the years and has led companies to adopt initiatives focused on sustainability. The objective of this article is to analyse how the international scientific production addresses sustainable practices and initiatives and their relationship with organizational performance. Considering this scope, a bibliometric study of the publications located on Web of Science - Social Sciences Citation Index (WoS-SSCI) was developed. There were 33 articles identified and

selected on the subject. Journals that stand out in quantity of articles and number of citations are the *Journal of Cleaner Production* and *Strategic Management Journal*, respectively. Analysing the results, a growing concern about this issue and the increase in publications was noticed after the 2000s. The results found, in general, associate sustainable practices to positive organizational performance, such as increased profit on the product sold, quality improvement, improved reputation, and waste reduction, among others gains identified.

**Keywords:** Initiatives; Sustainability; Organizational performance.

**INICIATIVAS SOSTENIBLES Y DESEMPEÑO ORGANIZACIONAL: UN ANÁLISIS DE LAS PUBLICACIONES EN LA BASE WEB OF SCIENCE**

**RESUMEN**

El Brasil pasa por una época de reflexión sobre la preservación de los recursos naturales, siendo un tema que está cada vez más en discusión. La búsqueda de equilibrio entre los aspectos ambientales, sociales y económicos es un desafío para la supervivencia de los negocios y ha llevado las empresas a adoptar iniciativas dirigidas a la sostenibilidad. El propósito de este artículo es analizar como la producción científica internacional aborda las prácticas e iniciativas sostenibles y su relación con el desempeño organizacional. Para esto fue desarrollado un estudio bibliométrico de las publicaciones en la base *Web of Science - Social Sciences Citation Index (WoS-SSCI)*. Fueron identificados y seleccionados 33 artículos sobre el tema. Los periódicos que se destacan en

cantidad de artículos publicados y número de citas son el *Journal of CleanerProduction* y el *Strategic Management Journal*, respectivamente. Analizando los resultados, fue identificado una creciente preocupación con este tema y el aumento de publicaciones después del año 2000. En general, el resultado encontrado en los artículos se asocia a las prácticas sostenibles con un desempeño positivo organizacional, como el aumento del los lucros con los productos vendidos, la mejora de la calidad, la mejora de la reputación, la reducción de residuos, entre otros beneficios.

**Palabras Clave:** Iniciativas; Sostenibilidad; Desempeño organizacional.



## INTRODUÇÃO

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

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

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

Na prática percebe-se uma tendência de grandes construtoras incorporarem práticas sustentáveis nos seus empreendimentos; empresas que procuram diversificar seus produtos através da

sustentabilidade; cooperativas adotarem essas práticas na produção de seus alimentos orgânicos; e grandes corporações estarem incorporando a sustentabilidade nas suas atividades produtivas. Peixoto e Pereira (2013) chamam a atenção para a perspectiva do consumidor, analisando o discurso versus a ação no comportamento ambientalmente responsável. Com o estudo realizado, os autores citados apontam que as crenças e percepções dos consumidores a respeito das iniciativas de sustentabilidade divulgadas pelas empresas (“campanhas verdes” de marketing) afetam não somente o comportamento do consumidor, mas também as próprias empresas, levando à diminuição de estratégias e investimentos direcionados para a sustentabilidade. “Ou seja, já que os consumidores desconfiam das estratégias verdes das empresas, elas podem questionar os reais efeitos de mercado e financeiros dos seus investimentos na área verde, optando, muitas vezes, por reduzi-los” (Peixoto & Pereira, 2013, p. 93).

Considerando essa realidade e a necessidade cada vez maior da adoção de iniciativas e práticas sustentáveis no processo produtivo e a real implantação destas pelas empresas, o objetivo deste artigo é analisar como a produção científica internacional aborda práticas e iniciativas sustentáveis e sua relação com o desempenho organizacional. Para isso, foi realizado um estudo bibliométrico na base *Web of Science*, conforme será detalhado posteriormente.

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

## REFERENCIAL TEÓRICO

A análise de sustentabilidade não é mais realizada separadamente: além da parte financeira, os aspectos econômicos e sociais também são considerados. Os estudos apresentam a sustentabilidade sendo composta de três aspectos que se inter-relacionam: econômico, ambiental e social. Esses aspectos são também conhecidos como *triple bottom line* sugerido por Elkington (1994), abordados no Brasil como o Tripé da Sustentabilidade. De acordo com Almeida (2002), o aspecto econômico inclui não só a economia formal, mas também as atividades



informais que disponibilizam serviços para os indivíduos e grupos e aumentam, assim, a renda monetária e o padrão de vida destes; o aspecto ambiental ou ecológico estimula as organizações a considerarem o resultado de suas atividades sobre o meio ambiente, na forma de utilização dos recursos naturais, e contribui para a integração da administração ambiental na rotina de trabalho; e o aspecto social está relacionado às qualidades dos seres humanos, como suas habilidades, dedicação e experiências, abrangendo tanto o ambiente interno quanto o externo da organização. Morais, Oliveira e Souza (2014, p.101) afirmam que “a adoção de práticas que levem a uma organização sustentável vislumbra-se como ação imperativa, uma vez que o reconhecimento crescente da necessidade da variável humanitária perpassa as atividades de toda a humanidade, cotidianas e produtivas”.

Schumpeter (1961) afirma que os hábitos de compras dos consumidores são alterados através da substituição de produtos e serviços antigos por outros novos, reinventados. Schaltegger e Wagner (2008) relatam que as empresas que tratam as questões de sustentabilidade integradas ao seu *core business* provavelmente estejam criando uma inovação sustentável no seu nicho de mercado. Esses autores já destacavam o crescimento do ponto de vista organizacional nas questões fundamentais do desenvolvimento sustentável. Através das inovações, os mercados seriam moldados e isso afetaria também a sociedade, ao ocasionar melhorias organizacionais. Nesse sentido, os autores afirmam que “atores e empresas, percebendo o sucesso no mercado de massa, e garantindo ao mesmo tempo, o progresso ambiental e social em seu *core business*, são chamados de empreendedores sustentáveis”, os quais são responsáveis por destruir o padrão de consumo tradicional e substituí-lo por outros com níveis de qualidade sociais e ambientais altos, criando assim a

“dinâmica do progresso sustentável” (Schaltegger & Wagner, 2008, p. 28).

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

Acredita-se que em uma empresa uma gestão bem-sucedida quanto ao desempenho sustentável é alcançada apenas se a gestão ambiental e a gestão social estiverem em linha com o aumento da competitividade e desempenho econômico (Figura 1). Como consequência, a gestão da sustentabilidade requer uma integração dos aspectos ambiental, social e econômico, cobrindo assim todas as ligações entre as questões econômicas e as que não são de mercado (Wagner & Schaltegger, 2003). Wagner e Schaltegger (2003) afirmam que investimentos em atuação sustentável podem gerar vantagens competitivas de mercado e aumentar o sucesso das empresas no seu setor, o que se pode caracterizar como a estratégia de diferenciação conforme proposto por Porter (1986). O foco da estratégia é posicionar-se de forma exclusiva e valiosa, realizando atividades diferentes dos concorrentes. Assim, a competitividade sustentável refere-se ao desempenho econômico influenciado por estratégias da empresa baseadas numa gestão sustentável (Wagner & Schaltegger, 2003; Schaltegger & Wagner, 2006).

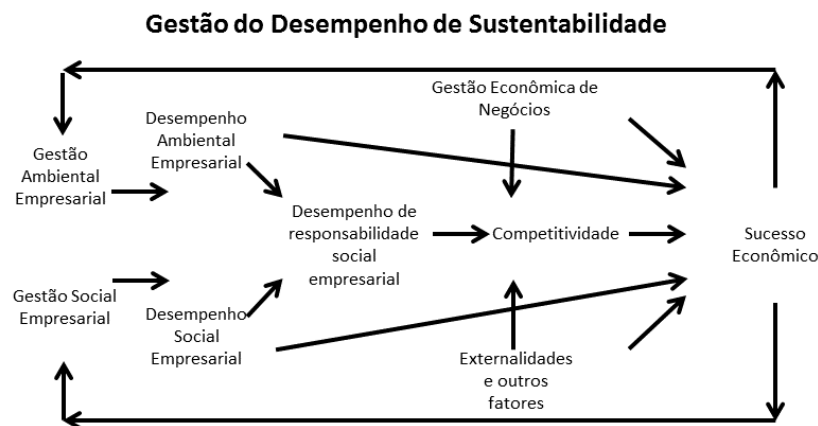


Figura 1. Gerenciamento de desempenho de sustentabilidade ligando a gestão ambiental e a gestão social com a competitividade e o sucesso econômico empresarial

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



Na Figura 2, dois pontos de vista podem ser generalizados para o caso de desempenho de sustentabilidade. A curva decrescente é usada para representar a visão “tradicionalista” (da relação entre o desempenho de sustentabilidade e desempenho econômico) e a curva em forma de U ao contrário representa o ponto de vista “revisonista”, que é a capacidade de inovar e desenvolver novas tecnologias e abordagens de produção, sendo, portanto, uma maior determinante da competitividade e do sucesso

econômico do que os fatores tradicionais de vantagem competitiva (Porter & van der Linde, 1995). A dinâmica de longo prazo é indicada pela linha mais acima, representando o desenvolvimento de fronteira da eficiência ao longo do tempo devido à técnica, regulatória e mudanças do mercado. O ponto ótimo refere-se à situação na qual as empresas otimizam os benefícios para os *stakeholders* e os lucros para os acionistas (Schaltegger & Wagner, 2006).

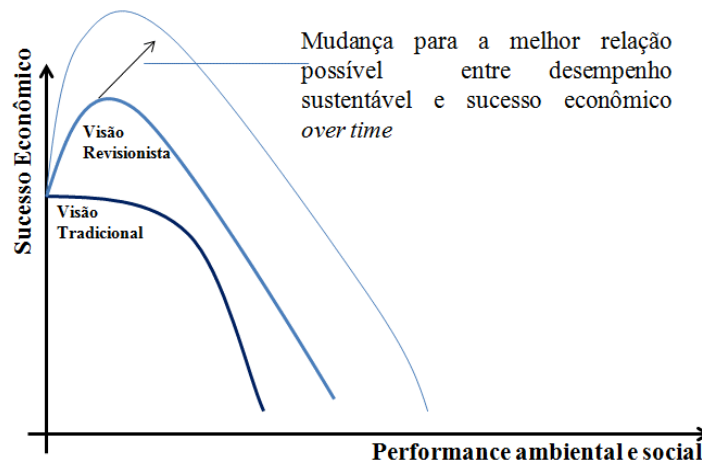


Figura 2 – Representação gráfica de relação sucesso econômico x desempenho ambiental e social  
Fonte: Schaltegger e Wagner (2006).

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

Maletič *et al.* (2014) afirmam que a investigação teórica e empírica muitas vezes aponta para uma relação positiva entre a sustentabilidade empresarial e desempenho organizacional, mas que as

tentativas de conceituar a natureza multidimensional das práticas de sustentabilidade são raras na literatura atual.

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

disponibiliza todos os dados bibliográficos de indexação, tais como resumos, dados dos autores e as referências bibliográficas de cada artigo. De acordo com Testa (1998), a indexação dos dados de afiliação dos autores é essencial para verificar a cooperação científica entre os autores e as instituições.

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

## PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Para atender ao objetivo proposto de identificar a evolução das pesquisas do tema de resultados da adoção de práticas e iniciativas sustentáveis sobre o desempenho organizacional, foi realizada uma revisão estrutural baseada no método de bibliometria base *Web of Science*. De modo geral, a escolha por essa base de dados se deu pelo fato de ser uma base multidisciplinar e também por disponibilizar acesso à utilização do *EndNote*, aplicativo de suporte de pesquisa. A *Web of Science* indexa mais de 12.700 periódicos nas áreas de ciências, ciências sociais, artes e humanidades, e é uma das bases mais relevantes e usadas em estudos bibliométricos (Lopes & Lopes, 2012; Brambilla & Stumpf, 2012). A base *SSCI*



### Primeiro passo – Definição dos termos para as buscas

Para a busca na base da *Web of Science* foram utilizadas combinações dos termos “iniciativas sustentáveis”, “práticas sustentáveis” e “desempenho”. O objetivo específico dessa associação é identificar o resultado da adoção das iniciativas e práticas sustentáveis no desempenho das organizações, de acordo com estudos publicados. Esses termos foram inseridos na base de dados na língua inglesa, portanto *sustainability initiatives* e suas variações (“*sustainab\* initiatives*”) e *sustainability practice* e suas variações (“*sustainab\* practice*”), ambos juntamente com a palavra *performance*.

### Segundo passo – Buscas na base de dados

As buscas foram realizadas na base *Social Sciences Citation Index* da *Web of Science* (*SSCI-WoS*), considerando todo o período disponível: de 1956 até 2014 (último ano completo, visto que as buscas foram realizadas em maio de 2015), a fim de facilitar uma futura continuação e replicação deste trabalho. Os termos de busca (definidos no primeiro passo) foram pesquisados nos campos que compõem o título, as palavras-chave e o resumo das publicações (denominado de “*Topico*”), restringindo os resultados por “tipos de documentos” (“*article*” ou “*review*”). Utilizando a opção de “pesquisa avançada”, a fórmula da busca/pesquisa registrada no “histórico de pesquisa” ficou da seguinte maneira: (TS=(“*sustainab\* initiatives*” AND *performance*) OR TS=(“*sustainab\* practice\**” AND *performance*) AND Tipos de documento: (*Article* OR *Review*). Índices=SSCI Tempo estipulado=1945-2014. Nessa etapa foram identificadas 99 publicações.

### Terceiro passo – Leitura dos resumos

Nesse passo procedeu-se à leitura dos títulos, das palavras-chave e dos resumos dos 99 artigos identificados na etapa anterior. Optou-se por realizar essa leitura porque foi percebido que alguns dos artigos apenas mencionavam superficialmente os termos que foram utilizados nas buscas, sendo que alguns desses artigos não associavam, de fato, iniciativas/práticas sustentáveis com desempenho organizacional. Dessa forma, foi realizada uma seleção dos artigos que permitiu identificar quais destes abordavam a relação entre a adoção das

práticas/iniciativas sustentáveis e o desempenho de organizações. Dos 99 artigos identificados na etapa anterior restaram 33 artigos, ou seja, um terço dos artigos tratava de fato dessa relação. Os demais artigos, apesar de conterem/citarem termos de busca no seu conteúdo (título, resumo e/ou palavras-chave), não tratavam diretamente do tema objeto desta pesquisa.

### Quarto passo – Análise dos dados

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

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

### Resultados

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



**Tabela 1 – Resultados gerais do levantamento bibliométrico sobre iniciativas/práticas de sustentabilidade e desempenho organizacional (até 2014)**

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

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

Ao se analisar a trajetória das publicações dos 33 artigos selecionados sobre o tema, foi possível perceber que as publicações foram feitas depois dos anos 2000 (mesmo a base *SSCI- WoS* disponibilizando publicações desde a década de 1950): em 2005, 2 artigos; em 2009, 4 artigos; em 2010, 1 artigo; em 2011, 7 artigos; em 2012, 4 artigos; em 2013, 8 artigos; e em 2014, 7 artigos. Percebe-se que a concentração das publicações está nos últimos quatro anos (26 dos 33 artigos foram publicados entre 2011 e 2014), o que demonstra a atualidade das pesquisas com o enfoque nas iniciativas/práticas de sustentabilidade e sua associação com o desempenho das organizações. Ao se analisar as citações recebidas pelos 33 artigos sobre o tema, por exemplo, foi possível perceber um crescimento do número de citações desde o ano de 2005 (ano em que os artigos identificados começaram a receber citações na base). No período entre 2005 e 2014 os 33 artigos sobre o tema receberam aproximadamente 650 citações, sendo que nos últimos quatro anos foram 358 citações (mais de 50% do total): 55 citações em 2011, 72 citações em 2012, 75 citações em 2013 e 156 citações em 2014. Isso também demonstra um crescente interesse da comunidade acadêmica no assunto, percebido a partir da análise de citações mencionada. Dentre os artigos mais citados, destaca-se o trabalho de Sharma e Henriques (2005) publicado no *Strategic Management Journal*, com cerca de 200 citações (conforme será apresentado posteriormente).

Quando analisados os 23 periódicos nos quais os 33 artigos estão publicados, foram identificadas duas listas: uma lista com os periódicos que se destacam por quantidade de artigos publicados sobre o assunto iniciativas/práticas de sustentabilidade associadas ao desempenho organizacional (Tabela 2, seis periódicos com pelo menos dois artigos sobre o tema); e outra lista com os periódicos que possuem as

maiores quantidades de citações decorrentes dos artigos que publicaram sobre o assunto (Tabela 3, periódicos com mais de 10 citações). Ao observar os periódicos da Tabela 2, por exemplo, foi possível perceber que a maior parte dos artigos sobre o assunto (10 dos 16 artigos) foi publicada nos anos 2013 e 2014; e que são poucos os periódicos que têm mantido ao longo dos anos uma frequência constante de publicações sobre o assunto, com exceção do *Journal of Cleaner Production* (4 artigos) e *Business Strategy and the Environment* (3 artigos), que têm artigos sobre o assunto sendo publicados de modo recorrente nos últimos quatro anos (2011 a 2014). Enquanto outros periódicos, por exemplo, o *Journal of Supply Chain Management* publicou os dois artigos identificados (Tabela 2) nos anos 2005 e 2009, não mantendo uma frequência de publicações sobre o assunto nos anos posteriores. Por outro lado, parece haver um recente interesse de alguns periódicos pelo assunto em anos recentes (a partir de 2013), tais como *Cornell Hospitality Quarterly* – periódico com maior enfoque na área de Turismo com interesse na gestão de empresas e organizações hoteleiras – e *International Food and Agribusiness Management Review* – periódico interessado em tópicos sobre sistema de alimentos e agronegócios, com sua primeira edição no ano de 1998 (é o mais novo periódico com artigos sobre o tema que está listado na Tabela 2 e possui o menor Fator de Impacto/JCR, que é de 0.349). De modo geral, é possível perceber também que os periódicos listados na Tabela 2 (os quais se destacam por quantidade de artigos sobre a temática) são predominantemente da década de 1990 – com exceção do *Cornell Hospitality Quarterly* (1960) e *Journal of Supply Chain Management* (1965) –, possuem Fator de Impacto/JCR entre 0.349 e 3.857 e são responsáveis pela publicação de 48% dos artigos identificados sobre o assunto (16 do total de 33 artigos).



Tabela 2 – Periódicos com mais artigos publicados sobre a temática

Periódicos (ano da primeira edição)	Fator de Impacto*	Quantidade de Artigos	Citações
Journal of Cleaner Production (1993)	3.844	4	17
Business Strategy and the Environment (1992)	2.542	3	19
Cornell Hospitality Quarterly(1960)	1.746	3	2
International Food and Agribusiness Management Review (1998)	0.349	2	6
International Journal of Production Economics (1991)	2.752	2	16
Journal of Supply Chain Management (1965)	3.857	2	67
<b>Total</b>		<b>16</b>	<b>127</b>

\*Nota: JCR – Journal Citation Reports®, 2014. Total geral = 23 periódicos, 33 artigos e 650 citações.  
Fonte: elaboração própria – baseada em dados da base Web of Science, maio de 2015.

Na Tabela 2 é possível perceber que o periódico com o maior número de artigos é o *Journal of Cleaner Production* – trata-se de um periódico (revista) específico da área de sustentabilidade –, que também está listado na Tabela 3 entre os mais citados (com 17 citações). Pode-se observar também que o periódico com o maior número de citações entre estes apresentados na Tabela 2 tem aproximadamente quatro vezes o número de citações daquele com maior número de artigos publicados, que é o *Journal of Supply Chain Management*, com artigos que tratam do tema “*sustainable supply chain management*”. Já na Tabela 3 pode ser visto que, entre todos os periódicos identificados (total de 23), o periódico com mais citações decorrentes de artigos sobre a temática práticas/iniciativas de sustentabilidade e desempenho organizacional é o *Strategic Management Journal*

(com 214 citações), que possui Fator de Impacto/JCR igual a 3.341. Apesar de ter apenas um artigo publicado sobre o tema, esse periódico conta com a maior quantidade de citações em relação aos demais. Embora os 33 artigos identificados neste estudo tenham sido publicados entre 2005 e 2014, observa-se que maioria dos periódicos que se destacam em quantidade de citações (Tabela 3) teve sua origem (considerando o ano da primeira edição) entre as décadas de 1960 e 1980 (seis dos 10 periódicos listados). Além disso, os periódicos listados na Tabela 3 possuem Fator de Impacto/JCR entre 1.242 e 3.857, são responsáveis pela publicação de 17 artigos (do total de 33) e totalizaram 446 citações (do total de 650 citações) decorrentes dos artigos sobre o assunto (entre 2005 e 2014).

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

Periódicos mais citados (ano da primeira edição)	Fator de Impacto*	Quantidade de Artigos	Citações
Strategic Management Journal(1980)	3.341	1	214
Journal of Supply Chain Management (1965)	3.857	2	67
Annals of Tourism Research (1973)	2.685	1	42
Journal of the Academy of Marketing Science (1973)	3.818	1	24
Int. Journal of Physical Distribution & Logistics Management (1970)	1.802	1	21
Business Strategy and the Environment (1992)	2.542	3	19
Journal of Cleaner Production (1993)	3.844	4	17
International Journal of Production Economics (1991)	2.752	2	16
Habitat International (1976)	1.746	1	15
Sustainable Development (1993)	1.242	1	11
<b>Total do estrato de periódicos identificados</b>		<b>17</b>	<b>446</b>





Nota: \*JCR – Journal Citation Reports®, 2014 / Total geral = 23 periódicos, 33 artigos e 650 citações.  
Fonte: elaboração própria – baseada em dados da base *Web of Science*, maio de 2015.

Na Tabela 4 a seguir são listados os dez trabalhos mais citados sobre o tema. O critério de escolhidos mais citados deve-se ao fato de esses trabalhos estarem sendo utilizados como base para outras publicações. Ao se analisar as características e a origem desses artigos, foi possível perceber alguns aspectos interessantes: os dois primeiros artigos localizados na base *WoS-SSCI* sobre o assunto, publicados em 2005, estão entre os mais citados (artigos n.1 e 3 da Tabela 4, com 214 e 42 citações, respectivamente); há somente um artigo publicado nos últimos três anos (2012 a 2014) que está na lista dos mais citados, o trabalho de Golicic e Smith (2013), publicado no *Journal of Supply Chain Management* (periódico que possui o maior Fator de Impacto/JCR dentre os outros periódicos identificados,  $JCR=3.857$ ),

sugerindo que artigos publicados em periódicos de alto impacto têm maior possibilidade de rapidamente receber citações; todos os artigos mais citados, listados na Tabela 4, estão publicados em periódicos que se destacam em quantidade de citações na temática (identificados anteriormente na Tabela 3); e, dentre os autores dos artigos mais citados, somente Susan L. Golicic (*Colorado State University/EUA*, que desenvolve pesquisas voltadas para gestão, estratégia e sustentabilidade na cadeia de suprimentos) possui dois artigos sobre o assunto, um publicado em 2009 e outro em 2013 (artigos n.5 e 8 da Tabela 4, com 21 e 15 citações, respectivamente).

**Tabela 4– Trabalhos mais citados sobre iniciativas de sustentabilidade e desempenho organizacional**

N.	Autor/es (Ano)	Títulos dos Trabalhos	Periódicos	Citações
1	Sharma e Henriques (2005)	Stakeholderinfluences on sustainabilitypractices in the Canadianforestproductsindustry.	Strategic Management Journal	214
2	Pullman, Maloni e Carter (2009)	Food for thought: social versus environmental sustainability practices and performance outcomes.	Journal of Supply Chain Management	52
3	Vernon, Essex, Pinder e Curry (2005)	Collaborativepolicymaking: Localsustainableprojects.	Annals of Tourism Research	42
4	Closs, Speier e Meacham (2011)	Sustainability to supportend-to-endvaluechains: The role of supplychainmanagement.	Journal of the Academy of Marketing Science	24
5	Flint e Golicic (2009)	Searching for competitiveadvantage through sustainability: A qualitative study in the NewZealandwineindustry.	International Journal of Physical Distribution & Logistics Management	21
6	Weber, Scholz e Michalik (2010)	Incorporatingsustainabilitycriteria into creditriskmanagement.	Business Strategy and The Environment	15
7	Tan, Shen e Yao (2011)	Sustainableconstructionpractice and contractors' competitiveness: A preliminary study.	Habitat International	15
8	Golicic e Smith (2013)	A meta-analysis of environmentallysustainableupplychainm anagementpractices and firmperformance.	Journal of Supply Chain Management	15
9	Belu (2009)	Rankingcorporationsbased on sustainable and sociallyresponsiblepractices: a dataenvelopmentanalysis (DEA) approach.	Sustainable Development	11
10	Fitzpatrick, Fonseca e McAllister (2011)	From the whitehorsemininginitiative towards sustainablemining: Lessonslearned.	Journal of Cleaner Production	10

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

Conforme se observa na Tabela 4, o trabalho de *stakeholders* nas práticas de sustentabilidade na indústria canadense de produtos florestais apresenta a



maior quantidade de citações. Pode-se perceber que o artigo mais citado (214 citações) foi publicado em 2005 e o trabalho mais recentemente publicado, que está na lista dos dez mais citados, foi publicado em 2013: é o artigo de Golicic e Smith (2013), no qual é realizada uma meta-análise que examina mais de 20 anos de pesquisas sobre as práticas de gestão ambiental em cadeias de suprimentos, as quais associam sustentabilidade ambiental com desempenho organizacional. Considerando que tem crescido o interesse das empresas em implementar práticas sustentáveis internamente e em coordenação com outras empresas ao longo de suas cadeias de suprimentos, o trabalho de Golicic e Smith (2013) identificou que há uma relação positiva e significativa entre a realização de práticas de sustentabilidade ambiental na cadeia de suprimentos e o desempenho organizacional (de mercado, operacional e contábil). Além disso, o trabalho citado aponta que o tipo de indústria, a região das empresas que fizeram parte das amostras das pesquisas analisadas e o tamanho e a idade dessas empresas são fatores que atuam como moderadores da relação positiva entre práticas de sustentabilidade ambiental e desempenho organizacional.

Além dos dez artigos mais citados sobre o tema, foram identificadas algumas publicações mais recentes que não estão listadas na Tabela 4 porque não tiveram tempo suficiente para acumular citações ao longo dos anos. Com o passar do tempo, presume-se que esses trabalhos também terão uma quantidade expressiva de citações, uma vez que são artigos que analisam práticas e iniciativas sustentáveis e sua relação com o desempenho organizacional. Devido a esse fato, as análises de artigos mais recentes podem

apontar para a direção em que os trabalhos da área têm seguido. Para ilustração, há alguns trabalhos que podem ser mencionados: Bourlakis *et al.* (2014), por exemplo, examina o desempenho da sustentabilidade numa cadeia de suprimentos na Grécia; Choi e Yu (2014) estudam a influência das práticas sustentáveis no desempenho organizacional; Singal (2014) explora a ligação entre o desempenho financeiro e os investimentos nas iniciativas sustentáveis; Beske, Land e Seuring (2014) estudam a sustentabilidade na cadeia de suprimentos da indústria de alimentos; Susskind (2014) avalia a satisfação dos clientes quanto às iniciativas sustentáveis; Zhang *et al.* (2014) tratam sobre eficiência de recursos nos hotéis do EUA, e o trabalho de Maletič *et al.* (2014) relaciona as práticas de sustentabilidade e o desempenho organizacional, a partir dos conceitos de *exploitation* e *exploration* sustentável.

A partir da leitura dos 10 artigos com maior número de citações – listados na Tabela 4 – foram identificados os resultados que associam a adoção de práticas e iniciativas sustentáveis com o desempenho organizacional. Como alguns desses resultados se repetem nos artigos analisados, neste trabalho estão apresentados seis desses artigos. Para auxiliar na compreensão dos achados, foram desenvolvidos os quadros seguintes (Quadros 1 a 6), considerando os resultados encontrados pelo próprio autor do artigo, bem com as citações constantes nos trabalhos que ajudam a elucidar as relações entre práticas/iniciativas sustentáveis e desempenho organizacional. O Quadro 1, a seguir, apresenta os achados e argumentos utilizados pelo artigo mais citado, com 214 citações: Sharma e Henriques (2005).

**Quadro 1** – Resultados da adoção de práticas/iniciativas sustentáveis no desempenho organizacional encontrados no artigo de Sharma e Henriques (2005)

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

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



No artigo de Sharma e Henriques (2005) encontra-se uma citação sobre um desempenho indesejado para as organizações ao adotar as práticas sustentáveis no seu negócio: investimentos que não trazem retorno e ocasionam um resultado negativo sobre a rentabilidade (Walley & Whitehead, 1994). Porém no decorrer do trabalho diversos benefícios são

citados, sendo os mais importantes a eliminação de desperdícios de energia e materiais (Hart & Ahuja, 1996), gestão de recursos (Russo & Fouts, 1997) e também benefícios a longo prazo, como a obtenção de licença para operar, prêmios de reputação e modelos de negócios para competitividade futura (Hart, 1997).

**Quadro 2** – Resultados da adoção de práticas/iniciativas sustentáveis no desempenho organizacional encontrados no artigo de Pullman *et al.* (2009)

Resultado no desempenho	Autor da citação	Artigo de origem do conteúdo
Melhor desempenho em termos de redução significativa de resíduos e outros poluentes.	(Melnyk, Sroufe & Calantone, 2003) e (Zhu & Sarkis, 2004; 2007)	Pullman, Maloni e Carter (2009)  <i>Food for thought: social versus environmental sustainability practices and performance outcomes</i>
No estudo de empresas de fabricação chinesa constatou-se que programas internos de gestão ambiental levaram a desempenhos econômicos tanto negativos como positivos.	(Zhu & Sarkis, 2004)	
Verificou-se que um melhor desempenho ambiental é um condutor( <i>driver</i> ) para um melhor desempenho de qualidade.	(Pil & Rothenberg, 2003)	
Prevenindo derrames e outros danos ambientais se consegue a redução dos custos de responsabilidade, e também ao reduzir o material e o consumo de energia normalmente se consegue uma maior produtividade.	(Klassen & McLaughlin, 1996)	
Pesquisadores descobriram que melhorias ambientais levaram a melhorias de custos globais.	(King & Lenox, 2002; Rao & Holt, 2005)	
Menor custo dos produtos vendidos associados com iniciativas de gestão da forte ambiental.	(Carter, Kale, & Grimm, 2000)	

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

O trabalho de Pullman, Maloni e Carter (2009) apresenta diversos resultados relevantes do desenvolvimento sustentável: menor custo de produto vendido associado às iniciativas de gestão ambiental (Carter, Kale, & Grimm, 2000), melhorias ambientais associadas à melhoria de custos globais (King & Lenox, 2002; Rao & Holt, 2005), a prevenção de derrames e outros danos ambientais que reduz custos de responsabilidade e também a redução de material e consumo de energia normalmente levando a uma

maior produtividade (Klassen & McLaughlin, 1996). Pil e Rothenberg (2003) encontraram uma relação positiva entre um melhor desempenho ambiental e um melhor desempenho de qualidade. Zhu e Sarkis (2004) mencionam desempenhos econômicos positivos e negativos, e também se encontra citação de redução significativa de resíduos (Melnyk *et al.*, 2003) ou redução de resíduos e outros poluentes (Zhu & Sarkis, 2004; 2007).



**Quadro 3** – Resultados da adoção de práticas/iniciativas sustentáveis no desempenho organizacional encontrados no artigo de Closs, Speier e Meacham (2011)

Resultado no desempenho	Autor da citação	Artigo de origem do conteúdo
“(1) aumento do lucro através de significativos ganhos de eficiência operacional reduzindo o desperdício global e o custo; (2) aumento de pessoas e suas comunidades no cumprimento do compromisso global de condições aceitáveis dos requisitos regulamentares de trabalho; e (3) minimizar a dependência de recursos ambientais escassos em água, matérias-primas, minimizando o desperdício e assegurando a viabilidade global em longo prazo.”	Closs, Speier e Meacham (2011, p. 102)	Closs, Speier e Meacham (2011) <i>Sustainability to support end-to-end value chains: The role of supply chain management</i>

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

Closs, Speier e Meacham (2011) mencionam o que talvez sejam os principais resultados esperados ao adotar estratégias empresariais sustentáveis: aumento do lucro, ganho de eficiência operacional, redução de desperdícios e minimização da dependência de recursos naturais escassos. Eles mencionam ainda que

há uma crença de que a gestão do *Triple Bottom Line* leva à melhoria da eficiência e rentabilidade em longo prazo. Um ponto importante destacado por esses autores seria a avaliação adequada do risco e da tomada de decisões que envolvem o *trade-off* necessário para aumentar o valor de longo prazo.

**Quadro 4** – Resultados da adoção de práticas/iniciativas sustentáveis no desempenho organizacional encontrados no artigo de Flint e Golicic (2009)

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

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

Flint e Golicic (2009) apresentam importantes informações em seus artigos a respeito do desempenho organizacional sendo influenciado pela adoção de práticas sustentáveis, como por exemplo a associação positiva entre as iniciativas de gestão ambiental e o desempenho financeiro (Klassen & McLaughlin, 1996; Russo & Fouts, 1997) e também o fato de que a

criação de uma estratégia ambiental cria uma barreira à entrada de novos concorrentes, bem como pode ser fonte de vantagem competitiva (Aragão-Correa & Sharma, 2003; Porter & Kramer, 2006). Mentzer *et al.* (1989) alegam a vantagem competitiva no caso de a competência ser relativamente única no segmento.



**Quadro 5** – Resultados da adoção de práticas/iniciativas sustentáveis no desempenho organizacional encontrados no artigo de Tan, Shen e Yao (2011).

Resultado no desempenho	Autor da citação	Artigo de origem do conteúdo
“Evidências mostraram que a boa governança corporativa de meio ambiente e questões sociais aumentam o valor para os acionistas das empresas, ou ao menos protegem suas altamente valiosas reputações.”	(SCTG, 2002, p. 225)	Tan, Shen e Yao (2011) <i>Sustainable construction practice and contractors' competitiveness: A preliminary study</i>
“Uma regulamentação ambiental bem formulada é capaz de desencadear inovações que reduzem o custo e/ou adicionam valor a um produto.”	Porter e van der Linde (1995, p. 120) apud Tan, Shen e Yao (2011, p. 226)	
“Melhorar o desempenho sustentável é uma fonte potencial de vantagem competitiva levando a processos mais eficientes, melhorias na produtividade, menores custos de conformidade e novas oportunidades de mercado.”	(Porter, 1991; Porter & van der Linde, 1995; Sinclair-Desgagné, 1999) apud Tan, Shen e Yao (2011, p. 227)	
“Os benefícios serão diminuídos após o ponto de pico devido ao aumento do investimento em atividades sustentáveis.”	(Porter & van der Linde, 1995) apud Tan, Shen e Yao (2011, p. 227)	

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

Tan, Shen e Yao (2011) publicaram em seu artigo uma revisão das práticas sustentáveis na indústria da construção e a relação entre o desempenho de sustentabilidade e a competitividade. Uma das principais vantagens citadas pelos autores é que essas ações serão fontes de competitividade no futuro para esses construtores. Na Tabela 6 podem-se observar as principais citações utilizadas pelos autores para validar seu argumento inicial, como agregar valor para os acionistas (SCTG, 2002), inovações que surgirão a partir de uma regulamentação ambiental

bem formulada, entre outros. Mas um ponto importante a destacar nesse artigo é a citação de Porter e Van der Linde (1995, p. 120), que indica que os benefícios serão reduzidos após o ponto de pico devido ao aumento do investimento em atividades sustentáveis. Esse seria um fator que se pode considerar como desempenho indesejado ocasionado pela adoção de práticas e iniciativas sustentáveis.

**Quadro 6** – Resultados da adoção de práticas/iniciativas sustentáveis no desempenho organizacional encontrados no artigo de Fitzpatrick, Fonseca e McAllister (2011)

Resultado no desempenho	Autor da citação	Artigo de origem do conteúdo
O programa TSM, que constitui um conjunto de princípios orientadores e indicadores de desempenho em quatro áreas principais: gestão de crises, uso de energia e gases de efeito estufa (GEE), de divulgação externa e gerenciamento de rejeitos, foi criado para melhorar a reputação da indústria melhorando o seu desempenho ambiental, social e econômico.	(MAC, 2004, p. 2)	Fitzpatrick, Fonseca e McAllister (2011) <i>From the Whitehorse Mining Initiative Towards Sustainable Mining: lessons learned</i>

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



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

A seguir, são apresentadas as considerações finais com base nos resultados do estudo bibliométrico realizado.

### Considerações Finais

Tendo em vista o objetivo de analisar as publicações internacionais sobre práticas e iniciativas sustentáveis e sua relação com o desempenho organizacional, os resultados do estudo bibliométrico apresentado neste artigo mostram-se de importância para os acadêmicos interessados nesse tema e para os *practitioners* que reconhecem a necessidade de conduzir os seus negócios em harmonia com os aspectos econômicos, ambientais e sociais, uma vez que foi identificada em vários estudos uma clara relação entre iniciativas sustentáveis e desempenho organizacional.

A sustentabilidade é um assunto relativamente recente na academia, considerando que as publicações sobre o tema começaram a surgir na década de 1980 após a Conferência da Organização das Nações Unidas realizada em 1987 e também da Rio-92. Após esses eventos observa-se uma evolução no número de estudos e pesquisas nos quais diversos autores identificaram e estudaram os resultados que a sustentabilidade pode trazer para as organizações.

Por meio do estudo bibliométrico apresentado neste artigo foram identificados, na base *WoS-SSCI*, 33 artigos que associam iniciativas/práticas sustentáveis e desempenho organizacional. Os primeiros artigos sobre o assunto foram publicados no ano de 2005 (dois artigos) e somaram juntos até o ano de 2014 um total de 256 citações. Ao longo do tempo o número de citações dos 33 artigos identificados cresceu de modo significativo, em especial nos últimos quatro anos (2011 a 2014), passando de 55 citações em 2005 para 156 citações em 2014. Nos recentes quatro anos mencionados foram somadas 358 citações, ou seja, mais de 50% das 650 citações que os 33 artigos receberam na base *WoS-SSCI* foram realizadas entre 2011 e 2014. Essas informações sugerem que se trata de um tópico de pesquisa relativamente novo e que há um crescente interesse da comunidade acadêmica, refletido no aumento da quantidade de citações dos artigos identificados.

Em relação aos periódicos nos quais os artigos sobre o assunto estão publicados, foi possível observar que dois periódicos se destacam em quantidade de artigos e número de citações: *Journal of Cleaner Production* (4 artigos) e *Strategic Management Journal* (214 citações), respectivamente. Ao analisar os anos das publicações vinculadas aos periódicos que mais publicaram sobre o tema, foi identificado que somente dois periódicos têm mantido uma frequência de publicações recorrente nos últimos quatro anos (2011 a 2014), que são o *Journal of Cleaner Production* e *Business Strategy and the Environment*; os demais periódicos publicam de modo mais esporádico. Em suma, vale destacar que este estudo bibliométrico permitiu identificar os periódicos e os artigos que se destacam no assunto iniciativas/práticas sustentáveis e desempenho organizacional. Duas listas de periódicos foram disponibilizadas neste trabalho: (i) aqueles que possuem as maiores quantidades de artigos sobre o assunto e (ii) aqueles que possuem as maiores contagens de citações advindas dos artigos que publicaram sobre o tema (periódicos de alto impacto). Foram também listados os artigos que se destacam na área, aqueles com alta contagem de citações, de modo que se possibilitou entender a maneira geral como o assunto tem sido abordado nas pesquisas. Essas listas, disponibilizadas do corpo deste artigo, possibilitam que pesquisadores saibam por onde começar/aprofundar as suas pesquisas sobre o assunto e conheçam os periódicos e trabalhos que se destacam na temática, ou seja, aqueles meios/trabalhos que outros pesquisadores têm citado para fundamentar as suas pesquisas e possuem alto grau de impacto.

Através deste trabalho foi possível identificar nas publicações analisadas e também nas citações contidas nas mesmas os resultados que a adoção de práticas e iniciativas sustentáveis podem trazer para as organizações e seu desempenho. De maneira geral, o desempenho é influenciado de forma positiva, como a geração de benefícios no longo prazo através de licença para operar, melhoria de reputação, redução significativa de resíduos e de poluentes, melhor desempenho em termos de qualidade, melhoria de custos, aumento de lucro através de significativos ganhos de eficiência operacional que reduzem o desperdício global; porém também foram encontrados resultados de desempenhos negativos ou indesejados ao se adotar essas práticas, como, por exemplo, o controle da poluição, que requer substanciais investimentos que não apresentam retorno no curto prazo e possuem um impacto negativo sobre a rentabilidade. Este estudo também indicou uma expansão das pesquisas em termos de impactos das iniciativas sustentáveis sobre o desempenho das organizações, as quais inicialmente consideravam basicamente a dimensão do desempenho econômico e passaram a considerar diversas dimensões do



desempenho organizacional, com abordagens como qualidade, estratégia, relações humanas, relações interorganizacionais, entre outras, com o foco tipicamente multidimensional.

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

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

Pode-se, portanto, afirmar que o presente trabalho colabora para o desenvolvimento de outros estudos sobre a temática iniciativas/práticas sustentáveis e desempenho organizacional ao disponibilizar informações obtidas por meio de procedimentos fundamentados na Bibliometria, servindo de orientação para estudiosos que forem realizar suas pesquisas no referido tema, em especial para pesquisadores que buscam explorar as relações entre sustentabilidade e desempenho nas organizações.

## REFERÊNCIAS

- Almeida, F. (2002). *O bom negócio da sustentabilidade*. Rio de Janeiro: Nova Fronteira.
- Aragão-Correa, J.A. & Sharma, S. (2003). A contingent resource-based view of proactive corporate environmental strategy. *Academy of Management Review*, 28 (1), 71-88.
- Araújo, C. A. (2006). Bibliometria: evolução histórica e questões atuais. *Em Questão*, 12 (1), 11-32.
- Belu, C. (2009). Ranking corporations based on sustainable and socially responsible practices. A Data Envelopment Analysis (DEA) Approach. *Sustainable Development*, 17 (4), 257-268.
- Beske, P., Land, A. & Seuring, S. (2014). Sustainable supply chain management practices and dynamic capabilities in the food industry: A critical analysis of the literature. *International Journal of Production Economics*, 152 (1), 131-143.
- Bourlakis, M., Maglaras, G., Gallea, D. & Fotopoulos, C. (2014). Examining sustainability performance in the supply chain: The case of the Greek dairy sector. *Industrial Marketing Management*, 43 (1), 56-66.
- Brambilla, S. D. S. & Stumpf, I. R. C. (2012). Produção científica da UFRGS representada na WOS (2000-2009). *Perspectivas em Ciência da Informação*, 17(3), 34-50.
- Carter, C. R., Kale, R. & Grimm, C. M. (2000). Environmental purchasing and firm performance: an empirical investigation. *Transportation Research Part E: Logistics and Transportation Review*, 36(3), 219-228.
- Choi, Y. & Yu, Y. (2014). The influence of perceived corporate sustainability practices on employees and organizational performance. *Sustainability*, 6 (1), 348-364.
- Closs D. J., Speier C. & Meacham N. (2011). Sustainability to support end-to-end value chains: the role of supply chain management. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 39(1), 101-116.
- Elkington, J. (1994). Towards the sustainable corporation: win-win-win business strategies for sustainable development. *California Management Review* 36(2), 90-100.
- Epstein, M. J. & Roy, M. J. (2003). Improving sustainability performance: specifying, implementing and measuring key principles. *Journal of General Management*, 29(1), 15-31.
- Fitzpatrick P., Fonseca A. & Mcallister M. L. (2011). From the white horse mining initiative towards sustainable mining: lessons learned. *Journal of Cleaner Production*, 19 (4), 376-384.
- Flint, D. J. & Golicic, S. L. (2009). Searching for competitive advantage through sustainability: A qualitative study in the New Zealand wine industry. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, 39 (9-10), 841-860.
- Golicic, S. L. & Smith, C. D. (2013). A meta-analysis of environmentally sustainable supply chain management pr



- actices and firmperformance. *Journal of Supply Chain Management*, 49 (2), 78-95.
- Hallstedt, S.I., Thompson, A.W. & Lindahl, P. (2013). Key elements for implementing a strategic sustainability perspective in the product innovation process. *Journal of Cleaner Production*, 51(1), 277-288.
- Hart, S. L.& Ahuja, G. (1996). Does it pay to be green? An empirical examination of the relationship between emission reduction and firm performance. *Business Strategy and the Environment*, 5 (1), 30-37.
- Hart, S. L. (1997). Beyond greening: strategies for a sustainable world. *Harvard Business Review*, 75(1), 66-76.
- King, A. & M. Lenox. (2002). Exploring the locus of profitable pollution reduction. *Management Science*, 48(2), 289-299.
- Klassen, R.D. & McLaughlin, C.P. (1996). The impact of environmental management on firm performance. *Management Science*, 42(8), 1199-1214.
- Lopes, S., Costa, T.& Lopes, M.A. (2012). Bibliometria e a avaliação da produção científica: indicadores e ferramentas. Actas dos Congressos Nacionais de Bibliotecários, Arquivistas e Documentalistas, n. 11. Recuperado em 23 de novembro de 2012 de <http://www.bad.pt/publicacoes/index.php/congressosbad/issue/view/10>.
- MAC (2004). *Towards Sustainable Mining: Progress Report 2004*. Mining Association of Canada, Ottawa.
- Macias-Chapula, C. A. (1998). O papel da informetria e da cienciometria e sua perspectiva nacional e internacional. *Ciência da Informação*, 27(2), 134-140.
- Maletič, M., Maletič, D., Dahlgard, J. J., Dahlgard-Park, S. M. & Gomišček, B. (2014). Sustainability exploration and sustainability exploitation: From a literature review towards a conceptual framework. *Journal of Cleaner Production*, 15 (79), 182-194.
- Melnyk, S., Sroufe, R.& Calantone, R. (2003). Assessing the impact of environmental management systems on corporate and environmental performance. *Journal of Operations Management*, 21(3), 329-351.
- Mentzer, J.T., Gomes, R. & Krapfel, R. JR. (1989). Physical distribution service: a fundamental marketing concept? *Journal of the Academy of Marketing Science*, 17(Winter), 53-62.
- Morais, D. O. C., Oliveira, N. Q. da S. & Souza, E. M. (2014). As práticas de sustentabilidade ambiental e suas influências na nova formatação institucional das organizações. *Revista de Gestão Ambiental e Sustentabilidade-GeAS*, 3(3), 90-106.
- Peixoto, A. F. & de Faria Pereira, R. D. C. (2013). Discurso versus Ação no Comportamento Ambientalmente Responsável. *Revista de Gestão Ambiental e Sustentabilidade – GeAS*, 2(2), 71-103.
- Pil, F. & Rothenberg, S. (2003). Environmental performance as a driver of superior quality. *Production and Operations Management*, 12(3), 404-415.
- Porter, M. E. (1986). *Estratégia Competitiva: Técnicas para análise de indústrias e da concorrência*. 15ª ed. Rio de Janeiro: Campus.
- Porter, M. E. (1991). America's green strategy. *Scientific American*, 264(4), 168-264.
- Porter, M. E. & Kramer, M. R. (2006). Strategy and society – the link between competitive advantage and corporate social responsibility. *Harvard Business Review*, 84(12):, 78-92.
- Porter, M. E. & van Der Linde, C. (1995). Green and competitive: ending the stalemate. *Harvard Business Review*, 73(5), 120-134.
- Pullman, M. E., Maloni, M. J. & Carter, C. R. (2009). Food for thought: social versus environmental sustainability practices and performance outcomes. *Journal of Supply Chain Management*, 45 (4), 38-54.
- Rao, P. & Holt, D. (2005). Do green supply chains lead to competitiveness and economic performance? *International Journal of Operations and Production Management*, 25(9), 898-916.
- Russo, M.V. & Fouts, P.A. (1997). A resource-based perspective on corporate environmental performance and profitability. *Academy of Management Journal*, 40 (3), 534-559.
- Sachs, I. (1993). *Estratégias de transição para o século XXI: desenvolvimento e meio ambiente*. 1ª ed. São Paulo: Studio Nobel/Fundap.
- Schaltegger, S. & Wagner, M. (2006). Managing and measuring the business case for sustainability: capturing the relationship between sustainability





performance, business competitiveness and economic performance. In S.

Schaltegger & M. Wagner (Eds.). *Managing the Business Case for Sustainability: the Integration of Social, Environmental and Economic Performance* (pp. 1-27). Sheffield: Greenleaf.

Schaltegger, S. & Wagner, M. (2008). Types of sustainable entrepreneurship and conditions for sustainability innovation: from the administration of a technical challenge to the management of an entrepreneurial opportunity. In R. Wüstenhagen, J. Hamschmidt, S. Sharma & M. Starik (Eds). *Sustainable innovation and entrepreneurship* (pp. 27-48). Cheltenham. UK: Edward Elgar.

Schaltegger, S. & Wagner, M. (2011). Sustainable entrepreneurship and sustainability innovation: categories and interactions. *Business Strategy and the Environment*, 20 (4), 222- 237.

Schumpeter, J. A. (1961). *The Theory of Economic Development. An Inquiry into Profits Capital Credit, Interest, and the Business Cycle*. New York: Oxford University Press.

Sharma, S. &Henriques, I. (2005). Stakeholderinfluences on sustainabilitypractices in the Canadianforestproductsindustry. *Strategic Management Journal*, 26 (2), 159-180.

Singal, M. (2014). The link between firmfinancialperformance and investment in sustainabilityinitiatives. *Cornell Hospitality Quarterly*, 55 (1), 19-30.

Starke, L. (1991). *Lutando por Nosso Futuro em Comum*. Rio de Janeiro: FGV.

Susskind, A.M. (2014). Guests' reactions to in-roomsustainabilityinitiatives: an experimental look at productperformance and guestsatisfaction. *Cornell Hospitality Quarterly*, 55 (3), 228-238.

Sustainable Construction Task Group (SCTG). (2002). *Reputation, risk and reward: the business case for sustainability in the UK property markets*. Recuperado em maio, 2010 de <http://www.dti.gov.uk/construction/sustain/rnr.pdf>.

Tan, Y. T., Shen,L. Y.&Yao, H. (2011). Sustainableconstructionpractice and contractors' competitiveness: A preliminary study. *Habitat International*, 35 (2), 225-230.

Testa, J. (1998). A base de dados ISI e seu processo de seleção de revistas. *Ciência da Informação*, 27 (2), 233-235.

Vernon J., Essex, S., Pinder, D.&Curry, K. (2005). Collaborativepolicymaking–Localsustainableprojects. *Annals of Tourism Research*, 32 (2), 325-345.

Vizeu, F., Meneghetti, F.K. & Seifert, R. E. (2012, setembro). Por uma crítica ao conceito de desenvolvimento sustentável. *Caderno EBAPE.BR*, 10 (3), 569-583.

Wagner, M. & Schaltegger, S. (2003). How does sustainability performance relate to business competitiveness? *Greener Management International*, 44 (12), 5-16.

Walley, N.& Whitehead, B. (1994). It's not easy being green. *Harvard Business Review*72(3), 46-52.

WCED. World Commission on Environment and Development. (1987). *Our Common Future*.

Weber, O., Scholz, R. W.&Michalik,G. (2010). Incorporatingsustainabilitycriteria into creditriskmanagement. *Business Strategy and the Environment*, 19 (1), 39-50.

Zhang, J., Joglekar, N., Heineke, J.&Verma, R. (2014). Eco-efficiency of service co-production: connectingeco-certifications and resourceefficiency in U.S. hotels. *Cornell Hospitality Quarterly*, 55 (3), 252-264.

Zhu, Q., & Sarkis, J. (2004). Relationships between operational practices and performance among early adopters of green supply chain management practices in Chinese manufacturing enterprises. *Journal of Operations Management*, 22(3), 265-289.

Zhu, Q. & Sarkis, J. (2007). The moderating effects of institutional pressures on emergent green supply chain practices and performance. *International Journal of Production Research*, 45 (18/19), 4333-5355.