

Integração entre Teoria dos Stakeholders e Visão Baseada em Recursos: trajetória percorrida pela literatura de Administração

Autoria

Fernanda Rodrigues de Siqueira - fernanda4092@gmail.com

Carlos André da Silva Müller - carlosandre@unir.br

Mestr e Dout em Admin de Empresas /FGV/EAESP - Fundação Getulio Vargas/Esc de Admin de Empresas de São Paulo

Resumo

Este estudo traz como objetivo verificar como tem sido abordado na literatura, no campo da Administração, a integração entre estudos que envolvam as abordagens Teoria dos Stakeholders e a Visão Baseada em Recursos. Para atender esta proposta de pesquisa, realizou-se uma revisão sistemática da literatura, nos últimos vinte anos, nas bases de dados Scopus e ISI Web of Science. Dentre os resultados obtidos, verificaram-se grupos de artigos que atribuem três papéis distintos em que os stakeholders podem atuar: (a) como orientadores para alocação de recursos e capacidades já existentes na organização através de pressão exercida; (b) como precursores para obtenção de novos recursos e capacidades através de rede de relacionamentos; e (c) como recurso estratégico considerado interno à organização. Concluiu-se que todos esses caminhos podem proporcionar resultados para a organização, sendo mais ou menos positivos, considerando as características de cada contexto, na qual se destacam vantagem competitiva, desempenho superior e responsabilidade social. O presente estudo mostrou ainda lacunas e oportunidades de pesquisas a serem aprofundadas, constatando que a integração entre as duas teorias é um caminho de pesquisa que vem proporcionando novos insights na área de gerenciamento estratégico.

Integração entre Teoria dos *Stakeholders* e Visão Baseada em Recursos: trajetória percorrida pela literatura de Administração

Resumo: Este estudo traz como objetivo verificar como tem sido abordado na literatura, no campo da Administração, a integração entre estudos que envolvam as abordagens Teoria dos *Stakeholders* e a Visão Baseada em Recursos. Para atender esta proposta de pesquisa, realizou-se uma revisão sistemática da literatura, nos últimos vinte anos, nas bases de dados *Scopus* e *ISI Web of Science*. Dentre os resultados obtidos, verificaram-se grupos de artigos que atribuem três papéis distintos em que os *stakeholders* podem atuar: (a) como orientadores para alocação de recursos e capacidades já existentes na organização através de pressão exercida; (b) como precursores para obtenção de novos recursos e capacidades através de rede de relacionamentos; e (c) como recurso estratégico considerado interno à organização. Concluiu-se que todos esses caminhos podem proporcionar resultados para a organização, sendo mais ou menos positivos, considerando as características de cada contexto, na qual se destacam vantagem competitiva, desempenho superior e responsabilidade social. O presente estudo mostrou ainda lacunas e oportunidades de pesquisas a serem aprofundadas, constatando que a integração entre as duas teorias é um caminho de pesquisa que vem proporcionando novos *insights* na área de gerenciamento estratégico.

Palavras-chave: Revisão Sistemática. Visão Baseada em Recursos. Teoria dos *Stakeholders*.

1 INTRODUÇÃO

As limitações das abordagens tradicionais de gerenciamento estratégico têm evidenciado as restrições em considerar os atores considerados na tomada de decisão. Vários autores destacam a necessidade de integrar os interesses de diversos atores envolvidos na empresa em seus objetivos (FREEMAN; MCVEA, 2001; ARGADOÑA, 1998; BERMAN; WICKS; KOTHA; JONES, 1999). Nessa ótica, os *stakeholders* são entendidos como qualquer grupo ou indivíduo que pode afetar ou ser afetado pela realização dos objetivos de uma empresa (FREEMAN; MCVEA, 2001), os quais tipicamente reconhecidos são clientes, fornecedores, funcionários, comunidades locais e governos entre outros.

Sob esse aspecto, Berman *et al.* (1999) verificaram que o gerenciamento dos *stakeholders* pode maximizar o desempenho financeiro das organizações, vez que afeta a consecução dos objetivos, as decisões e o desempenho da empresa. No mesmo sentido, tendo como base a responsabilidade social, Argadoña (1998) buscou integrar a teoria do bem comum com seus *stakeholders* para reforçar a necessidade de analisar os direitos e deveres dos participantes. Embora ambos estudos colocam os *stakeholders* como foco do estudo; o primeiro, parte da pressuposição de existência de pressão dos *stakeholders* sobre a empresa enquanto, no último, a gestão do *stakeholder* é entendida como proativa.

As organizações se veem compelidas, por força das circunstâncias ou por questões de ordem ética, a considerar total ou parcialmente as demandas da sociedade durante o planejamento e a execução de suas atividades. Tal comportamento configura internalização das necessidades emergentes dos grupos de interesse em suas práticas de gestão do nível operacional ao estratégico cuja finalidade, direta ou indireta, é obtenção de maior eficiência e desempenho, tendo as demandas da sociedade como regulador deste processo.

Embora se reconheça o papel dos *stakeholders* (como forças ambientais) sobre as empresas (FREEMAN; MCVEA, 2001), o paradigma da Visão Baseada em Recursos, no campo da estratégia, confere aos recursos internos da organização os meios de obtenção de vantagem competitiva sustentável (BARNEY, 1991; PRAHALAD; HAMEL, 1990; BRITO; SAUAN, 2016; PENROSE, 1995; MINTZBERG, 2006), dentro qual o campo tem avançado consideravelmente nas buscas por diferenciar recursos de capacidades, ou classificar capacidades em dinâmicas e operacionais (MARITAN; LEE, 2017; BAMEL; BAMEL, 2018).

É possível, portanto, identificar oportunidades teóricas e gerenciais o paradigma da Visão Baseada em Recursos no conjunto com a teoria dos *stakeholders*, posto que estudos indicam que os gestores têm maior probabilidade em investir em capacidades quando a organização é confrontada a demandas de mercado que mudam rapidamente ou com expectativas dos atores envolvidos no processo (PABLO, REAY, DEWALD; CASEBEER, 2007; SZYMANIEC-MLICKA, 2014; CUI; JIAO, 2011). Essa evidência é corroborada por Gulati, Nohria e Zaheer (2000) quando destacam a importância de avaliar a rede de *stakeholders* como fornecedores de recursos e capacidades para proporcionar estratégias de criação de valor e assim garantir a sua eficácia.

Na literatura, embora haja um corpo de trabalho sendo desenvolvido com a pretensão de integrar Teorias dos *Stakeholders* e Visão Baseada em Recursos (PARMAR; FREEMAN; HARRISON; WICKS; PURNELL; COLLE, 2010; CLARKSON, 1995; ARGADOÑA, 1998) estes estudos têm sido desenvolvidos em outras áreas da Administração que não o campo da estratégia. Na área da estratégia, estudos ainda são recentes (ISMAIL; LATIFF, 2019; FENG; ZHAO; LI; SONG, 2018). Considerando, portanto, a necessidade emergente de integração teórica a fim de se verificar qual trajetória tem sido adotada pelos pesquisados na área de Administração para fins de avanços futuros, levantam-se os seguintes questionamentos de pesquisa: Como a literatura no campo da Administração tem buscado abordar a integração entre estudos que envolvam as abordagens Teoria dos *Stakeholders* e a Visão Baseada em Recursos? Em quais contextos as pesquisas têm sido conduzidas?

Observa-se que Teoria dos *Stakeholders* é uma disciplina teórica madura em termos de produção do conhecimento (desde 1970) e, de forma semelhante, embora a Visão Baseada em Recursos seja relativamente mais nova, já conta com significativo acervo científico teórico-empírico. Para atender esta proposta de pesquisa buscou-se, por meio do método da revisão sistemática da literatura, analisar o estado da arte, permitindo a consolidação do tema como uma linha emergente de pesquisa para suprir possíveis lacunas e oportunidades de pesquisas bem como subsidiar processo de tomada de decisão e práticas gerenciais efetivas.

2 REVISÃO DA LITERATURA

A Visão Baseada em Recursos (VBR) fundamenta-se na estratégia competitiva obtida por meio da exploração dos recursos internos da organização, cujo enfoque que difere significativamente do paradigma estratégico do posicionamento teorizado por Porter (1985). Barney (1991) e Wernerfelt (1984) salientam a importância dos recursos heterogêneos e imóveis da firma. Desde que tenham valor, sejam raro, imperfeitamente imitável ou insubstituível, esses recursos são capazes de criar valor e gerar vantagem competitiva sustentável. Diversos autores sustentam que a VBR disponibiliza ferramentas para compreensão da obtenção de vantagem competitiva (BARNEY, 1991; HELFAT; PETERAF, 2003; TEECE; PISANO; SHUEN, 1997) através da apropriação e gerenciamento de seus recursos e capacidades.

Capacidades Dinâmicas também surgem dentro do grande tema Visão Baseado em Recursos e são conceituadas para compreender a competição em ambientes altamente dinâmicos (shumpterianas), promovidos pela na competição pelas mudanças inovativas disruptivas de difícil previsibilidade. Fato é que a conceituação de Capacidades Dinâmicas, em especial o termo Capacidades (*Capabilities*) abriu um novo caminho na discussão na visão baseada em recursos, mas em ambientes menos turbulentos (HELFAT; PETERAF, 2003; WINTER, 2000;), na qual capacidade deixa de ser capacidade de “adaptar, integrar e configurar” (TEECE; PISANO; SHUEN, 1997, p. 515) e passa a ser conceituado como rotinas

para aprender rotinas (EINSENHARDT; MARTIN, 2000), envolvendo entre outros conceitos o de aprendizagem organizacional.

Winter (2000) define capacidades como rotinas ou coleção de rotinas de alto nível para executar ou coordenar tarefas para uma determinada atividades, associada, portanto, a “um padrão repetitivo de atividades”. Desse modo, é possível afirmar que uma organização adquire capacidade quando atingir algum nível mínimo de funcionalidade que permitirá um desempenho repetido e confiável de uma atividade (HELFAT e PETERAF, 2003). As fontes de capacidade estão relacionadas aos atributos dos indivíduos, as equipes, à liderança e aos insumos disponíveis.

A estratégia decorrente dos paradigmas da VBR tem sido desenvolvida para a conceituação de capacidades dinâmicas associadas à criação, acumulação e utilização de recursos internos por meio da orientação com diferentes *stakeholders* (CUI; JIAO, 2011). Essa premissa atende os objetivos estabelecidos pelos *stakeholders* desde suas origens e desenvolvimento inicial, os quais visavam claramente tornar a política e a estratégia de negócios mais eficazes (FREEMAN; PHILLIPS; SISODIA, 2018).

A palavra *stakeholders* apareceu pela primeira vez em *Stanford Research Institute*, em 1963, através de um memorando, pretendendo desafiar a noção de que os acionistas são o único grupo a quem a gerência precisa responder (Parmar *et al.*, 2010). Na evolução deste conceito, Freeman (1984) passou a definir *stakeholders* como qualquer grupo ou indivíduo que pode afetar ou ser afetado pela realização dos objetivos de uma empresa, detendo o marco teórico da Teoria dos *Stakeholders*.

Com o desenvolvimento do conceito, Clarkson (1995) passou a classificar os *stakeholders* como primários e secundários. Os *stakeholders* primários são aqueles sem os quais a empresa não poderia sobreviver havendo alto grau de interdependência, como acionistas, investidores, empregados, clientes, fornecedores, governo e comunidade. Os *stakeholders* secundários, por sua vez, não são considerados essenciais para a sobrevivência na organização, mas podem exercer influência na percepção que os *stakeholders* primários têm da organização, dos quais se enquadram a mídia e os grupos de interesse.

Desde o princípio, a Teoria dos *Stakeholders* se ligou intimamente à ideia de estratégia (PARMAR *et al.*, 2010), cujo desenvolvimento no gerenciamento estratégico resultou no descarte do poder normativo dos antigos conceitos de política de negócios (FREEMAN, 2018). Nesse cenário, foram verificados trabalhos que apresentam o quão satisfatórios os interesses dos *stakeholders* podem ajudar a melhorar o desempenho da organização e, subsequentemente, sua competitividade e sustentabilidade no mercado (DONALDSON; PRESTON, 1995; MARTÍNEZ; FERNÁNDEZ; FERNÁNDEZ, 2016).

As oportunidades gerenciais previstas por meio da aplicação da Teoria dos *Stakeholders* levaram Parmar *et al.* (2010), ao analisar seu estado da arte, a constatar que esta pode complementar os estudos relacionados à Visão Baseada em Recursos, uma vez que uma rede de relacionamento com *stakeholders* pode fornecer orientação sobre o gerenciamento de recursos para maior vantagem competitiva, e incorporar questões de como as rendas econômicas são ou devem ser distribuídas, uma vez criadas.

3 METODOLOGIA

A pesquisa desenvolvida adota uma abordagem qualitativa e o principal método utilizado é o de revisão sistemática de literatura, na forma proposta por Saunders, Lewis e Thornhill (2016, p. 74), para quem esse tipo de processo visa

“[...] uses a comprehensive pre-planned strategy for locating, critically appraising, analysing and synthesising existing research that is pertinente to a clearly formulated research question to allow conclusions to be reached about what is known [...]”.

A escolha do método de revisão sistemática se justifica por apresentar uma sequência de etapas pré-definidas em protocolo específico. A metodologia é especificada com técnicas padronizadas e passíveis de reprodução, realizada pela combinação de múltiplos estudos para responder a uma pergunta específica e reduzindo margens de erro (BOTELHO, 2011).

Optou-se pela busca de trabalhos completos publicados em periódico na língua inglesa nos últimos vinte anos, abrangendo, portanto, o período de 1999 a 2019. As bases utilizadas para foram Scopus e ISI Web of Science, em virtude de serem consideradas relevantes bases de dados multidisciplinares de resumos e citações da literatura científica mundial disponível.

Em atenção ao objetivo estabelecido, para a definição dos termos chaves de pesquisa, foram realizadas buscas prévias com algumas combinações de termos chaves como “*stakeholders*”, “*capabilities*” e “*resources*”. Verificou-se, todavia, que em muitas combinações, tinha-se grande número de trabalhos encontrados, os quais estavam além do escopo desta pesquisa. No final, foram selecionados para busca, os termos chaves “*stakeholder theory*” e “*resource-based view*”.

Os resultados de busca deveriam consistir em trabalhos completos publicados em periódicos na língua inglesa que claramente envolvessem estudos sobre a teoria dos *stakeholders* e a visão baseada em recursos no conjunto. Essa busca retornou 48 artigos na base de dados *Scopus* e 102 na *ISI Web of Science*. Após retirar os artigos em duplicidade por meio da integração das bases de dados, selecionaram-se 119 artigos.

Definiu-se que pelo menos os termos *stakeholder*, *resource-based view*, *RBV*, *resource* ou *capability(ies)* deveriam constar nos títulos, resumo e/ou palavras-chaves. A presença dos termos nesses campos foi interpretada como intenção dos autores pesquisados em considerar as teorias propostas como central. No entanto, após algumas análises prévias, se julgou aceito também trabalhar com termos correlatos, tais como responsabilidade social, ambiental e/ou de governança, que envolvem *stakeholders* diretamente.

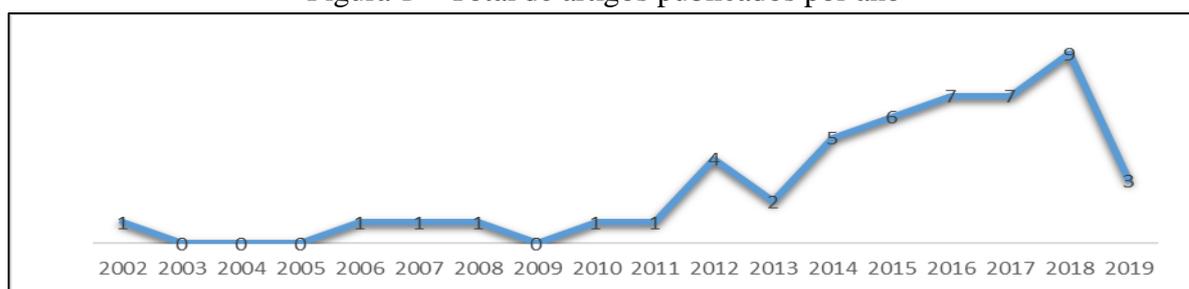
Com a finalidade de mitigar vieses de análise, os pesquisadores leram os resumos em separados e discutiram posteriormente para definir os artigos que de fato busquem integrar as Teorias dos *Stakeholders* e o paradigma da Visão Baseada em Recursos. Foram considerados 56 artigos após análise, os quais foram lidos integralmente e avaliados rigorosamente de acordo com os mesmos critérios, sendo considerados válidos ou inválidos para os objetivos desta Revisão Sistemática. Finalmente, resultaram 49 artigos, sendo avaliados quanto à sua qualidade metodológica e sintetizados através de uma análise de conteúdo.

4 RESULTADOS

4.1 ANÁLISE BIBLIOMÉTRICA

Com base nos artigos selecionados, verificou-se que as pesquisas que envolveram a integração da Teoria dos *Stakeholders* e o paradigma da Visão Baseada em Recursos iniciaram em 2002, havendo curvatura crescente relativa do número de estudos a partir do ano de 2013, a qual pode ser observada na Figura 1.

Figura 1 – Total de artigos publicados por ano



Fonte: Elaborado pelos autores.

A redução do número de estudos em 2019 pode ser em virtude de muitos periódicos ainda não disponibilizarem suas literaturas completas deste ano, mas que não influencia a tendência de crescimento e intenção dos pesquisadores em compreender essa correlação entre os efeitos externos oriundos dos *Stakeholders* e recursos internos da organização.

O quadro 1 apresenta os principais veículos de comunicação dos artigos dentro da amostra selecionada.

Quadro 1. Frequência de artigos publicados por periódicos da amostra selecionada

Periódicos	Fator de impacto	Frequência
Journal of Business Ethics	3.796	6
Journal of Cleaner Production	6.395	6
Sustainability (Switzerland)	2.592	5
Business Strategy and Environment	6.381	2
International Journal of Logistics Management	2.226	2
Journal of Business Research	4.028	2
Journal of Supply Chain Management	7.125	2
Outros	-	24

Fonte: Dados de pesquisa.

No geral, os periódicos têm bom fator de impacto (entre 2 e 7). Os periódicos que mais publicaram têm editoriais indicando enfoques em questões éticas e socioambientais, o que já era esperado, dada a finalidade desta pesquisa. Esses veículos representam 19 artigos, 39% do total. Dois periódicos são do campo de *Supply Chain* e *Logistics Management*, e representaram 4 artigos (8%), na medida em que o *Journal of Business Research* – com 2 publicações – está relacionado ao ambiente de negócios. Os demais periódicos tiveram apenas um artigo publicado, totalizando, 49% da amostra.

O Quadro 2 apresenta as produções mais citadas dentro da amostra selecionada.

Quadro 2. Publicações mais citadas na amostra definida

Obras	Frequência
MENGUC, B.; AUH, S.; OZANNE, L. The Interactive Effect of Internal and External Factors on a Proactive Environmental Strategy and its Influence on a Firm's Performance. Journal of Business Ethics , v. 94, n. 2, 279-298, 2010. DOI: 10.1007/s10551-009-0264-0	142
DE BAKKER, F.; NIJHOF, A. Responsible chain management: a capability assessment framework. Business Strategy and the Environment , v. 11, n. 1, p. 63-75, 2002. DOI: 10.1002/bse.319	90
LIN, H.; ZENG, S. X.; MA, H. Y.; QI, G. Y.; TAM, V. W. Y. Can political capital drive corporate green innovation? Lessons from China. Journal of Cleaner Production , v. 64, p. 63-72, 2014. DOI: 10.1016/j.jclepro.2013.07.046	88
MARCUS, A. A.; ANDERSON, M. H. A General Dynamic Capability: Does it Propagate Business and Social Competencies in the Retail Food Industry? Journal of Management Studies , v. 43, n. 1, p. 19-46, 2006. DOI: 10.1111/j.1467-6486.2006.00581.x	88
LOURENÇO, I. C.; BRANCO, M. C.; CURTO, J. D.; EUGÊNIO, T. How Does the Market Value Corporate Sustainability Performance? Journal of Business Ethics , v. 108, n. 4, p. 417-428, 2012. DOI: 10.1007/s10551-011-1102-8	84
VAN WEELE, A. J.; VAN RAAIJ, E. M. The Future of Purchasing and Supply Management Research: About Relevance and Rigor. Journal of Supply Chain Management , v. 50, n. 1, p. 56-72, 2014. DOI: 10.1111/jscm.12042	80
WAGNER, M. The link of environmental and economic performance: Drivers and limitations of sustainability integration. Journal of Business Research , v. 68, n. 6, p. 1306-1317, 2015. DOI: 10.1016/j.jbusres.2014.11.051	48
EHRGOTT, M.; REIMANN, F.; KAUFMANN, L.; CARTER, C. R. Environmental Development of Emerging Economy Suppliers: Antecedents and Outcomes. Journal of Business Logistics , v. 34, n. 2, p. 131-147, 2013. DOI: 10.1111/jbl.12015	46

LI, S.; JAYARAMAN, V.; PAULRAJ, A.; SHANG, K. Proactive environmental strategies and performance: role of green supply chain processes and green product design in the Chinese high-tech industry. International Journal of Production Research , v. 54, n. 7, p. 2136-2151, 2015. DOI: 10.1080/00207543.2015.1111532	45
SODHI, M. S. Conceptualizing Social Responsibility in Operations Via Stakeholder Resource-Based View. Production and Operations Management , v. 24, n. 9, p. 1375-1389, 2015. DOI: 10.1111/poms.12393	45

Fonte: Dados de pesquisa.

Reiterando a constatação do Quadro 1, o Quadro 2 evidencia que, dentre os dez artigos mencionados, o primeiro e o quarto mais citados desse conjunto, representando 20% do total, estão publicados no *Journal of Business Ethics*, reforçando a conclusão de que o contexto das questões éticas relacionadas aos negócios se destaca para esse tipo de pesquisa.

4.2 ANÁLISE TEÓRICA

A análise de conteúdo permitiu visualizar que, muito embora haja uma diversidade de contextos existentes entre os artigos, considerando a relação entre Teoria dos *Stakeholders* com a Visão Baseada em Recursos, é possível dividir os 49 achados em três grandes grupos: orientação dos *stakeholders* para o desenvolvimento de recursos/capacidades (30 artigos); relacionamento com *stakeholders* como fonte de recursos/capacidades (11 artigos); e *stakeholders* como recurso estratégico (8 artigos). Esta classificação teórica também pode ser considerada por suas características descritivas, conforme Quadro 3.

Quadro 3. Abordagem metodológica das classificações

	Classificação	Teórico	Teórico-empírico	Total
1	Orientação dos <i>stakeholders</i> para o desenvolvimento de recursos/ capacidades	4	26	30
2	Relacionamento com <i>stakeholders</i> como fonte de recursos/ capacidades	2	9	11
3	<i>Stakeholders</i> como recurso estratégico	3	5	8

Fonte: Dados de pesquisa

A grande maioria dos artigos, com 61,22% do total, consta no grupo cuja denominação é “Orientação dos *stakeholders* para o desenvolvimento de recursos/ capacidades”. Este grupo apresenta uma perspectiva tradicional na qual os *stakeholders* afetam a organização, em outras palavras, os interesses dos *stakeholders* afetam a organização na tomada de decisão em alocar os recursos e transformar as capacidades organizacionais, buscando a satisfação de diversos atores e obtendo resultados positivos.

Representando 22,45% do total, o segundo grupo, denominado “Relacionamento com *stakeholders* como fonte de recursos/capacidades”, não considera que recursos e capacidades afetem a organização como pressão, mas sim discute sobre a obtenção de novos recursos e capacidades estratégicos por meio do envolvimento com atores internos e externos.

Por fim, o menor grupo, com 16,33% do total, intitulado como “*Stakeholders* como recurso estratégico”, aborda o próprio relacionamento com *stakeholders* como um recurso estratégico para a organização. Isto é, na perspectiva da Visão Baseada em Recursos, seria um ativo valioso, raro e inimitável, devendo integrá-los nos processos organizacionais.

Orientação dos *Stakeholders* para desenvolvimento de recursos/capacidades

Esses trabalhos adotam como premissa que os interesses dos *stakeholders* pressionam as organizações em maior ou menor intensidade, os resultados muitas vezes são positivos,

negativos ou mesmo ambíguos, ocorrendo a transformação de recursos e capacidades organizacionais em decorrência do atendimento dos interesses dos *stakeholders*.

Resultados positivos são destacados proatividade ambiental e vantagem competitiva (ERGHOTT; REIMANN; KAUFMANN; CARTER, 2013; SCHMIDT; FOERSTL; SCHALTENBRAND, 2017), uma vez que o desenvolvimento de recursos e capacidades para atender os requisitos ambientais de *stakeholders*, costumam ser únicos e inimitáveis (AWAN; KRASLAWSKI; HUISKONEN, 2017; HAMI; MUHAMAD; EBRAHIM, 2016). No entanto, Kim e Lee (2012) reforçam a importância de uma cultura ecologicamente orientada enquanto capacidade organizacional para viabilizar o reconhecimento de questões ambientais ligadas às pressões dos *stakeholders* e vincular em seus recursos corporativos.

Bogers e Ghassim (2019) e Andries e Stephan (2019) perceberam que as práticas ambientais têm correlação positiva com desempenho financeiro, através de inovação contínua de produtos, processos e práticas organizacionais. Tal desempenho é maior em empresas menores, uma vez que, embora receba a mesma pressão dos *stakeholders* que empresas maiores, estão mais dispostas a redirecionar sua demanda para empresas ecologicamente corretas, superando desvantagens financeiras e carência de recursos (ANDRIES; STEPHAN, 2019).

Por outro lado, trabalhos apresentam que um mesmo processo de transformação de recursos e capacidades para atendimento de *stakeholders* pode não obter dois ou mais benefícios simultaneamente. Por exemplo, Marcus e Anderson (2006) verificaram que as capacidades que levam à vantagem competitiva não são as mesmas que levam à responsabilidade socioambiental. Contudo, ambos benefícios são obtidos sobretudo pelo envolvimento com *stakeholders*, incluindo clientes e fornecedores nos aspectos comerciais, e funcionários e comunidade nos aspectos sociais, assim, cabe à empresa elaborar uma missão que contemple capacidades que levam às duas competências.

A obtenção de dois ou mais resultados é visto também em Li, Jayaraman, Paulraj, Shang (2015), os quais integraram também a Teoria Institucional nos estudos sobre a Visão Baseada em Recursos Naturais para levar a empresa à obtenção de desempenho econômico e ambiental simultaneamente, uma vez que é possível interpretar o papel institucional dos *stakeholders* para realização de mudanças organizacionais que garantam também impulso na sustentabilidade corporativa. Complementando tal finalidade, Gianni, Gotzamani e Tsiotras (2017) elaboram uma estrutura tridimensional para validação empírica futura para analisar o benefício mútuo do sistema de gerenciamento integrado e sustentabilidade corporativa.

Nesse mesmo caminho, tendo como estudo de caso a Procter & Gamble's – P&G, Mylan (2016) baseou-se na Teoria Institucional para verificar como a mudança de comportamento do consumidor implica em mudanças de identidade organizacional e legitimidade, sendo necessário um longo período de tempo de gerenciamento de *stakeholders* e transformação de capacidades para aprendizado organizacional e implementação de sustentabilidade. A Teoria Institucional também foi vista como precursora para vantagem competitiva por Menguc, Auh e Ozanne (2010), explicando que esses recursos e capacidades devem ser compatíveis e valorizadas pela sociedade como um todo e legítimos do ponto de vista institucional.

Na proatividade ambiental, verificou-se estudos contraditórios a respeito das maiores fontes de influência para execução de práticas relacionadas à inovação de produtos e processos verdes e desenvolvimento de fornecedores ambientais. Enquanto Penz e Polska (2018) perceberam que a pressão dos *stakeholders* para a sustentabilidade ecológica ocorre tanto internamente (nível executivo, funcional) como externamente (clientes, mídia), alguns autores constataram influência maior de atores externos, como consumidores (LIN *et al.*, 2017), e outros de atores internos, como funcionários (EHRGOTT *et al.*, 2013) e gerentes (LI *et al.*, 2015).

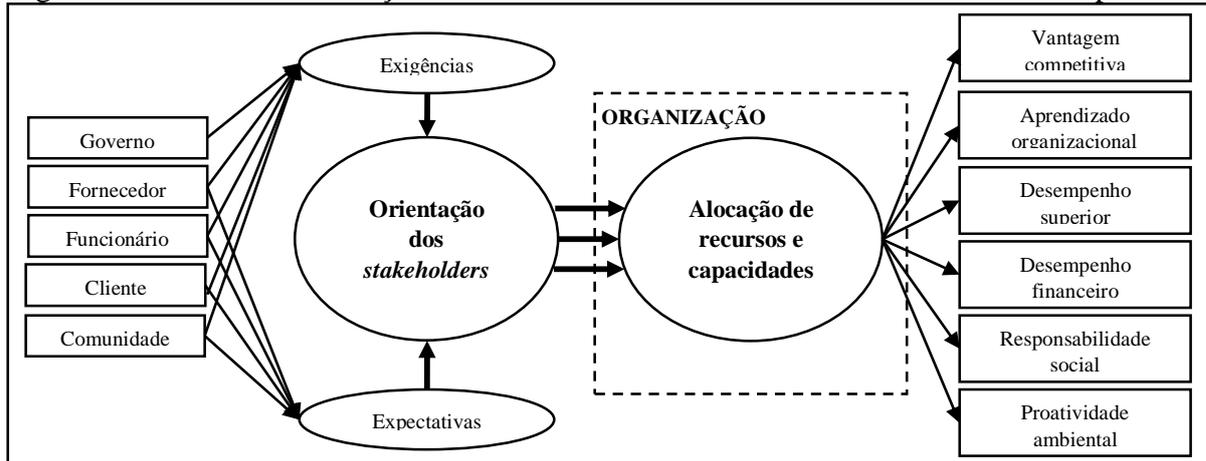
Entretanto, autores têm desenvolvido modelos para avaliar a complexidade das capacidades organizacionais com o objetivo de buscar responder às reivindicações de múltiplos *stakeholders* (externos e internos), considerando a comunicação com estes como processos

centrais (DE BAKKER; NIJHOF, 2002), bem como reconhecendo o papel da empresa em seu contexto socioeconômico, visando sustentabilidade corporativa (ZOLLO; BETTINAZZI; NEUMANN; SNOEREN, 2016).

O papel governo também é evidente mediante em regulamentações ambientais, pelas quais as empresas se veem obrigadas a atender esses requisitos para não acarretar em ônus para a organização (LIN *et al.*, 2014; GIANNI *et al.*, 2017).

O processo descrito nesse grupo de artigos é representado na Figura 2.

Figura 2 - Modelo de orientação do *stakeholders* no desenvolvimento de recursos/capacidades



Fonte: Elaborado pelos autores.

A Figura 2 permite identificar que a pressão dos *stakeholders* é oriunda de suas expectativas e exigências, exceto o governo que assume caráter prescritivo por meio de regulamentações impostas à empresa. Diante dessa ótica, as organizações, em busca de melhores resultados, se tornam sensíveis a essas pressões, moldando seus recursos e capacidades a fim de atender os interesses dos atores envolvidos em suas atividades.

Contudo, em oposição às pesquisas, no trabalho de Pålsson e Kovács (2014), apesar de reconhecerem a pressão dos *stakeholders* para redução da emissão de gases poluentes no transporte de mercadorias, constataram que são os motivos internos da organização (econômicos e de imagem) promissores para diferencial competitivo, fazendo com que busquem ser cada vez mais ecológicas.

Relacionamento com *stakeholders* como fonte de recursos/capacidades

Neste grupo, ao invés da pressuposição de os *stakeholders* afetarem os recursos e capacidades organizacionais, tem-se como fundamento a busca pelo relacionamento proativo das empresas com seus interessados. Neste sentido, trabalhos apontam que a obtenção de novos recursos e capacidades por meio de envolvimento com *stakeholders* podem também proporcionar resultados positivos para a organização. Um dos resultados evidentes é o maior desempenho financeiro, por meio do desenvolvimento e manutenção de ativos intangíveis valiosos, como os funcionários (LOURENÇO; BRANCO; CURTO; EUGÉNIO, 2012), além de fornecedores e gerentes (BENLEMLIH; SHAUKAT; QIU; TROJANOWSKI, 2016).

As redes de alianças também são consideradas fundamentais, uma vez que facilitam obtenção de valiosos recursos desejáveis e tangíveis que não são facilmente transferidos para outras organizações (MACAULAY, RICHARD, PENG, HASENHUTTL, 2017) e nem obtidos a custo mais baixos ou gerados e acumulados somente dentro de uma organização (WU, 2018).

No entanto, muito embora as alianças globais facilitem a obtenção de recursos e capacidades estratégicos, Jussila, Kotonen e Tuominen (2007) ressaltam que os recursos

intrínsecos continuam sendo oriundos de *stakeholders* regionais, devendo as empresas defender os interesses locais e se apropriar dos recursos da região para obter conhecimento do ambiente operacional e fidelidade, os quais são considerados fontes de vantagem competitiva.

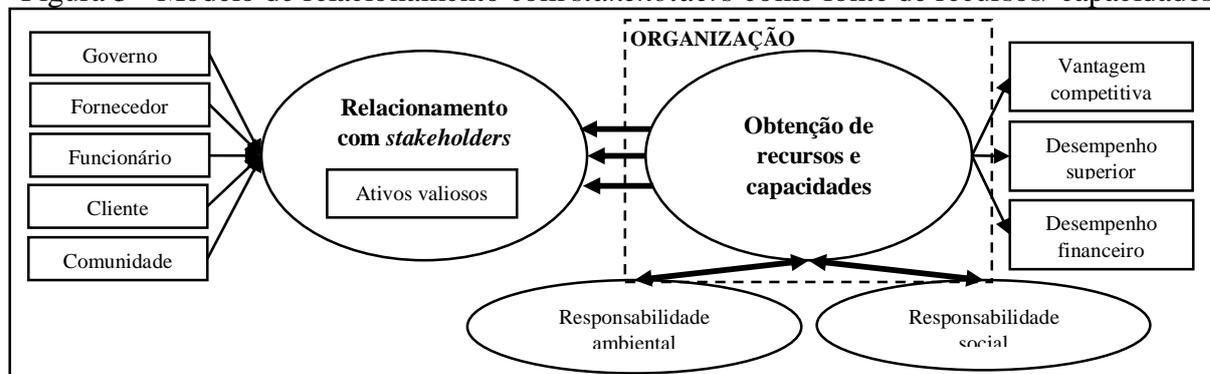
Um aspecto-chave é a existência de relacionamento mútuo entre responsabilidades social e ambiental e *stakeholders*, pois tais responsabilidades podem melhorar a relação da empresa com os interessados, garantindo legitimidade social (LOURENÇO *et al.*, 2012) e reputação (BENLEMLIH *et al.*, 2016). Em complemento, o relacionamento com *stakeholders* possibilita, por meio da obtenção de recursos e capacidades estratégicos, o aprimoramento de competências social e ambiental para a organização (DELGADO-CEBALLOS; ARAGÓN-CORREA; ORTIZ-DE-MANDOJANA; RUEDA-MANZANARES, 2012).

Como exemplo, estudos mostram que os laços com *stakeholders* favorecem a adoção de processos sustentáveis, pois permitem obter tecnologia e conhecimento (PADHI; PATI; RAJEEV, 2018), bem como tendem a eliminar ou reduzir barreiras para implementação de estratégias ambientais, conforme verificado em Delgado *et al.* (2012), que sugerem pesquisas futuras sobre como a integração dos *stakeholders* é gerenciada e modificada ao longo do tempo.

Finalmente, outra fonte de recursos raros é o governo (FENG *et al.*, 2018; HU; CHEN; SCHAO; GAO, 2018). Comparando os setores privados e públicos, Hu *et al.* (2018) verificaram que as propriedades estatais têm maior facilidade em obter recursos raros devido aos seus acessos políticos, enquanto empresas não pertencentes ao Estado necessitam participar mais de atividades de responsabilidade social corporativa para aquisição de valor público a fim de aliviar suas desvantagens e obter maior apoio do governo. Reiterando essa pesquisa, Feng *et al.* (2018) constataram que o envolvimento em atividades políticas relacionadas a preocupações ambientais pela empresa é diretamente proporcional à dependência do governo para aumentar suas capacidades de ganho de recursos.

A Figura 3 apresenta o resumo do processo abordado nesse grupo de artigos.

Figura 3 - Modelo de relacionamento com *stakeholders* como fonte de recursos/ capacidades



Fonte: Elaborado pelos autores.

Como observa-se na Figura 3, esse conjunto se diferencia do primeiro em virtude da busca pelo relacionamento com *stakeholders* partir da organização. Nesse caso, a organização verifica uma oportunidade de se relacionar com seus *stakeholders* para obtenção de novos recursos e capacidades, já que que tais atores podem possuir ativos valiosos, garantindo melhores resultados. Além disso, esse processo pode resultar no aumento das responsabilidades social e ambiental, sendo considerados cruciais para otimização do relacionamento com *stakeholders*, em razão da melhoria de imagem da empresa e conquista confiança.

Stakeholders como recurso estratégico

Por fim, o enfoque desses trabalhos é considerar os próprios *stakeholders* como recurso estratégico intrínsecos à organização, que podem garantir criação de valor (VAN WEELE;

VAN RAAIJ, 2014; LOI, 2016) e reputação (TETRAULT SIRSLY; LVINA, 2016, LI; PUUMALAINEN; TOPPINEN, 2014; ISMAIL; LATIFF, 2019). Nesse contexto, Tetrault *et al.* (2016) explicam que benefícios são obtidos em virtude da ambiguidade do relacionamento dinâmico com os *stakeholders* ao longo do tempo, inviabilizando a sua imitação.

Como resultado, *stakeholders* proporcionam desempenho competitivo, uma vez que são capazes de resolver problemas e necessidades específicas de clientes. Para essa finalidade, autores destacam o papel dos funcionários, enquanto influenciadores das estruturas internas do ambiente organizacional (LI *et al.*, 2014; ISMAIL; LATIFF, 2019), e o papel do fornecedor, cujos atores viabilizam a criação de valor para todos que representam preocupações sociais e ambientais, incluindo os shareholders (VAN WEELE; VAN RAAIJ, 2014).

Considerando os funcionários, Li *et al.* (2014) identificam-nos como o recurso mais importante, vez que constituem fisicamente a corporação, representando e agindo em nome desta em relação à maioria dos outros interessados. Portanto, verificaram que a orientação dos funcionários se correlaciona positivamente com o desempenho econômico-financeiro e o desempenho percebido da empresa, que envolve vendas, imagem, lucratividade entre outros.

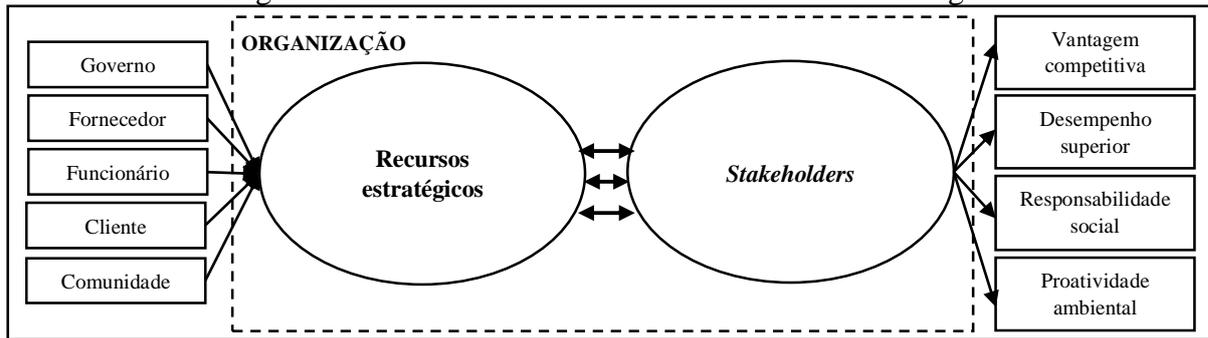
Complementando essa premissa, Ismail e Latiff (2019) destaca que a melhor orientação dos membros internos da organização é aprimorada quando há diversidade entre eles, relacionada à idade, competência, capacidade etc, possuindo correlação positiva com práticas ambientais. Por exemplo, funcionários da geração X são mais flexíveis a mudanças, incluindo preocupações tecnológicas e ambientais, enquanto gerações anteriores podem oferecer melhores recursos de informação e raciocínio intelectual para o processo de tomada de decisão.

Outros atores também apresentam caminhos que levam ao desempenho superior. Kull, Mena e Korshchun (2016) propõem o marketing dos *stakeholders*, sujeito a validação empírica. Nesse modelo, todos os relacionamentos com os indivíduos e a qualidade e quantidade de suas interconexões são vistos como recurso estratégico importante para maior desempenho no nível individual, de grupo e de empresa. Outras trajetórias já foram testadas empiricamente, as quais foram mediadas pela responsabilidade social (LI *et al.*, 2014), utilizando para isso o recurso organizacional dos *stakeholders* como fonte de orientação, que pode se tornar uma capacidade dinâmica à medida que se evolui ao longo do tempo (TETRAULT SIRSLY; LVINA, 2016).

Convergindo aos estudos de Kull *et al.* (2016), Sodhi (2015) também propõe uma estrutura, porém voltada a pesquisadores da área de gerenciamento operacional. Este modelo tem como enfoque a Visão Baseada em Recursos dos *Stakeholders*, na qual busca envolver todos os *stakeholders* enquanto recursos externos para maximizar a sua utilidade, proporcionando maior responsabilidade social, vantagem competitiva e sobrevivência, dada a redução de incertezas em suas ações estratégicas.

É válido ressaltar o estudo desenvolvido por Loi (2016), uma vez que é o único que se baseia em organizações públicas corporativas. Dentro desse cenário, o autor verifica pouca integração da Teoria dos *Stakeholders* na governança corporativa, dada às suas complexidades. No entanto, as suas pesquisas mostraram que a firme incorporação do gerenciamento dos *stakeholders* às rotinas e estratégias das empresas pode ser vital para gerar resultados desejáveis.

A percepção dos *stakeholders* como próprio recurso estratégico da organização é demonstrada na Figura 4.

Figura 4 - Modelo de *stakeholders* como recurso estratégico

Fonte: Elaborado pelos autores.

Observando a Figura 4, verifica-se que esse grupo tem como diferencial considerar os *stakeholders* como próprio recurso da organização, desse modo, estes não são mais considerados como atores externos que influenciam ou podem influenciar nos resultados da organização, mas sobretudo já fazem parte da estrutura organizacional, sendo precursores estratégicos para novas oportunidades.

5. CONCLUSÃO

A análise permitiu constatar a contribuição da Teoria dos *Stakeholders* em três trajetórias relacionadas à Visão Baseada em Recursos. A orientação dos *stakeholders* para o desenvolvimento de recursos/capacidades, de forma predominante, mas também o relacionamento com *stakeholders* como fonte de recursos/capacidades, bem como *stakeholders* como recurso estratégico. Pode-se afirmar que o *mainstream* considera que a organização desenvolve seus recursos e suas capacidades, tendo a pressão dos *stakeholders* como fonte. Os dois grupos seguintes são caminhos em direção a internalização dos *stakeholders* e suas preocupações para reformulação e reconfiguração das capacidades organizacionais, enquanto um é o relacionamento proativo, o outro internaliza as demandas dos *stakeholders* como recurso organizacional *per se*.

Diante disso, apesar das finalidades divergentes da análise em conjunto das duas lentes teóricas, verifica-se em todas elas a importância de associar os fatores internos e externos à organização em múltiplos contextos, tais como: proatividade ambiental, responsabilidade social, desempenho superior, vantagem competitiva entre outros. Como esse processo pode ser considerado dinâmico e complexo, diversos autores integraram outras teorias em seus estudos para melhor análise e identificação como fonte de melhores resultados organizacionais. Dentre as teorias, destacam a Teoria Institucional e a Visão Baseada em Recursos Naturais.

Teoricamente, esse trabalho avança no lançamento de novas percepções acerca da contribuição do papel *stakeholders*, de exógenos e pressionando a organização à totalmente endógenos considerando suas demandas como um recurso ou capacidade. Independentemente da maneira que são vistos, o relacionamento positivo com estes atores nos processos organizacionais tem contribuído substancialmente para o campo de gerenciamento estratégico.

Como implicações gerenciais, esse trabalho fornece novos *insights* para gestores que possuem interesse significativo na observância dos *stakeholders* como fonte de vantagem competitiva, podendo subsidiar-se na otimização de seus portfólios de relacionamento com os interessados, conforme cada um dos grupos identificados.

Com base nos artigos, verificou-se que não há evidências empíricas de como as reivindicações e a integração dos *stakeholders* nos processos organizacionais evoluem ao longo do tempo, sendo um modelo proposto por De Bakker e Nijhof (2002), bem como uma sugestão de pesquisa futura de Delgado-Ceballos *et al.* (2012).

Outra lacuna identificada, refere-se à inexistência de pesquisas teóricas e empíricas a respeito da contribuição da VBR para lidar em situação conflituosas em virtude dos diversos interesses dos *stakeholders*. Desse modo, um caminho a ser seguido é a análise de como a organização pode moldar seus recursos e capacidades para lidar com tensões relacionais.

Embora foram reconhecidos trabalhos aplicados em setor público, como propriedades estatais (HU *et al.*, 2018) e organização pública corporativa (LOI, 2016), ainda há necessidade emergente de mais pesquisas nessa área. Essa premissa já foi constatada por Pablo *et al.* (2007), que destacam a pouca atenção no estudo sobre a utilização das capacidades pelos gestores públicos com a influência dos *stakeholders* para uma abordagem estratégica bem-sucedida.

REFERÊNCIAS

- ANDRIES, P.; STEPHAN, U. Environmental innovation and firm performance: how firm size and motives matter. **Sustainability**, v. 11, n. 13, 3585, 2019. DOI:10.3390/su11133585
- ARGADOÑA, A. The stakeholder theory and the common good. **Journal of Business Ethics**, v. 17, p. 1093-1102, 1998. DOI: 10.1023/A:1006075517423
- AWAN, U.; KRASLAWSKI, A.; HUISKONEN, J. Understanding the relationship between stakeholder pressure and sustainability performance in manufacturing firms in Pakistan. **Procedia Manufacturing**, v. 11, p. 768- 777, 2017. DOI: 10.1016/j.promfg.2017.07.178
- BAMEL, U.; BAMEL, N. Organizational resources, KM process capability and strategic flexibility: a dynamic resource-capability perspective. **Journal of Knowledge Management**, v. 22 n. 7, p. 1555-1572, 2018. DOI: 10.1108/JKM-10-2017-0460
- BARNEY, Jay. Firm resources and sustained competitive advantage. **Journal of Management**, v. 17, n. 1, p. 99-120, 1991. DOI: 10.1177/014920639101700108
- BENLEMLIH, M.; SHAUKAT, A.; QIU, Y.; TROJANOWSKI, G. Environmental and Social Disclosures and Firm Risk. **Journal of Business Ethics**, 2016. DOI: 10.1007/s10551-016-3285-5
- BERMAN, S. L.; WICKS, A. C., KOTHA, S.; JONES; T. M. Does stakeholder orientation matter? The relationship between stakeholder management models and firm financial performance. **Academy of Management Journal**, v. 42, n. 5, p. 488-506, 1999. DOI: 10.5465/256972
- BOGERS, M.; GHASSIM, B. Linking stakeholder engagement to profitability through sustainability-oriented innovation: a quantitative study of the minerals industry. **Journal of Cleaner Production**, v. 224, p- 905-919, 2019. DOI: 10.1016/j.jclepro.2019.03.226
- BOTELHO, Louise L. R.; CUNHA, Cristiano C. de A.; MACEDO, Marcelo. O método da revisão integrativa nos estudos organizacionais. **Gestão e Sociedade**, v. 5, n. 11, p. 121-136, 2011. DOI: 10.21171/ges.v5i11.1220
- BRITO, L. A. L.; SAUAN, P. K. Management practices as capabilities leading to superior performance. **Brazilian Administration Review**, v. 13, n. 3, p. 1-21, 2016. DOI: 10.1590/1807-7692bar2016160004

CLARKSON, M. E. A stakeholder framework for analyzing and evaluating corporate social performance. **Academy of Management Review**, v. 20, n. 1, p. 92-117, 1995. DOI: 10.5465/amr.1995.9503271994

CHOWDHURY, M. M. H.; HOSSAIN, M. M.; DEWAN, M. N. A. A framework for selecting optimal strategies to mitigate the corporate sustainability barriers. **Corporate Ownership and Control**, v. 13, n. 1, p. 462-481, 2015. DOI: 10.22495/cocv13i1c4p5

CUI, Y; JIAO, H. Dynamic capabilities, strategic stakeholder alliances and sustainable competitive advantage: evidence from China. **Corporate Governance**, v. 11, n. 4, p. 386-398, 2011. DOI: 10.1108/14720701111159235

DE BAKKER, F.; NIJHOF, A. Responsible chain management: a capability assessment framework. **Business Strategy and the Environment**, v. 11, n. 1, p. 63-75, 2002. DOI: 10.1002/bse.319

DELGADO-CEBALLOS, J.; ARAGÓN-CORREA, J. A.; ORTIZ-DE-MANDOJANA, N.; RUEDA-MANZANARES, A. The effect of internal barriers on the connection between stakeholder integration and proactive environmental strategies. **Journal of Business Ethics**, v. 107, n. 3, p. 281-293, 2012. DOI: 10.1007/s10551-011-1039-y

DONALDSON, T.; PRESTON, L. E. The stakeholder theory of the corporation: concepts, evidence, and implications. **Academy of Management Review**, v. 20, n. 1, p. 65-91, 1995. DOI: 10.2307/258887

EHRGOTT, M.; REIMANN, F.; KAUFMANN, L.; CARTER, C. R. Environmental development of emerging economy suppliers: antecedents and outcomes. **Journal of Business Logistics**, v. 34, n. 2, p. 131-147, 2013. DOI: 10.1111/jbl.12015

FENG, L.; ZHAO, W.; LI, H.; SONG, Y. The effect of environmental orientation on green innovation: do political ties matter? **Sustainability**, v. 10, n. 12, 2018. DOI: 10.3390/su10124674

FREEMAN, R. E. **Strategic management: a stakeholder approach**. Boston: Pitman, 1984.

FREEMAN, R. E; PHILLIPS, R; SISODIA, R. Tensions in Stakeholder Theory. **Business & Society**, v. 59, n. 2, p. 213–231, 2018. DOI: 10.1177/0007650318773750

FREEMAN, R. E. E.; MCVEA, J. A stakeholder approach to strategic management. **SSRN Electronic Journal**, 2001. DOI: 10.2139/ssrn.263511

GIANNI, M.; GOTZAMANI, K.; TSIOTRAS, G. Multiple perspectives on integrated management systems and corporate sustainability performance. **Journal of Cleaner Production**, v. 168, p. 1297-1311, 2017. DOI: 10.1016/j.jclepro.2017.09.061

GULATI, R.; NOHRIA, N.; ZAHEER, A. Strategic networks. **Strategic Management Journal**, v. 21, n. 3, p. 203-215, 2000. DOI: 10.1002/(SICI)1097-0266(200003)21:3<203::AID-SMJ102>3.0.CO;2-K

- HAMI, N.; MUHAMAD, M. R.; EBRAHIM, Z. The impact of sustainable manufacturing practices on sustainability. **Jurnal Teknologi**, v. 78, n. 1, p. 139-152, 2016. DOI: 10.11113/jt.v78.3090
- HEL FAT, C. E.; PETERAF, M. A. The dynamic resource-based view: capability lifecycles. **Strategic Management Journal**, v. 24, n. 10, p. 997-1010, 2003. DOI: <https://doi.org/10.1002/smj.332>
- HU Y.; CHEN S.; SHAO Y.; GAO S. CSR and firm value: evidence from China. **Sustainability**, v. 10, n. 12, 4597, p. 1-18, 2018. DOI: 10.3390/su10124597
- ISMAIL, A. M.; LATIFF, I. H. M. Board Diversity and Corporate Sustainability practices: evidence on environmental, social and governance (ESG) reporting. **International Journal of Financial Research**, v. 10, n. 3, p. 31-50, 2019. DOI: 10.5430/ijfr.v10n3p31
- KIM, S.; LEE, S. Stakeholder pressure and the adoption of environmental logistics practices. **The International Journal of Logistics Management**, v. 23, n. 2, p. 238-258, 2012. DOI:10.1108/09574091211265378
- JUSSILA, I.; KOTONEN, U.; TUOMINEN, P. Customer-owned firms and the concept of regional responsibility: qualitative evidence from finnish co-operatives. **Social Responsibility Journal**, v. 3, n. 3, p. 35-43. 2007. DOI: 10.1108/17471110710835563
- KULL, A. J.; MENA, J. A.; KORSCHUN, D. A resource-based view of stakeholder marketing. **Journal of Business Research**, v. 69, n. 12, p. 5553-5560, 2016. DOI: 10.1016/j.jbusres.2016.03.063
- LI, N.; PUUMALAINEN, K.; TOPPINEN, A. Managerial perceptions of corporate social and financial performance in the global forest industry. **International Forestry Review**, v. 16, n. 3, p. 319-338, 2014. DOI: 10.1505/146554814812572476
- LI, S.; JAYARAMAN, V.; PAULRAJ, A.; SHANG, K. Proactive environmental strategies and performance: role of green supply chain processes and green product design in the Chinese high-tech industry. **International Journal of Production Research**, v. 54, n. 7, p. 2136-2151, 2015. DOI: 10.1080/00207543.2015.1111532
- LIN, H.; ZENG, S. X.; MA, H. Y.; QI, G. Y.; TAM, V. W. Y. Can political capital drive corporate green innovation? Lessons from China. **Journal of Cleaner Production**, v. 64, p. 63-72, 2014. DOI: 10.1016/j.jclepro.2013.07.046
- LOI, T. H. Stakeholder management: a case of its related capability and performance. **Management Decision**, v. 54, n. 1, p. 148-173, 2016. DOI: 10.1108/md-06-2015-0244
- LOURENÇO, I. C.; BRANCO, M. C.; CURTO, J. D.; EUGÉNIO, T. How Does the Market Value Corporate Sustainability Performance? **Journal of Business Ethics**, v. 108, n. 4, p. 417-428, 2012. DOI:10.1007/s10551-011-1102-8
- MACAULAY, C. D.; RICHARD, O. C.; PENG, M. W.; HASENHUTTL, M. Alliance network centrality, board composition, and corporate social performance. **Journal of Business Ethics**, 2017. DOI: 10.1007/s10551-017-3566-7

MARCUS, A. A.; ANDERSON, M. H. A General Dynamic Capability: Does it Propagate Business and Social Competencies in the Retail Food Industry? **Journal of Management Studies**, v. 43, n. 1, p. 19-46, 2006. DOI: 10.1111/j.1467-6486.2006.00581.x

MARITAN, C. A.; LEE, G. K. Bringing a Resource and Capability Lens to Resource Allocation. **Journal of Management**, v. 43, n. 8, p. 2609–2619, 2017. DOI: 10.1177/0149206317727585

MARTÍNEZ, J. B.; FERNÁNDEZ, M. L.; FERNÁNDEZ, P. M. R. Corporate social responsibility: evolution through institutional and stakeholder perspectives. **European Journal of Management and Business Economics**, v. 25, n. 1, p. 8-14, 2016. DOI: 10.1016/j.redee.2015.11.002

MENGUC, B.; AUH, S.; OZANNE, L. The Interactive Effect of Internal and External Factors on a Proactive Environmental Strategy and its Influence on a Firm's Performance. **Journal of Business Ethics**, v. 94, n. 2, 279-298, 2010. DOI: 10.1007/s10551-009-0264-0

MINTZBERG, H. **Criando organizações eficazes: estrutura em cinco configurações**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

MYLAN, J. The business of “behaviour change”: analysing the consumer-oriented corporate sustainability journey of low-temperature laundry. **Organization & Environment**, v. 30, n. 4, p. 283-303, 2016. DOI: 10.1177/1086026616677169

PABLO, A. L.; REAY, T. DEWALD, J. R.; CASEBEER, A. L. Identifying, enabling and managing dynamic capabilities in the public sector. **Journal of Management Studies**, v. 44, n. 5, p. 687-708, 2007. DOI: 10.1111/j.1467-6486.2006.00675.x

PADHI, S. S.; PATI, R. K.; RAJEEV, A. Framework for selecting sustainable supply chain processes and industries using an integrated approach. **Journal of Cleaner Production**, v. 184, p. 969-984. 2018. DOI: 10.1016/j.jclepro.2018.02.306

PÅLSSON, H.; KOVÁCS, G. Reducing transportation emissions. **International Journal of Physical Distribution & Logistics Management**, v. 44, n. 4, p. 283-304, 2014. DOI: 10.1108/ijpdlm-09-2012-0293.

PARMAR, B. L.; FREEMAN, R. E.; HARRISON, J. S.; WICKS, A. C.; PURNELL, L.; COLLE, S. Stakeholder theory: the state of the art. **The Academy of Management Annals**, v. 4, n. 1, p. 403-445, 2010. DOI: 10.5465/19416520.2010.495581

PENROSE, E. **The theory of the growth of the firm**. New York: Oxford University Press, 1995.

PENZ, E.; POLSA, P. How do companies reduce their carbon footprint and how do they communicate these measures to stakeholders? **Journal of Cleaner Production**, v. 195, p. 1125-1138, 2018. DOI: 10.1016/j.jclepro.2018.05.263

PORTER, M. E. **Competitive advantage: creating and sustaining competitive performance**. New York: Free Press, 1985.

- PRAHALAD, C. K.; HAMEL, G. The core competence of the corporation. **Harvard Business Review**, v. 68, n. 3, p. 79-91 1990. DOI: 10.1007/3-540-30763-X_14
- SAUNDERS, Mark.; LEWIS, Philip.; THORNHILL, Adrian. **Research methods for business students**. 7 ed. rev. Essex, England: Pearson, 2016.
- SCHMIDT, C. G.; FOERSTL, K.; SCHALTENBRAND, B. The supply chain position paradox: green practices and firm performance. **Journal of Supply Chain Management**, v. 53, n. 1, p. 3-25, 2017. DOI: 10.1111/jscm.12113
- SODHI, M. S. Conceptualizing Social Responsibility in Operations Via Stakeholder Resource-Based View. **Production and Operations Management**, v. 24, n. 9, p. 1375-1389, 2015. DOI: 10.1111/poms.12393
- SZYMANIEC-MLICKA, Karolina. Resource-based view in strategic management of public organizations—a review of the literature. **Management**, v. 18, n. 2, p. 19-30, 2014. DOI: 10.2478/manment-2014-0039
- TEECE, D. J.; PISANO, G.; SHUEN, A. Dynamic capabilities and strategic management. **Strategic Management Journal**, v. 18, n. 7, p. 509-553, 1997. DOI: 10.1002/(SICI)1097-0266(199708)18:7<509::AID-SMJ882>3.0.CO;2-Z
- TETRAULT SIRSLY, C.-A.; LVINA, E. From Doing Good to Looking Even Better. **Business & Society**, 2016. DOI: 10.1177/0007650315627996
- VAN WEELE, A. J.; VAN RAAIJ, E. M. The Future of Purchasing and Supply Management Research: About Relevance and Rigor. **Journal of Supply Chain Management**, v. 50, n. 1, p. 56-72, 2014. DOI: 10.1111/jscm.12042
- WU, M. Managing stakeholders: an integrative perspective on the source of competitive advantage. **Asian Social Science**, v. 8, n. 10, p. 160-172, 2012. DOI: 10.5539/ass.v8n10p160
- WERNERFELT, B. A resource based view of the firm. **Strategic Management Journal**, v. 5, n. 2, p. 171080, 1984. DOI: 10.1002/smj.4250050207
- WINTER, S. G. The satisficing principle in capability learning. **Strategic Management Journal**, Special Issue, v. 21, n. 10-11, p. 981-996, 2000. DOI: 10.1002/1097-0266%28200010/11%2921%3A10/11%3C981%3A%3AAID-SMJ125%3E3.0.CO%3B2-4
- ZOLLO, M.; BETTINAZZI, E. L. M.; NEUMANN, K.; SNOEREN, P. Toward a comprehensive model of organizational evolution: dynamic capabilities for innovation and adaptation of the enterprise model. **Global Strategy Journal**, v. 6, n. 3, p. 225-244, 2016. DOI: 10.1002/gsj.1122