



# INTEGRAÇÃO ENTRE TEORIA DOS *STAKEHOLDERS* E VISÃO BASEADA EM RECURSOS: TRAJETÓRIA PERCORRIDA PELA LITERATURA DE ADMINISTRAÇÃO

 **Fernanda Rodrigues de Siqueira**<sup>1</sup>  **Carlos André da Silva Müller**<sup>2</sup>

<sup>1</sup> Mestranda em Administração, Universidade Federal de Rondônia – UNIR. Porto Velho, Rondônia – Brasil. [fernanda4092@gmail.com](mailto:fernanda4092@gmail.com)

<sup>2</sup> Doutor em Economia Aplicada, Universidade Federal de Rondônia – UNIR. Porto Velho, Rondônia – Brasil. [carlosandre@unir.br](mailto:carlosandre@unir.br)

## Resumo

**Objetivo do estudo:** Este estudo traz como objetivo analisar como a literatura tem abordado a integração entre estudos que envolvam a Teoria dos Stakeholders e a Visão Baseada em Recursos.

**Metodologia/abordagem:** Realizou-se revisão integrativa nas bases de dados Scopus e ISI Web of Science. Os artigos foram avaliados quanto à sua qualidade metodológica e sintetizados através do esforço de combinar as duas teorias.

**Originalidade/relevância:** O estudo mostrou haver na literatura um nível de internalização dos stakeholders com os recursos organizacionais, compreendidos a partir dos mais externos aos mais internos.

**Principais resultados:** A análise demonstrou haver três grupos que atribuem papéis distintos aos stakeholders: (a) orientadores para desenvolvimento de recursos / capacidades; (b) precursores para obtenção de novos recursos / capacidades; e (c) como recurso estratégico da organização.

**Contribuições teórico-metodológicas:** Avança em novas concepções acerca do papel stakeholders nas organizações, de exógenos e pressionando a organização à endógenos e considerando suas demandas como recurso/capacidade. Independentemente de como são vistos, seu relacionamento nos processos organizacionais tem contribuído substancialmente para o campo de gerenciamento estratégico.

**Contribuições sociais / gerenciais:** Fornece novos insights para gestores interessados 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.

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

## INTEGRATION BETWEEN STAKEHOLDERS THEORY AND RESOURCE-BASED VISION: THE ADMINISTRATION LITERATURE PATH

### Abstract

**Objective of the study:** This paper analyzes how the literature has addressed the integration between Stakeholder Theory and the Resource Based View studies.

**Methodology / approach:** A integrative review was carried out in the Scopus and ISI Web of Science databases. The articles were evaluated for their methodological quality and synthesis effort through the two theories combination.

**Originality / relevance:** The paper showed that there is a stakeholders internalization level of the organizational resources literature, that comes from the most external to the most internal level.

**Main results:** The analysis showed that there are three groups that assign different roles to stakeholders: (a) advisors for the development of resources / capacity; (b) precursors for obtaining new resources / capabilities; and (c) as a strategic resource for the organization.

### Cite as / Como citar

American Psychological Association (APA)

Siqueira, F. R., & Müller, C. A. da S. (2022). Integração entre teoria dos *stakeholders* e visão baseada em recursos: trajetória percorrida pela literatura de administração. *Iberoamerican Journal of Strategic Management (IJSM)*, 21, 1-27, e20110. <https://doi.org/10.5585/riae.v21i1.20110>.

(ABNT – NBR 6023/2018)

SIQUEIRA, Fernanda Rodrigues de; MÜLLER, Carlos André da Silva. Integração entre teoria dos *stakeholders* e visão baseada em recursos: trajetória percorrida pela literatura de administração. *Iberoamerican Journal of Strategic Management (IJSM)*, v. 21, p. 1-27. 2022. <https://doi.org/10.5585/riae.v21i1.20110>.

**Theoretical / methodological contributions:** Advances in new conceptions about the role of stakeholders in organizations, from exogenous vision - putting pressure on the organization - to endogenous ones, which consider their demands as a resource/capacity. Regardless of how they are viewed, their relationship in organizational processes has contributed substantially to the field of strategic management.

**Social / management contributions:** Provides new insights for managers interested in observing stakeholders as a source of competitive advantage, being able to subsidize their portfolios of relationship optimization with stakeholders, according to each groups identified.

**Keywords:** Systematic review. Resource Based View. Stakeholder Theory.

## INTEGRACIÓN ENTRE LA TEORÍA DE LOS STAKEHOLDERS Y LA VISIÓN BASADA EN RECURSOS: TRAYECTORIA DE LA LITERATURA DE GESTIÓN

### Resumen

**Objetivo del estudio:** Este estudio tiene como objetivo analizar cómo la literatura ha abordado la integración entre los estudios que involucran la Teoría de los Stakeholders y la Visión Basada en Recursos.

**Metodología/enfoque:** Se realizó una revisión integradora en las bases de datos Scopus e ISI Web of Science. Los artículos fueron evaluados por su calidad metodológica y sintetizados con un esfuerzo por combinar las dos teorías.

**Originalidad/relevancia:** El estudio mostró que existe en la literatura un nivel de internalización de los stakeholders con los recursos organizacionales, desde los más externos a los más internos.

**Resultados principales:** El análisis mostró que hay tres grupos que asignan diferentes roles a las partes interesadas: (a) asesores para el desarrollo de recursos/capacidades; (b) precursores para la obtención de nuevos recursos/capacidades; y (c) como un recurso estratégico para la organización.

**Aportes teórico-metodológicos:** Avances en nuevas concepciones acerca del rol de los stakeholders en las organizaciones, desde los exógenos y de presión a la organización hasta los endógenos y considerando sus demandas como recurso/capacidad. Independentemente de cómo se vean, su relación con los procesos organizacionales ha contribuido sustancialmente al campo de la gestión estratégica.

**Contribuciones sociales / gerenciales:** Brinda nuevos conocimientos para los gerentes interesados en la observación de los stakeholders como fuente de ventaja competitiva, y puede apoyar la optimización de sus carteras de relación con los stakeholders, de acuerdo con cada uno de los grupos identificados.

**Palabras clave:** Revisión Sistemática. Visión basada en recursos. Teoría de los stakeholders.

## 1 Introdução

As limitações das abordagens tradicionais de gerenciamento estratégico têm evidenciado as restrições em considerar os atores na tomada de decisão. Pesquisas destacam a necessidade de integrar os interesses de diversos *stakeholders* nos objetivos da empresa (Argadoña, 1998; Berman et al., 1999; Freeman & McVea, 2001). *Stakeholders* são entendidos como qualquer grupo ou indivíduo que pode afetar ou ser afetado pela realização dos objetivos de uma empresa, os quais tipicamente reconhecidos são clientes, fornecedores, funcionários, comunidades e *shareholders* (Freeman & McVea, 2001).

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 os estudos coloquem os *stakeholders* como foco do estudo, o primeiro, parte da pressuposição de existência de pressão destes sobre a empresa, enquanto, no último, a gestão dos *stakeholders* é entendida como proativa.

Embora se reconheça o papel dos *stakeholders* (como forças ambientais) sobre as empresas (Freeman & McVea, 2001), tem-se tornado cada vez mais importante considerar as forças internas da organização por meio da Visão Baseada em Recursos (VBR). Este paradigma confere aos recursos internos da organização os meios de obtenção de vantagem competitiva sustentável (Barney, 1991; Helfat & Peteraf, 2003; Teece et al, 1997). Assim, tem avançado consideravelmente as buscas por diferenciar recursos de capacidades, ou classificar capacidades em dinâmicas e operacionais (Bamel & Bamel, 2018; Maritan & Lee, 2017).

É possível, portanto, identificar oportunidades teóricas e gerenciais do paradigma da VBR em 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 com demandas de mercado, que mudam rapidamente ou com expectativas dos atores envolvidos no processo (Cui & Jiao, 2011; Pablo et al., 2007). Essa evidência é corroborada por Gulati et al. (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, verifica-se um corpo de trabalho sendo desenvolvido com a pretensão de integrar Teoria dos *Stakeholders* e VBR, envolvendo diversas áreas da Administração. Enquanto os estudos na área da estratégia são recentes (Barney, 2018; Jiao et al., 2020; Jones et al., 2018; Zhou et al., 2020); o campo da sustentabilidade já conta com significativo acervo científico teórico-empírico (Feng et al., 2018; Lin et al., 2014; Penz & Polska, 2018). Destaca-se também o campo da ética relacionada aos negócios (Lourenço et al., 2012; Macaulay et al., 2017; Menguc et al., 2010) ao observar que, embora haja poucos trabalhos nessa área, estes têm sido bem revisitados pela literatura. Em tais estudos, observa-se que a orientação dos *stakeholders* é o fator que motiva as organizações a inovarem suas práticas de

modo a se tornarem mais sustentáveis (Feng et al., 2018; Penz & Polska, 2018) e/ou a possuírem maior desempenho de sustentabilidade corporativa (Lourenço et al., 2012), por exemplo. Constatações como estas reforçam como diversas áreas têm sido interligadas à Teoria dos *Stakeholders*, permitindo o desenvolvimento de estratégias mais bem-sucedidas quando combinadas com o paradigma da VBR.

Independentemente da área de estudo, autores já têm afirmado que nenhuma dessas lentes teóricas é independentemente suficiente para compreender fatores como a eficácia e o desempenho organizacional (McGahan, 2021) ou sobre geração e apropriação de lucros (Barney, 2018). Ademais, ambas as teorias são eficazes para abordar questões de gestão em suas próprias abordagens, contudo, Freeman et al. (2021) reconheceram que seu maior potencial está em sua combinação, cujo enfoque unificado permite explicar a razão da existência de uma empresa, bem como cumprir sua promessa. Assim, tais frentes de pesquisa vêm proporcionando novas implicações gerenciais, o que se justifica a realização deste estudo.

Considerando, portanto, a necessidade emergente de integração, a fim de se verificar qual trajetória tem sido adotada pelos pesquisadores na área de Administração, para fins de avanços futuros, levanta-se o seguinte questionamento de pesquisa: **Como a literatura tem buscado abordar a integração entre estudos que envolvam a Teoria dos *Stakeholders* e a Visão Baseada em Recursos?**

Para isso, foi conduzida uma revisão integrativa da literatura, com base no processo recomendado por Botelho et al. (2011), a partir da qual os textos foram agrupados utilizando o método de matriz de conceito (Klopper et al., 2007), conforme a orientação dos *stakeholders* para o desenvolvimento das estratégias da VBR. Como resultado, evidencia-se a contribuição da Teoria dos *Stakeholders* em três trajetórias relacionadas à Visão Baseada em Recursos: orientação dos *stakeholders* para desenvolvimento de recursos e capacidades, relacionamento com *stakeholders* como fonte de recursos e capacidades e *stakeholders* como recurso estratégico.

Em todas estas trajetórias, observa-se que o relacionamento das organizações com seus *stakeholders* é fundamental no processo de tomada de decisão, em especial, quando envolve a utilização de recursos e as capacidades estratégicas que levam em consideração aspectos socioambientais. Em vista disso, a relevância desta pesquisa está em propor a análise do 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.

Para fins de localizar os leitores sobre a construção deste trabalho, informa-se que as seções subsequentes estão divididas em: revisão da literatura, por meio do levantamento dos aspectos fundamentais de ambas as teorias que subsidiarão a coleta e análise dos dados; procedimentos metodológicos; apresentação e discussão dos resultados; considerações finais e referências que deram suporte ao estudo.

## 2 Revisão da literature

A Visão Baseada em Recursos (VBR) fundamenta-se na estratégia competitiva obtida por meio da exploração dos recursos internos da organização (Barney, 1991). Barney (1991) salienta a importância dos recursos heterogêneos e imóveis da firma. Desde que tenham valor, sejam raros, imperfeitamente imitáveis e insubstituíveis, estes recursos são capazes de criar valor e gerar vantagem competitiva sustentável (Barney, 1991). Diversos autores sustentam que a VBR disponibiliza ferramentas para compreensão da obtenção de vantagem competitiva (Barney, 1991; Cui & Jiao, 2011; Helfat & Peteraf, 2003; Teece et al., 1997) através da apropriação e gerenciamento de seus recursos e capacidades.

Novo caminho em aberto na discussão na VBR é a conceituação de Capacidades Dinâmicas para compreender a competição em ambientes altamente dinâmicos (shumpeterianas), promovidos na competição pelas mudanças inovativas disruptivas de difícil previsibilidade (Eisenhardt & Martin, 2000; Helfat & Peteraf, 2003; Teece et al., 1997). O termo “capacidade” também pode abranger ambientes menos turbulentos (Helfat & Peteraf, 2003; Winter, 2000), na qual deixa de ser a capacidade de “adaptar, integrar e configurar” (Teece et al., 1997, p. 515) e passa a ser conceituado como rotinas para aprender rotinas (Eisenhardt & Martin, 2000), envolvendo, dentre 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 atividade, associada, portanto, a um padrão repetitivo de atividades. Desse modo, é possível afirmar que uma organização adquire capacidade quando atinge algum nível mínimo de funcionalidade que permitirá desempenho repetido e confiável de uma atividade (Helfat & Peteraf, 2003). As fontes de capacidade estão relacionadas aos atributos dos indivíduos, às 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 aos 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 et al., 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 correspondem ao 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) buscou 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 da organização, mas podem exercer influência na percepção que os *stakeholders* primários têm sobre esta, dos quais se enquadram a mídia e os grupos de interesse (Clarkson, 1995).

Desde o princípio, a Teoria dos *Stakeholders* ligou-se 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 et al., 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 et al., 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 VBR, tendo em vista 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.

Nesse mesmo caminho, recentemente autores têm incorporado a perspectiva dos *stakeholders* na VBR no que tange recursos valiosos, raros, inimitáveis e organizacionais para obtenção de vantagem competitiva (Barney, 2018; Jones et al., 2018). Barney (2018), por exemplo, conecta as duas teorias em modelo de apropriação de lucros a fim de ressaltar que, não somente os *shareholders*, como também outros *stakeholders*, podem ajudar no fornecimento de recursos que geram lucros organizacionais. Por outro lado, Jones et al. (2018) consideram *stakeholders* como próprio recurso intangível da organização que pode levar à vantagem competitiva sustentada de maneira mais eficaz do que os recursos tangíveis, como os produtos.

### 3 Metodologia

O estudo adota abordagem qualitativa, trata-se de uma revisão crítica da literatura com a finalidade de fornecer análise detalhada e construtiva da literatura-chave relacionada à questão de pesquisa (Saunders et al., 2016). Dentre os diferentes métodos que compõe este tipo de revisão, optou-se pela revisão integrativa, visto que permite sintetizar a literatura sobre um tópico em particular de modo a gerar novas estruturas e perspectivas (Saunders et al., 2016) e com escopo mais amplo em comparação com as demais modalidades (Botelho et al., 2011).

A pesquisa ocorreu entre os meses de abril e maio de 2021, seguindo os seis passos indicados por Botelho et al. (2011): (i) identificação do tema e seleção da questão de pesquisa; (ii) estabelecimento de critérios de inclusão e exclusão; (iii) identificação dos estudos pré-selecionados e selecionados; (iv) categorização dos estudos selecionados; (v) análise e interpretação dos resultados; e (vi) apresentação da revisão / síntese do conhecimento.



### 3.1 Aplicação da revisão integrativa

Seguindo as orientações de Botelho et al. (2011), após o estabelecimento da questão de pesquisa, buscou-se as bases de dados. Utilizou-se para esta pesquisa as bases *Scopus* e *ISI Web of Science* por serem consideradas relevantes como fontes de informações de nível acadêmico, fornecendo publicações de alto fator de impacto (Costa & Zoltowski, 2014).

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 os termos chaves “*stakeholder theory*” e “*resource-based view*” ou “*resource-based theory*” ou “*RBV*” ou “*competitive advantage*”, devendo estes estarem presentes no título, resumo e/ou palavras-chaves nos trabalhos. Em resumo, os termos de busca utilizados nas bases de dados foram: (TITLE-ABS-KEY (“*stakeholder theory*”) AND TITLE-ABS-KEY (“*resource-based view*” OR “*resource-based theory*” OR “*RBV*” OR “*competitive advantage*”)) AND (LIMIT-TO (DOCTYPE, “*ar*”)) AND (LIMIT-TO (LANGUAGE, “*English*”)) para a *Scopus*; e (TS=(“*stakeholder theory*”) AND TS=(“*resource-based view*” OR “*resource-based theory*” OR “*RBV*” OR “*competitive advantage*”)) AND (DT==(“*ARTICLE*”) AND LA==(“*ENGLISH*”)) para a *ISI Web of Science*.

A segunda etapa inicia-se pelas buscas nas bases de dados, para identificação dos estudos que serão incluídos na revisão (Botelho et al., 2011). Assim, definiu-se como critérios de inclusão trabalhos completos publicados em periódicos na língua inglesa, sem delimitação de período. Essa busca retornou 146 artigos na base de dados *Scopus* e 237 na *ISI Web of Science*, utilizando-se as duas *strings* de busca. Após retirar os artigos em duplicidade, por meio da integração das bases de dados, selecionaram-se 291 artigos.

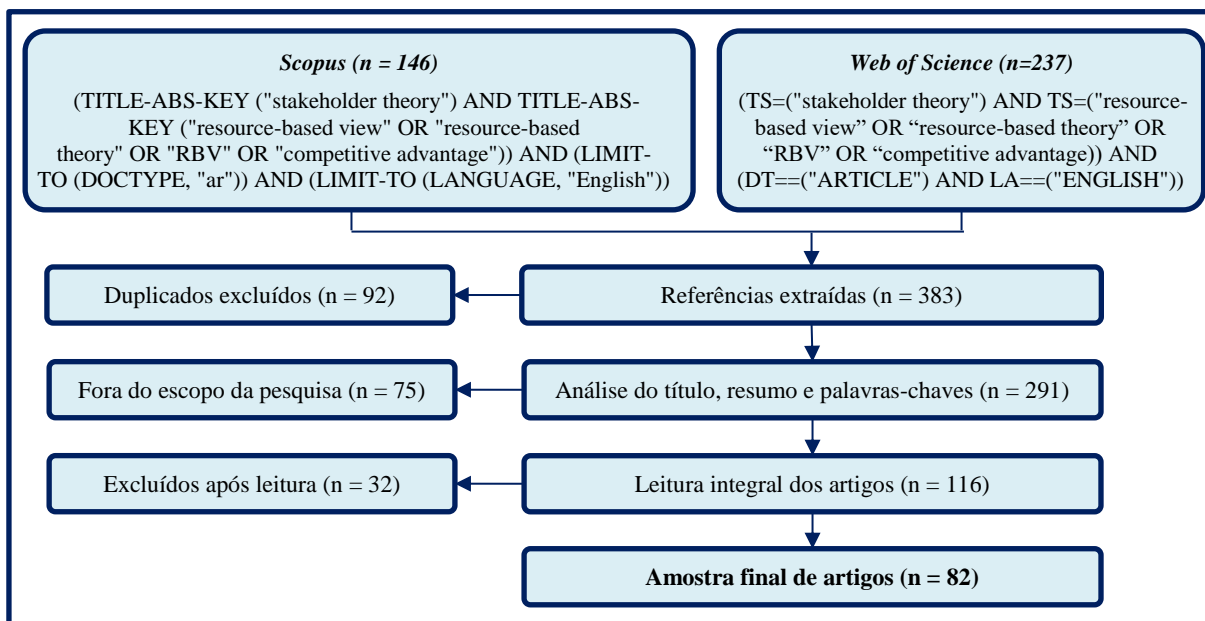
Na terceira etapa, para identificação dos estudos, realizou-se leitura dos títulos, resumos e palavras-chaves, os quais deveriam conter os termos “*stakeholders*” e “*resource-based view*” ou “*RBV*” ou “*resource*” ou “*capability(ies)*”, em pelo menos um destes campos. A presença destes termos foi interpretada como intenção dos autores pesquisados em considerar as teorias propostas como tema central. Contudo, após algumas análises prévias, julgou-se 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 separadamente os resumos e discutiram posteriormente para definir quais artigos integram de fato a Teoria dos *Stakeholders* e o paradigma da VBR. A análise resultou em 116 artigos, os quais foram lidos e avaliados rigorosamente de acordo com os mesmos critérios, sendo considerados válidos ou inválidos para os objetivos desta Revisão Sistemática.

A síntese das três primeiras etapas de desenvolvimento da revisão integrativa, segundo Botelho et al. (2011), e as expressões de pesquisa utilizadas em cada base de dados, estão dispostas na figura 1.

**Figura 1**

*Protocolo de seleção dos artigos*



Fonte: Elaborado pelos autores.

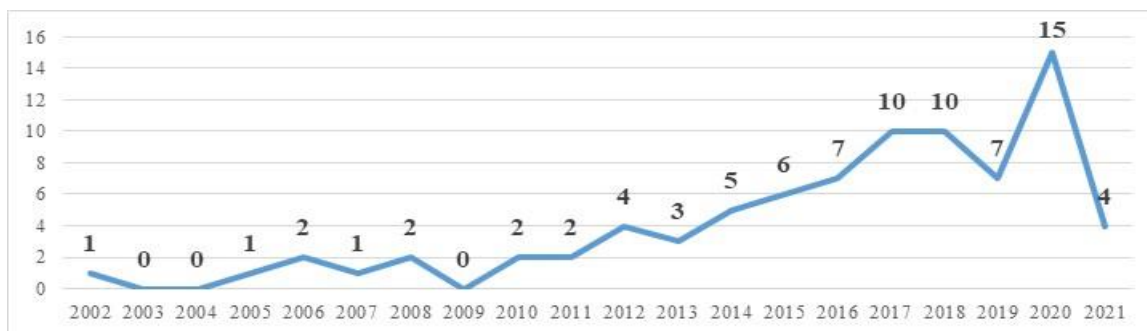
Conforme pode ser visto na figura 1, fundamentado nas duas bases de dados escolhidas para esta pesquisa e respeitando os procedimentos propostos por Botelho et al. (2011), chegou-se ao número de 82 artigos, cuja amostra final está apresentada na tabela disponível como arquivo suplementar.

### 3.2 Amostra dos artigos

Com base na amostra final dos artigos, 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 2.

**Figura 2**

*Total de artigos publicados por ano*



**Fonte:** Elaborado pelos autores.

A redução do número de estudos em 2019 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. Em 2020, verifica-se que a quantidade de artigos foi ainda maior que os anos anteriores. Além disso, já se constata a publicação de artigos no ano de 2021, o que se evidencia que a presente discussão ainda continua.

A tabela 1 apresenta os principais veículos de comunicação dos artigos dentro da amostra selecionada.

**Tabela 1**

*Frequência de artigos publicados por periódicos da amostra selecionada*

Periódicos	Índice H5	Frequência
Sustainability (Switzerland)	103	8
Journal of Business Ethics	117	7
Journal of Cleaner Production	182	7
Business Strategy and Environment	67	3
Management Decision	61	3
Academy of Management Review	66	2
Corporate Social Responsibility and Environmental Management	56	2
International Journal of Logistics Management	40	2
International Journal of Production Research	94	2
Journal of Business Research	140	2
Journal of Management	98	2
Journal of Supply Chain Management	34	2
Social Responsibility Journal	41	2
Sustainable Production and Consumption	35	2
Strategic Management Journal	96	2
Outros	-	34

**Fonte:** Dados de pesquisa.

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 30



artigos, 32,60% do total. Seis periódicos são do campo de gestão e representaram 13 artigos (15,85%). Os demais periódicos tiveram apenas um artigo publicado, totalizando, 41,46% da amostra.

A tabela 2 apresenta as produções mais citadas dentro da amostra selecionada.

**Tabela 2**

*Publicações mais citadas na amostra definida*

Obras	Periódicos	Frequência
Surroca et al. (2009)	Strategic Management Journal	817
Wahba (2008)	Corporate Social Responsibility and Environmental Management	189
Menguc et al. (2010)	Journal of Business Ethics	175
Lin et al. (2014)	Journal of Cleaner Production	127
Asher et al. (2005)	Journal of Management and Governance	126
Gallego-Álvarez et al. (2011)	Management Decision	123
Lourenço et al. (2012)	Journal of Business Ethics	115
Marcus e Anderson (2006)	Journal of Management Studies	100

**Fonte:** Dados de pesquisa.

Reiterando a constatação da tabela 1, a tabela 2 evidencia que, dentre os doze artigos mencionados, o terceiro e o sétimo mais citados desse conjunto, representam 20% do total. Estão publicados no *Journal of Business Ethics*, reforçando a conclusão de que o contexto das questões éticas relacionadas aos negócios é um dos que mais destaca para esse tipo de pesquisa. Por outro lado, ao considerar o ano de publicação dos trabalhos, verifica-se no trabalho de Lin et al. (2014) que, embora seja o mais recente deste grupo, já ocupa a quarta posição dos mais citados. Portanto, observa-se uma tendência de pesquisa também no campo da sustentabilidade.

### 3.3 Caracterização da análise de dados

No processo de análise de dados, que se inicia na quarta etapa estabelecida por Botelho et al. (2011), os artigos foram lidos integralmente, avaliados pelos autores quanto à sua qualidade metodológica e sintetizados através do esforço de combinar as duas teorias e agrupá-los por proximidade. Como resultado, observou-se que havia diferença na forma como organizações lidam com seus *stakeholders*, considerando os recursos e as capacidades.

Adotou-se para esta pesquisa o método de matriz de conceito, seguindo as recomendações de Klopper et al. (2007). Conforme os autores, este método reduz o risco de subjetivismo na definição das categorias provendo maior validade e confiabilidade em pesquisas desta natureza (Klopper et al., 2007), uma vez que cada categoria está relacionada a uma das referências selecionadas de forma justificada. Neste caso, as categorias emergiram da identificação de como as organizações analisam seus recursos e capacidades frente aos seus *stakeholders*.

Esta análise revelou que os artigos da amostra possuem relacionamento com seus *stakeholders* para o desenvolvimento das estratégias da VBR em três perspectivas distintas, conforme grau de

internalização dos *stakeholders* nas estratégias organizacionais: orientação dos *stakeholders* para o desenvolvimento de recursos e capacidades (49 artigos); relacionamento com *stakeholders* como fonte de recursos e capacidades (20 artigos); e *stakeholders* como recurso estratégico (13 artigos).

#### 4 Resultados e discussão

A análise dos artigos permitiu visualizar que, muito embora haja diversidade de contextos existentes, considerando a relação entre a Teoria dos *Stakeholders* e a VBR, é possível dividir os 82 achados em três grandes categorias.

Esta classificação teórica também pode ser considerada por suas características descritivas, conforme tabela 3.

**Tabela 3**

*Abordagem metodológica das classificações*

	<b>Classificação</b>	<b>Teórico</b>	<b>Teórico-empírico</b>	<b>Total</b>
1	Orientação dos <i>stakeholders</i> para o desenvolvimento de recursos e capacidades	8	41	49
2	Relacionamento com <i>stakeholders</i> como fonte de recursos e capacidades	5	15	20
3	<i>Stakeholders</i> como recurso estratégico	5	8	13

**Fonte:** Dados de pesquisa.

A grande maioria dos artigos (59,75%) consta na categoria **“Orientação dos *stakeholders* para o desenvolvimento de recursos e capacidades”**, que possui uma perspectiva tradicional na qual os *stakeholders* afetam a organização. Assim, os interesses dos *stakeholders* influenciam na tomada de decisão em alocar os recursos e transformar as capacidades organizacionais, buscando a satisfação de diversos atores e obtendo resultados positivos.

Em segundo lugar, a categoria **“Relacionamento com *stakeholders* como fonte de recursos e capacidades”** (24,40%) 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 estes atores.

Por fim, a categoria **“*Stakeholders* como recurso estratégico”** (15,85%) aborda o próprio relacionamento com *stakeholders* como um recurso estratégico para a organização. Isto é, na perspectiva da VBR, seria um ativo valioso, raro e inimitável, devendo integrá-los nos processos organizacionais.

De modo geral, foi possível identificar como as organizações se relacionam com seus *stakeholders* e para quais finalidades. Observa-se desta forma um nível de internalização da importância dos *stakeholders* com os recursos internos da organização, compreendidos a partir da categoria 1 – como

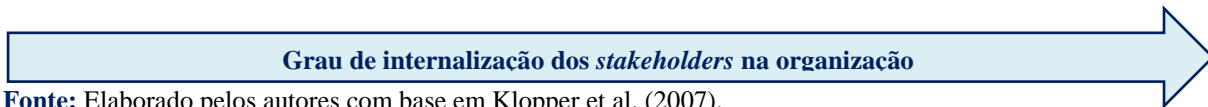
os mais externos – à categoria 3, no qual são tratados como recursos da organização e, portanto, mais endógenos.

A figura 3 dispõe do conjunto de artigos identificados em cada grupo, conforme matriz de conceito de Klopper et al. (2007).

### Figura 3

Matriz de conceito para categorização das referências selecionadas

Orientação dos stakeholders para o desenvolvimento de recursos/ capacidades	Relacionamento com stakeholders como fonte de recursos/ capacidades	Stakeholders como recurso estratégico
De Bakker e Nijhof (2002) Marcus e Anderson (2006) Wahba (2008) Menguc et al. (2010) Gallego-Alvarez et al. (2011) Kim e Lee (2012) Braganza et al. (2013) Ehrgott et al. (2013) Sambasivan et al. (2013) Lin et al. (2014) Pålsson e Kovács (2014) Chowdhury et al. (2015) Galati et al. (2015) Li et al. (2015) Wagner (2015) Whitelock (2015) Hami et al. (2016) Mylan (2016) Zollo et al. (2016) Abidin e Hamid (2017) Awan et al. (2017) Brulhart et al. (2017) Gianni et al. (2017) Mbo e Adjasi (2017a) Mbo e Adjasi (2017b)	Multaharju et al. (2017) Schmidt et al. (2017) Supriyati e Tjahjadi (2017) Abolghasemi et al. (2018) Bergmann & Posch (2018) Hoskisson et al. (2018) Liao e Tsai (2018) Penz e Polska (2018) Zhang et al. (2018) Andries e Stephan (2019) Ghassim e Bogers (2019) Khan e Johl (2019) Plichta (2019) Ashrafi et al. (2020) Bhattacharyya (2020) Cassely et al. (2020) Govindan et al. (2020) Jiao et al. (2020) Lopes de Sousa Jabbour et al. (2020) Shafiq et al. (2020) Thanh et al. (2020) Tran et al. (2020) Vaitoonkiat e Charoensukmongkol (2020) Baah et al. (2021)	Galbreath (2006) Jussila et al. (2007) Abbott e De Cieri (2008) Surroca et al. (2010) Cabrera-Suárez et al. (2011) Delgado-Ceballos et al. (2012) Lourenço et al. (2012) Wu (2012) Benlemlih et al. (2016) Macaulay et al. (2017) Barney (2018) Feng et al. (2018) Hu et al. (2018) Padhi et al. (2018) Abeysekera (2020) Huang et al. (2020) Patel e Feng (2020) Freeman et al. (2021) Islam et al. (2021) McGahan (2021)  Asher et al. (2005) Garriga (2014) Li et al. (2014) Van Weele e Van Raaij (2014) Sodhi (2015) Loi (2016) Tetrault Sirsly & Lvina (2016) Kull et al. (2016) Jones et al. (2018) Ismail & Latiff (2019) Valdez-Juarez et al. (2019) Gangi et al. (2020) Zhou et al. (2020)



Fonte: Elaborado pelos autores com base em Klopper et al. (2007).

Como é possível observar na figura 3, a quantidade significativa de artigos na primeira categoria mostra que os pesquisadores tendem a considerar o desenvolvimento das estratégias da VBR em resposta às demandas dos stakeholders. De maneira inversa, baixa é a tendência de visualizar stakeholders como recurso estratégico da organização, como dispõe a terceira categoria. Contudo, a segunda categoria que tem se mostrado promissora, em virtude de se destacar no ano de 2021 e, principalmente, por conter dois trabalhos de autores seminais nestas lentes teóricas: Barney (2018), sobre o paradigma da VBR; e Freeman et al. (2021), sobre a Teoria dos Stakeholders.

#### 4.1 Orientação dos stakeholders para desenvolvimento de recursos e capacidades

Esses trabalhos adotam como premissa que os interesses dos *stakeholders* pressionam as organizações em maior ou menor intensidade. Os resultados podem ser positivos, negativos ou mesmo ambíguos, ocorrendo a transformação de recursos e capacidades organizacionais em decorrência do atendimento das demandas desses indivíduos.

Resultados positivos destacados são proatividade ambiental e vantagem competitiva (Ehrgott et al., 2013; Schmidt et al., 2017), visto que o desenvolvimento de recursos e capacidades para atender requisitos ambientais de *stakeholders* costumam ser únicos e inimitáveis (Awan et al., 2017; Hami et al., 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.

Por outro lado, Marcus e Anderson (2006) verificaram que as capacidades que levam à vantagem competitiva não são as mesmas que levam à responsabilidade socioambiental, mesmo que ambos benefícios sejam obtidos 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 para ambas as competências (Marcus & Anderson, 2006).

A proatividade ambiental pode também se relacionar com a lucratividade (Andries & Stephan, 2019; Ghassim & Bogers 2019; Wahba, 2008). Um estudo aplicado em contexto egípcio verificou que o mercado recompensa as empresas por sua consciência ambiental, pois podem oferecer produtos a preços mais elevados em comparação com empresas que não fornecem produtos ambientalmente responsáveis (Wahba, 2008). De maneira semelhante, Ghassim e Bogers (2019) e Andries e Stephan (2019) perceberam que as práticas ambientais têm correlação positiva com o desempenho financeiro através de inovação contínua de produtos, processos e práticas organizacionais. Tal desempenho é maior em empresas menores, uma vez que estão mais dispostas a redirecionar sua demanda para empresas ecologicamente corretas, superando desvantagens financeiras e carência de recursos (Andries & Stephan, 2019).

Observa-se que os estudos relacionados às práticas de produção verde, entre outras iniciativas ambientais, têm optado pela Visão Baseada em Recursos Naturais (VBRN) como lente teórica mais apropriada para análise (Baah et al., 2021; Ghassim & Bogers, 2019; Schmidt et al., 2017). Nesse contexto, Baah et al. (2021) consideraram dois grupos vitais de *stakeholders* que pressionam as Pequenas e Médias Empresas (PMEs) para adoção de práticas verdes: organizacionais (compõem a organização, como clientes, fornecedores, funcionários e acionistas) e regulatórios (possuem poderes coercitivos, como governo, associações comerciais, mídia etc). Ambos os grupos proporcionam altos níveis de reputação e melhor desempenho financeiro, contudo, os *stakeholders* organizacionais causam impactos ainda maiores, visto que possuem maior entendimento das capacidades e dos objetivos da

empresa, assim, sua influência pode promover a lucratividade da empresa a longo prazo (Baah et al., 2021).

A integração da Teoria Institucional foi também evidente nos artigos que compõem este grupo, de modo a fornecer uma visão mais abrangente da organização ao considerar, por exemplo, o comportamento social dos *stakeholders* (Mylan, 2016) e/ou levantar aspectos que envolvem a legitimidade organizacional (Menguc et al., 2010). Li et al. (2015) integraram esta teoria à VBRN para interpretar o papel institucional dos *stakeholders* nas mudanças organizacionais que garantam impulso na sustentabilidade corporativa. Complementando tal finalidade, tendo como estudo de caso a Procter & Gamble's (P&G), constatou-se que a mudança de comportamento do consumidor implica em mudanças de identidade organizacional e legitimidade, sendo necessário longo período de tempo de gerenciamento de *stakeholders* e transformação de capacidades para aprendizado organizacional e implementação de sustentabilidade (Mylan, 2016).

A Teoria Institucional também é usada para analisar vantagem competitiva (Menguc et al., 2010). Conforme argumentam Menguc et al. (2010), recursos e capacidades devem ser compatíveis e valorizados pela sociedade como um todo e legítimos do ponto de vista institucional. Além disso, a associação dessas teorias trouxe como implicações gerenciais a necessidade de integração de responsabilidade social em decisões de negócios, permitindo que as corporações administrem com sucesso questões concorrentes e tomem a liderança em seu setor, planejando e integrando iniciativas de sustentabilidade e responsabilidade (Ashrafi et al., 2020).

Divergências são encontradas quanto às principais fontes de influências que levam à empresa a assumir proatividade ambiental (Li et al., 2015; Lin et al., 2014; Penz & Polsa, 2018). Estudos ressaltaram que a pressão dos *stakeholders* para a sustentabilidade ecológica ocorre tanto internamente (nível executivo, funcional) como externamente (clientes, mídia) (Penz & Polsa, 2018); enquanto outros constataram influência maior de atores externos, como consumidores (Lin et al., 2014) ou de atores internos, como funcionários (Ehrgott et al., 2013) e gerentes (Li et al., 2015).

Outro caminho foi proposto por Jiao et al. (2020), considerando que as operações sustentáveis são adotadas por meio da pressão dos *stakeholders* primários através de meios econômicos com a finalidade de aumentar seus lucros e sua competitividade. Os *stakeholders* primários são aqueles que têm transações econômicas diretas com a empresa, como clientes, fornecedores, funcionários, concorrentes e *shareholders* (Jiao et al., 2020). No entanto, em oposição a todas os trabalhos que compõem este estudo, Lopes de Sousa Jabbour et al. (2020) forneceram resultados inesperados ao destacarem que os concorrentes tendem a influenciar a transição para operações de baixo carbono de forma mais significativa que outros *stakeholders* importantes, o que proporciona novos *insights* sobre o papel dos *stakeholders* na gestão de operações.

Independentemente de verificar que grupo possui maior influência sob a empresa, modelos têm sido desenvolvidos para avaliar a complexidade das capacidades organizacionais para responder às reivindicações de múltiplos *stakeholders* (De Bakker & Nijhof, 2002; Zollo, et al., 2016). Para isso,



determinam a comunicação com estes como processos centrais (De Bakker & Nijhof, 2002), bem como reconhecem o papel da empresa em seu contexto socioeconômico, visando sustentabilidade corporativa (Zollo et al., 2016).

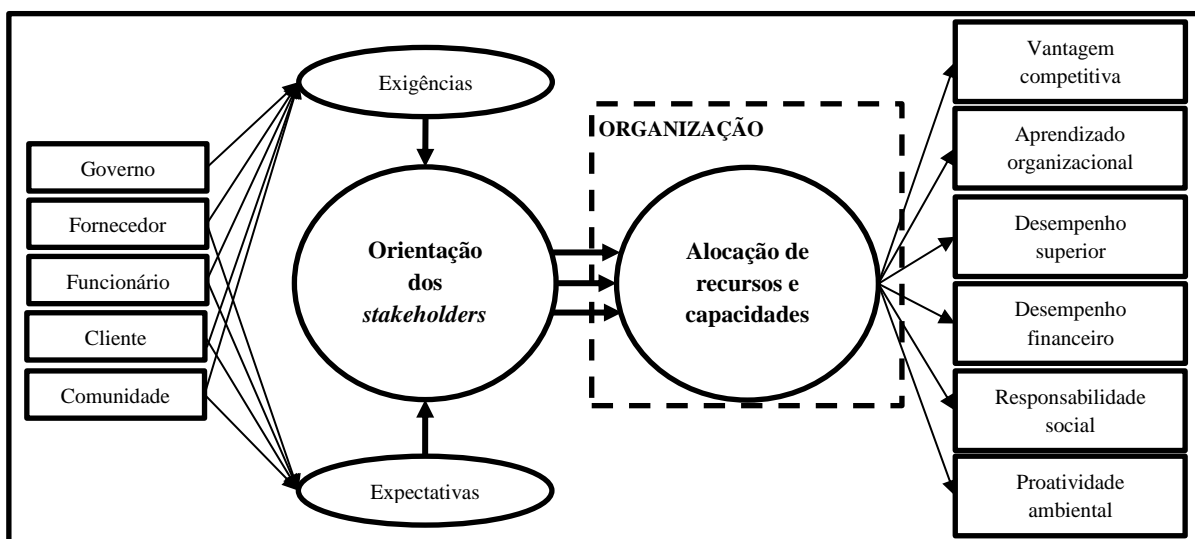
O papel do governo também é evidente (Lin et al., 2014; Gianni et al., 2017; Thanh et al., 2020). Em regulamentações ambientais, as empresas se veem obrigadas a atender esses requisitos para não acarretar em ônus para a organização (Gianni et al., 2017; Lin et al., 2014). No entanto, restringir-se apenas ao atendimento dos requisitos da legislação para se tornarem ambientalmente responsáveis não leva ao alcance da eficácia de custos, inovação e melhoria contínua (Wahba, 2008). Por outro lado, quando se tratam de empresas estatais, estudos mostram que estas não costumam se sentir pressionadas em desenvolver inovações de marketing, quando possuem conexão política e apoios governamentais (Thanh et al., 2020). Isso porque, segundo Thanh et al. (2020), a legitimidade sociopolítica é considerada suficiente para sua sobrevivência, exceto se possuírem ambição em atender novos clientes.

Portanto, esta categoria estabelece 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. As organizações, em busca de melhores resultados, se tornam sensíveis a estas pressões, moldando seus recursos e capacidades para atender os interesses dos atores envolvidos em suas atividades.

O processo descrito nessa categoria é representado na figura 4.

**Figura 4**

*Modelo de orientação dos stakeholders no desenvolvimento de recursos/capacidades*



**Fonte:** Elaborado pelos autores.

A figura 4 permite identificar que, ao alocar seus recursos e capacidades em atendimento às demandas dos *stakeholders*, as organizações podem obter melhores resultados. Em geral, os estudos demonstram que as organizações nesta categoria perseguem vantagem competitiva (Marcus &

Anderson, 2006; Menguc et al., 2010), aprendizagem organizacional (Ehrgott et al., 2013; Mylan, 2016), desempenho superior (Ghassim & Bogers, 2019), desempenho financeiro (Baah et al., 2021; Wahba, 2008), responsabilidade social (Ashrafi et al., 2020) e proatividade ambiental (Li et al., 2015; Schmidt et al., 2017), como produto de sua relação com seus *stakeholders*.

#### 4.2 Relacionamento com stakeholders como fonte de recursos e 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. Assim, os resultados positivos para a organização são oriundos da obtenção de novos recursos e capacidades por meio de envolvimento com *stakeholders*.

Um dos resultados evidentes é o desempenho financeiro, através do desenvolvimento e manutenção de ativos intangíveis valiosos, como funcionários (Lourenço et al., 2012; Surroca et al., 2010), e fornecedores e gerentes (Benlemlih et al., 2016). Nesse contexto, Benlemlih et al. (2016) explicam que tais *stakeholders* estão vinculados ao destino da empresa ao considerar que os funcionários possuem competências e habilidades específicas, os fornecedores investem recursos intangíveis e tangíveis, e os gerentes administram todo o capital humano e financeiro. Portanto, é fundamental maior transparência corporativa de modo a permitir que estes indivíduos contribuam nas decisões econômicas (Benlemlih et al., 2016).

As redes de alianças também são consideradas fundamentais, pois facilitam a obtenção de valiosos recursos desejáveis e tangíveis que não são facilmente transferidos para outras organizações (Macaulay et al., 2018) e nem obtidos a custo mais baixo ou gerados e acumulados somente dentro de uma organização (Wu, 2012). No entanto, muito embora as alianças globais facilitem a obtenção de recursos e capacidades estratégicos, Jussila et al. (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, considerados fontes de vantagem competitiva.

Um aspecto-chave nesta categoria é a existência de relacionamento mútuo entre responsabilidades sociais e ambientais e *stakeholders*, pois tais responsabilidades podem melhorar a relação da empresa com os interessados, garantindo legitimidade social (Lourenço et al., 2012), reputação (Benlemlih et al., 2016, Huang et al., 2020), bem como satisfação e confiança dos clientes (Islam et al., 2021). Em complemento, o relacionamento com *stakeholders* viabiliza o aprimoramento de competências social e ambiental para a organização (Delgado-Ceballos et al., 2012). Como exemplo, estudos mostram que os laços com *stakeholders* favorecem a adoção de processos sustentáveis, pois permitem obter tecnologia e conhecimento (Padhi et al., 2018; Surroca et al., 2010); e/ou tendem a eliminar ou reduzir barreiras para implementação de estratégias ambientais, conforme verificado em

Delgado-Ceballos et al. (2012), que sugerem pesquisas futuras sobre como a integração dos *stakeholders* é gerenciada e modificada ao longo do tempo.

Assim como ocorre em práticas sustentáveis, no campo da responsabilidade social, Huang et al. (2020) verificaram que os laços firmados com os principais *stakeholders*, por meio do engajamento ativo em ações anteriores socialmente responsáveis, são fundamentais para lidar com crises inesperadas, como no contexto da pandemia decorrente da Covid-19. A justificativa é baseada nos valores do forte relacionamento com *stakeholders* que permitem a obtenção de recursos valiosos e únicos fundamentais para a resiliência organizacional (Huang et al., 2020).

Outra fonte de recursos raros encontrados nesta pesquisa foi o governo (Feng et al., 2018; Hu et al., 2018). Comparando os setores privados e públicos na China, 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 esta pesquisa naquele país, 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.

De modo geral, são inúmeros os apontamentos da relação com os *stakeholders* para a aquisição de recursos ao ponto de McGahan (2021) afirmar a inviabilidade de analisar a Nova Teoria dos *Stakeholders* sem considerar os aspectos da Visão Baseada em Recursos. Alguns dos fatores levantados foram: (i) *stakeholders* obtêm controle sobre as capacidades e recursos estrategicamente valiosos; (ii) mudanças ao longo do tempo alteram as posições e negociações destes *stakeholders*; (iii) os indivíduos que representam as organizações são os responsáveis pela relação entre a empresa e seus recursos; (iv) os diversos arranjos de governança impactam nos compromissos de aplicação de recursos pelos *stakeholders*; (v) a maneira que a organização está inserida em um ecossistema é que define como o recurso se torna valioso, raro e imperfeitamente inimitável (McGahan, 2021).

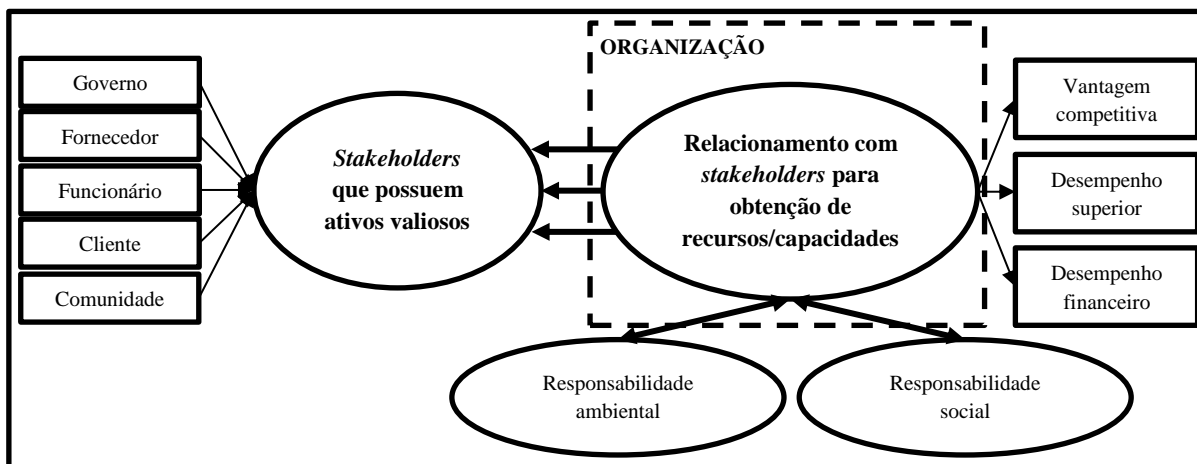
No mesmo caminho, também evidenciaram oportunidades da VBR se tornar ainda mais abrangente ao incorporar elementos essenciais da Teoria dos *Stakeholders*, pois, segundo Freeman et al. (2021), as pessoas não são recursos, mas, sobretudo, trazem recursos. Portanto, a vantagem competitiva não pode ser alcançada sem relações sustentáveis com *stakeholders*. Para isso, a empresa deve operar tendo como base os valores, as normas e a ética, para auxiliar a fazer o que é certo e a obter melhores previsões; e desenvolver elementos cooperativos nas suas relações econômicas (Freeman et al., 2021).

Diante do exposto, esse conjunto se diferencia do primeiro em virtude da busca pelo relacionamento com *stakeholders* partir da organização. Nesse caso, a organização identifica oportunidade de se aproximar a seus *stakeholders* para obtenção de novos recursos e capacidades, uma vez que tais atores podem possuir ativos valiosos, garantindo melhores resultados.

A figura 5 apresenta o processo abordado nesse grupo.

**Figura 5**

*Modelo de relacionamento com stakeholders como fonte de recursos/capacidades*



**Fonte:** Elaborado pelos autores.

Como observa-se na figura 5, a seta entre a organização e os *stakeholders* possui sentido oposto em comparação à figura 4, uma vez que a pressão dos *stakeholders* não é relevante para esta categoria, pelo contrário: as organizações que buscam proativamente um relacionamento com os seus grupos de interesse mais aprofundado. Os resultados mais evidentes neste processo são: vantagem competitiva (Freeman et al. 2021; Jussila et al. 2007; Wu, 2012); desempenho superior (Barney, 2018) e desempenho financeiro (Lourenço et al., 2012; Surroca et al., 2010).

Além disso, conforme sintetizado na figura 5, as responsabilidades socioambientais, além de serem consideradas como possíveis resultados deste processo (Delgado-Ceballos et al., 2012; Padhi et al., 2018; Surroca et al., 2010), podem também serem precursoras do relacionamento com os *stakeholders*, isto é, facilitam as organizações a se relacionarem com seus grupos de interesse em razão da melhoria de imagem da empresa (Benlemlih et al., 2016; Islam et al., 2021; Lourenço et al., 2012).

Contudo, Barney (2018) argumentou que os *stakeholders* não-*shareholders* que podem fornecer acesso a recursos vitais para geração de lucros econômicos, só colaborarão com a empresa quando forem compensados por isso, isto é, os atores envolvidos podem usar seu poder de barganha para se tornarem requerentes residuais nos lucros que ajudam a gerar na empresa. Além disso, sugeriu analisar posteriormente quais destes recursos têm maior probabilidade de resultar em vantagem competitiva e, em última instância, no desempenho da empresa; e como relacionamentos negativos ou antagônicos estão relacionados ao desempenho da empresa (Barney, 2018).

#### 4.3 Stakeholders como recurso estratégico

O enfoque desta categoria é considerar os próprios *stakeholders* como recursos estratégicos intrínsecos à organização, que podem garantir criação de valor (Loi, 2016; Van Weele & Van Raaij,

2014) e reputação (Ismail & Latiff, 2019; Li et al., 2014; Tetrault Sirsly & Lvina, 2019). Segundo Tetrault Sirsly e Lvina (2019), os benefícios são obtidos em virtude da ambiguidade do relacionamento dinâmico com os *stakeholders* ao longo do tempo, inviabilizando a sua imitação.

Como resultado, *stakeholders* proporciam desempenho competitivo, visto que são capazes de resolver problemas e necessidades específicas de clientes (Ismail & Latiff, 2019; Van Weele & Van Raaij, 2014). Para essa finalidade, autores destacam o papel dos funcionários enquanto influenciadores das estruturas internas do ambiente organizacional (Ismail & Latiff, 2019; Li et al., 2014); e o papel dos fornecedores, que 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, evidenciaram que a orientação dos funcionários se correlaciona positivamente com o desempenho percebido – vendas, imagem e lucratividade – e econômico-financeiro. Ismail e Latiff (2019) complementam explicando que a melhor orientação dos membros internos da organização para práticas ambientais 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 (Ismail & Latiff, 2019).

Outros atores também apresentam caminhos que levam ao desempenho superior (Kull et al., 2016; Li et al., 2014). Kull et al. (2016) propõem o marketing dos *stakeholders*, sujeito a validação empírica. Neste modelo teórico, 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, grupal e empresarial (Kull et al., 2016). Outras trajetórias foram testadas empiricamente e mediadas pela responsabilidade social (Li et al., 2014), utilizando 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, 2019).

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 ações estratégicas.

Outra contribuição significativa é a de Jones et al. (2018). Os autores desenvolveram caminho teórico de uma estratégia de ética relacional de compartilhamento comunitário para relacionamento mais próximo com seus *stakeholders* enquanto capacidade valiosa, rara e difícil de imitar, consistindo em fonte potencial de vantagem competitiva sustentável. Todavia, destacam a necessidade de avaliar os



comportamentos e atitudes da empresa e dos *stakeholders* específicos, e as possíveis modificações do relacionamento entre estes ao longo do tempo, uma vez que pode haver indivíduos que não estão dispostos a colaborar no processo de criação de valor e nem na obtenção de vantagem competitiva (Jones et al., 2018).

Ressalta-se o estudo de Loi (2016) – o único baseado em organizações públicas corporativas –, cujo autor verificou pouca integração da Teoria dos *Stakeholders* na governança corporativa, dada às suas complexidades. Entretanto, mostrou que a firme incorporação do gerenciamento dos *stakeholders* às rotinas e estratégias da empresa pode ser vital para gerar resultados desejáveis (Loi, 2016).

Dessa forma, conta-se que esta categoria tem como diferencial considerar os *stakeholders* como próprio recurso da organização. Desse modo, não são mais considerados como atores externos que influenciam ou podem influenciar seus resultados, mas sobretudo já estão incorporados às estratégias organizacionais, sendo precursores estratégicos para novas oportunidades.

O resumo do processo nesta categoria é mostrado na figura 6.

## Figura 6

### Modelo de stakeholders como recurso estratégico



Fonte: Elaborado pelos autores.

De acordo com a figura 6, verifica-se que não há agrupamentos separados entre os *stakeholders* e os recursos e capacidades que correspondem à organização, o que diferencia das categorias anteriores. Isso porque, neste caso, os *stakeholders* já são vistos como recursos, os quais estão integrados nos processos organizacionais.

Muito embora possua uma perspectiva diferente em relação aos *stakeholders*, os resultados que podem ser obtidos nesta trajetória são semelhantes às demais categorias identificadas, tais como: vantagem competitiva (Jones et al., 2018; Sodhi, 2015), desempenho superior (Kull et al., 2016), responsabilidade social (Li et al., 2014) e proatividade ambiental (Ismail & Latiff, 2019), sendo o primeiro o mais evidente dentre os artigos, visto que a ambiguidade no relacionamento com os grupos de interesse confere diferencial competitivo (Tetrault Sirsly & Lvina, 2019).

No entanto, o ponto chave desta categoria está em considerar que os *stakeholders* representam, de forma geral, as organizações as quais estão envolvidos e, por isso, o modo que atuam em nome destas, pode proporcionar aspectos que contribuem para a melhoria da imagem organizacional – como criação de valor (Loi, 2016; Van Weele & Van Raaij, 2014) e reputação (Ismail & Latiff, 2019; Li et al., 2014; Tetrault Sirsly & Lvina, 2019) – o que, conseqüentemente, viabiliza o processo de obtenção dos benefícios desejados.

## 5 Conclusão

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

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

Como implicações gerenciais, a pesquisa 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.

Por outro lado, este estudo tem seus limites. Embora tenha sido possível agrupar os artigos conforme os achados desta revisão integrativa, esta pesquisa foi panorâmica e limitou-se a realizar uma análise generalizada dos grupos, evidenciando a perspectiva das organizações em relação a seus *stakeholders*. Por isso, acredita-se que ainda haja relações que podem ser reveladas. Uma direção possível é o levantamento de constructos relacionados a cada um dos grupos identificados, estabelecendo conexões entre os conceitos e relações de causalidades em contextos específicos. Outra está relacionada às pesquisas recentes que envolvem modelos de negócios e estratégia (Teece, 2018), em especial aqueles que envolvem conceitos de economia circular (Pieroni et al., 2019; Ünal et al., 2019). A agregação dessas novas discussões pode reforçar caminhos das relações teóricas e práticas entre recursos internos e *stakeholders* para desenho de vantagem competitiva sustentável.

Além disso, existe uma gama de vertentes que envolvem ambas as teorias. Dentre as quais está o constructo de saliência de *stakeholders* (Mitchell et al., 1997), observando os atributos de relacionamento (poder, legitimidade e urgência) das partes interessadas a fim de identificar sua relevância na organização. De maneira semelhante, na VBR destacam-se como importantes constructos: (i) capacidade absorviva (Cohen & Levinthal, 1990), que corresponde à capacidade de reconhecer o valor de novas informações externas, avaliá-las e aplicá-las para fins comerciais; (ii) rotinas organizacionais (Feldman & Pentland, 2003), que defende a associação entre as rotinas nos aspectos ostensivos e performativos como oportunidade contínua para variação e retenção de novas práticas dentro das rotinas, gerando maiores resultados; e (iii) visão baseada em conhecimento (Grant, 1996), que identifica como papel principal da empresa a integração o conhecimento especializado residente nos indivíduos em bens e serviços. O estudo focado nessas abordagens, assim como em muitas outras teorias relevantes, em associação a esta revisão integrativa, pode proporcionar novos *insights* sobre como os gestores podem conectar os *stakeholders* com os recursos e as capacidades da firma.

Muito embora o maior grupo de artigos discutem a alocação dos recursos e capacidades para atendimento à pressão dos *stakeholders* (primeira categoria), observa-se que autores considerados seminais na discussão sobre a Teoria dos *Stakeholders* (Freeman et al., 2021) e o paradigma da VBR (Barney, 2018) têm desenvolvido suas pesquisas baseadas no reconhecimento dos *stakeholders* como precursores de recursos (segunda categoria). Esta constatação pode ser entendida como avenida de pesquisas posteriores.

Ainda se tratando da segunda categoria e, especialmente, a terceira, revela-se preocupação com a internalização dos *stakeholders* ao longo do tempo como solução estratégica. Logo, configura-se como desafio identificar e compreender os mecanismos pelos quais os *stakeholders* podem ser internalizados pelas organizações, em suas estratégias. Sugere-se que pesquisas posteriores aprofundem estudos desta natureza em contextos específicos.

Além da Teoria dos *Stakeholders* e da VBR, é válido ressaltar que algumas pesquisas buscaram integrar outras lentes teóricas em maior ou menor intensidade para compreender melhor a identificação da fonte dos resultados organizacionais. Dentre estas teorias, a Teoria Institucional emergiu na discussão dos trabalhos selecionados. Portanto, outra oportunidade para pesquisas posteriores seria verificar como esta e outras teorias poderiam contribuir em conjunto com a Teoria dos *Stakeholders* e VBR.

É evidente que esta abordagem unificada prevalece no campo da sustentabilidade, pela qual era de se esperar a inclusão da perspectiva da Visão Baseada em Recursos Naturais. Assim, uma análise mais aprofundada no paradigma na VBRN, por meio da integração da perspectiva dos *stakeholders*, poderá também proporcionar novos *insights* à essa área de estudo.

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

Embora tenham sido 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 estudos 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*, enquanto abordagem estratégica bem-sucedida.

### Referências

- Andries, P., & Stephan, U. (2019). Environmental innovation and firm performance: how firm size and motives matter. *Sustainability*, 11(13), 3585. <https://doi.org/10.3390/su11133585>
- Argadoña, A. (1998). The stakeholder theory and the common good. *Journal of Business Ethics*, 17, 1093-1102. <https://doi.org/10.1023/A:1006075517423>
- Asher, C. C., Mahoney, J. M., & Mahoney, J. T. (2005). Towards a Property Rights Foundation for a Stakeholder Theory of the Firm. *Journal of Management and Governance*, 9(1), 5-32. <https://doi.org/10.1007/s10997-005-1570-2>
- Ashrafi, M., Magnan, G. M., Adams, M., & Walker, T. R. (2020). Understanding the conceptual evolutionary path and theoretical underpinnings of corporate social responsibility and corporate sustainability. *Sustainability*, 12(3), 760. <https://doi.org/10.3390/su12030760>
- Awan, U., Kraslawski, A., & Huiskonen, J. (2017). Understanding the relationship between stakeholder pressure and sustainability performance in manufacturing firms in Pakistan. *Procedia Manufacturing*, 11, 768-777. <https://doi.org/10.1016/j.promfg.2017.07.178>
- Baah, C., Opoku-Agyeman, D., Acquah, I. S. K., Agyabeng-Mensah, Y., Afum, E., Failbil, D., & Abdoulaye, F. A. M. (2021). Examining the correlations between stakeholder pressures, green production practices, firm reputation, environmental and financial performance: Evidence from manufacturing SMEs. *Sustainable Production and Consumption*, 27, 100-114. <https://doi.org/10.1016/j.spc.2020.10.015>
- Bamel, U., & Bamel, N. (2018). Organizational resources, KM process capability and strategic flexibility: a dynamic resource-capability perspective. *Journal of Knowledge Management*, 22(7), 1555-1572. <https://doi.org/10.1108/JKM-10-2017-0460>
- Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99-120. <https://doi.org/10.1177/014920639101700108>
- Barney, J. B. (2018). Why Resource-based Theory's Model of Profit Appropriation Must Incorporate a Stakeholder Perspective. *Strategic Management Journal*, 39(13), 3305-3325. <https://doi.org/10.1002/smj.2949>
- Benlemlih, M., Shaukat, A., Qiu, Y., & Trojanowski, G. (2016). Environmental and Social Disclosures and Firm Risk. *Journal of Business Ethics*, 152, 613-626. <https://doi.org/10.1007/s10551-016-3285-5>
- Berman, S. L., Wicks, A. C., Kotha, S., & Jones, T. M. (1999). Does stakeholder orientation matter? The relationship between stakeholder management models and firm financial performance. *Academy of Management Journal*, 42(5), 488-506. <https://doi.org/10.5465/256972>

- Botelho, L. L. R., Cunha, C. C. de A., & Macedo, M. (2011). O método da revisão integrativa nos estudos organizacionais. *Gestão e Sociedade*, 5(11), 121-136.  
<https://doi.org/10.21171/ges.v5i11.1220>
- Clarkson, M. E. (1995). A stakeholder framework for analyzing and evaluating corporate social performance. *Academy of Management Review*, 20(1), 92-117.  
<https://doi.org/10.5465/amr.1995.9503271994>
- Cohen, W. M., & Levinthal, D. A. (1990). Absorptive capacity: A new perspective on learning and innovation. *Administrative Science Quarterly*, 35(1), 128-152.  
<https://doi.org/10.2307/2393553>
- Costa, A. B., & Zoltowski, A. P. C. (2014). Como escrever um artigo de revisão sistemática. In Koller, S. H., Couto, M. C. P. de., & Hohendorff, J. Von. (Eds), *Manual de produção científica* (pp. 53-67). Porto Alegre: Penso.
- Cui, Y., & Jiao, H. (2011). Dynamic capabilities, strategic stakeholder alliances and sustainable competitive advantage: evidence from China. *Corporate Governance*, 11(4), 386-398. <https://doi.org/10.1108/14720701111159235>
- De Bakker, F., & Nijhof, A. (2002). Responsible chain management: a capability assessment framework. *Business Strategy and the Environment*, 11(1), 63-75.  
<https://doi.org/10.1002/bse.319>
- Delgado-Ceballos, J., Aragón-Correa, J. A., Ortiz-De-Mandojana, N., & Rueda-Manzanares, A. (2012). The effect of internal barriers on the connection between stakeholder integration and proactive environmental strategies. *Journal of Business Ethics*, 107(3), 281-293.  
<https://doi.org/10.1007/s10551-011-1039-y>
- Donaldson, T., & Preston, L. E. (1995). The stakeholder theory of the corporation: concepts, evidence, and implications. *Academy of Management Review*, 20(1), 65-91.  
<https://doi.org/10.2307/258887>
- Ehrgott, M., Reimann, F., Kaufmann, L., & Carter, C. R. (2013). Environmental development of emerging economy suppliers: antecedents and outcomes. *Journal of Business Logistics*, 34(2), 131-147. <https://doi.org/10.1111/jbl.12015>
- Eisenhardt, K. M., & Martin, J. A. (2000). Dynamic capabilities: what are they? *Strategic Management Journal*, 21(10-11), 1105-1121. [https://doi.org/10.1002/1097-0266\(200010/11\)21:10/11<1105::AID-SMJ133>3.0.CO;2-E](https://doi.org/10.1002/1097-0266(200010/11)21:10/11<1105::AID-SMJ133>3.0.CO;2-E)
- Feldman M. S., & Pentland B. T. (2003). Reconceptualizing Organizational Routines as a Source of Flexibility and Change. *Administrative Science Quarterly*, 48(1), 94-118.  
<https://doi.org/10.2307/3556620>
- Feng, L., Zhao, W., Li, H., & Song, Y. (2018). The effect of environmental orientation on green innovation: do political ties matter? *Sustainability*, 10(12), 4674.  
<https://doi.org/10.3390/su10124674>
- Freeman, R. E. (1984). *Strategic management: a stakeholder approach*. Boston, United States: Pitman.
- Freeman, R. E., Dmytriiev, S. D., & Phillips, R. A. (2021). Stakeholder Theory and the Resource-Based View of the Firm. *Journal of Management*. <https://doi.org/10.1177/0149206321993576>



- Freeman, R. E., & McVea, J. (2001). A stakeholder approach to strategic management. *SSRN Electronic Journal*. <https://doi.org/10.2139/ssrn.263511>
- Freeman, R. E., Phillips, R., & Sisodia, R. (2018). Tensions in Stakeholder Theory. *Business & Society*, 59(2), 213-231. <https://doi.org/10.1177/0007650318773750>
- Gallego-Álvarez, I., Manuel Prado-Lorenzo, J., & García-Sánchez, I. (2011). Corporate social responsibility and innovation: a resource-based theory. *Management Decision*, 49(10), 1709-1727. <https://doi.org/10.1108/00251741111183843>
- Grant, R. M. (1996). Toward a knowledge-based theory of the firm. *Strategic Management Journal*, 17, 109-122. <https://doi.org/10.1002/smj.4250171110>
- Ghassim, B., & Bogers, M. (2019). Linking stakeholder engagement to profitability through sustainability-oriented innovation: a quantitative study of the minerals industry. *Journal of Cleaner Production*, 224, 905-919. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2019.03.226>
- Gianni, M., Gotzamani, K., & Tsiotras, G. (2017). Multiple perspectives on integrated management systems and corporate sustainability performance. *Journal of Cleaner Production*, 168, 1297-1311. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2017.09.061>
- Gulati, R., Nohria, N., & Zaheer, A. (2000). Strategic networks. *Strategic Management Journal*, 21(3), 203-215. [https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1097-0266\(200003\)21:3<203::AID-SMJ102>3.0.CO;2-K](https://doi.org/10.1002/(SICI)1097-0266(200003)21:3<203::AID-SMJ102>3.0.CO;2-K)
- Hami, N., Muhamad, M. R., & Ebrahim, Z. (2016). The impact of sustainable manufacturing practices on sustainability. *Jurnal Teknologi*, 78(1), 139-152. <https://doi.org/10.11113/jt.v78.3090>
- Helfat, C. E., & Peteraf, M. A. (2003). The dynamic resource-based view: capability lifecycles. *Strategic Management Journal*, 24(10), 997-1010. <https://doi.org/10.1002/smj.332>
- Hu Y., Chen S., Shao Y., & Gao S. (2018). CSR and firm value: evidence from China. *Sustainability*, 10(12), 4597. <https://doi.org/10.3390/su10124597>
- Huang, W., Chen, S., & Nguyen, L. T. (2020). Corporate social responsibility and organizational resilience to Covid-19 crisis: an empirical study of chinese firms. *Sustainability*, 12(21). <https://doi.org/10.3390/su12218970>
- Islam, T., Islam, R., Pitafi, A. H., Xiaobei, L., Rehmani, M., Irfan, M., & Mubarak, M. S. (2021). The impact of corporate social responsibility on customer loyalty: The mediating role of corporate reputation, customer satisfaction, and trust. *Sustainable Production and Consumption*, 25, 123-135. <https://doi.org/10.1016/j.spc.2020.07.019>
- Ismail, A. M., & Latiff, I. H. M. (2019). Board Diversity and Corporate Sustainability practices: evidence on environmental, social and governance (ESG) reporting. *International Journal of Financial Research*, 10(3), 31-50. <https://doi.org/10.5430/ijfr.v10n3p31>
- Jiao, J., Liu, C., & Xu, Y. (2020). Effects of stakeholder pressure, managerial perceptions, and resource availability on sustainable operations adoption. *Business Strategy and the Environment*, 29(8), 3246-3260. <https://doi.org/10.1002/bse.2569>
- Jones, T. M., Harrison, J. S., & Felps, W. (2018). How Applying Instrumental Stakeholder Theory Can Provide Sustainable Competitive Advantage. *Academy of Management Review*, 43(3), 371-391. <https://doi.org/10.5465/amr.2016.0111>

- Jussila, I., Kotonen, U., & Tuominen, P. (2007). Customer-owned firms and the concept of regional responsibility: qualitative evidence from Finnish co-operatives. *Social Responsibility Journal*, 3(3), 35-43. <https://doi.org/10.1108/17471110710835563>
- Kim, S., & Lee, S. (2012). Stakeholder pressure and the adoption of environmental logistics practices. *The International Journal of Logistics Management*, 23(2), 238-258. <https://doi.org/10.1108/09574091211265378>
- Klopper, R., Lubbe, S., & Rugbeer, H. (2007). The matrix method of literature review. *Alternation*, 14(1), 262-276. [https://doi.org/10.10520/AJA10231757\\_377](https://doi.org/10.10520/AJA10231757_377)
- Kull, A. J., Mena, J. A., & Korschun, D. (2016). A resource-based view of stakeholder marketing. *Journal of Business Research*, 69(12), 5553-5560. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2016.03.063>
- Li, N., Puumalainen, K., & Toppinen, A. (2014). Managerial perceptions of corporate social and financial performance in the global forest industry. *International Forestry Review*, 16(3), 319-338. <https://doi.org/10.1505/146554814812572476>
- Li, S., Jayaraman, V., Paulraj, A., & Shang, K. (2015). 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*, 54(7), 2136-2151. <https://doi.org/10.1080/00207543.2015.1111532>
- Lin, H., Zeng, S. X., Ma, H. Y., Qi, G. Y., & Tam, V. W. Y. (2014). Can political capital drive corporate green innovation? Lessons from China. *Journal of Cleaner Production*, 64, 63-72. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2013.07.046>
- Loi, T. H. (2016). Stakeholder management: a case of its related capability and performance. *Management Decision*, 54(1), 148-173. <https://doi.org/10.1108/md-06-2015-0244>
- Lopes de Sousa Jabbour, A. B., Chiappetta Jabbour, C. J., Sarkis, J., Latan, H., Roubaud, D., Godinho Filho, M., & Queiroz, M. (2020). Fostering low-carbon production and logistics systems: framework and empirical evidence. *International Journal of Production Research*, 1-20. <https://doi.org/10.1080/00207543.2020.1834639>
- Lourenço, I. C., Branco, M. C., Curto, J. D., & Eugénio, T. (2012). How Does the Market Value Corporate Sustainability Performance? *Journal of Business Ethics*, 108(4), 417-428. <https://doi.org/10.1007/s10551-011-1102-8>
- Macaulay, C. D., Richard, O. C., Peng, M. W., & Hasenhuttl, M. (2018). Alliance network centrality, board composition, and corporate social performance. *Journal of Business Ethics*, 151, 997-1008. <https://doi.org/10.1007/s10551-017-3566-7>
- Marcus, A. A., & Anderson, M. H. (2006). A General Dynamic Capability: Does it Propagate Business and Social Competencies in the Retail Food Industry? *Journal of Management Studies*, 43(1), 19-46. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2006.00581.x>
- Maritan, C. A., & Lee, G. K. (2017). Bringing a Resource and Capability Lens to Resource Allocation. *Journal of Management*, 43(8), 2609-2619, 2017. <https://doi.org/10.1177/0149206317727585>
- Martínez, J. B., Fernández, M. L., & Fernández, P. M. R. (2016). Corporate social responsibility: evolution through institutional and stakeholder perspectives. *European Journal of Management and Business Economics*, 25(1), 8-14. <https://doi.org/10.1016/j.redee.2015.11.002>

- McGahan, A. M. (2021). Integrating insights from the Resource-Based View of the firm into the New Stakeholder Theory. *Journal of Management*. <https://doi.org/10.1177/0149206320987282>
- Menguc, B., Auh, S., & Ozanne, L. (2010). 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*, 94(2), 279-298. <https://doi.org/10.1007/s10551-009-0264-0>
- Mitchell, R. K., Agle, B. R., & Wood, D. J. (1997). Toward a theory of stakeholder identification and salience: Defining the principle of who and what really counts. *The Academy of Management Review*, 22(4), 853-886. <https://doi.org/10.2307/259247>
- Mylan, J. (2016). The business of "behaviour change": analysing the consumer-oriented corporate sustainability journey of low-temperature laundry. *Organization & Environment*, 30(4), 283-303. <https://doi.org/10.1177/1086026616677169>
- Pablo, A. L., Reay, T., Dewald, J. R., & Casebeer, A. L. (2007). Identifying, enabling and managing dynamic capabilities in the public sector. *Journal of Management Studies*, 44(5), 687-708. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2006.00675.x>
- Padhi, S. S., Pati, R. K., & Rajeev, A. (2018). Framework for selecting sustainable supply chain processes and industries using an integrated approach. *Journal of Cleaner Production*, 184, 969-984. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2018.02.306>
- Parmar, B. L., Freeman, R. E., Harrison, J. S., Wicks, A. C., Purnell, L., & Colle, S. (2010). Stakeholder theory: the state of the art. *The Academy of Management Annals*, 4(1), 403-445. <https://doi.org/10.5465/19416520.2010.495581>
- Penz, E., & Polsa, P. (2018). How do companies reduce their carbon footprint and how do they communicate these measures to stakeholders? *Journal of Cleaner Production*, 195, 1125-1138. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2018.05.263>
- Pironi, M. P. P., McAlone, T. C., & Pigosso, D. C. A. (2019). Business model innovation for circular economy and sustainability: a review of approaches. *Journal of Cleaner Production*, 215, 198-216. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2019.01.036>
- Saunders, M., Lewis, P., & Thornhill, A. (2016). *Research Methods for Business Students* (7<sup>a</sup>. ed.). Essex, England: Pearson.
- Schmidt, C. G., Foerstl, K., & Schaltenbrand, B. (2017). The supply chain position paradox: green practices and firm performance. *Journal of Supply Chain Management*, 53(1), 3-25. <https://doi.org/10.1111/jscm.12113>
- Sodhi, M. S. (2015). Conceptualizing Social Responsibility in Operations Via Stakeholder Resource-Based View. *Production and Operations Management*, 24(9), 1375-1389. <https://doi.org/10.1111/poms.12393>
- Surroca, J., Tribó, J. A., & Waddock, S. (2010). Corporate responsibility and financial performance: the role of intangible resources. *Strategic Management Journal*, 31(5), 463-490. <https://doi.org/10.1002/smj.820>
- Teece, D. J. (2018). Business models and dynamic capabilities. *Long Range Planning*, 51(1), 40-49. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2017.06.007>

- Teece, D. J., Pisano, G., & Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*, 18(7), 509-553. [https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1097-0266\(199708\)18:7<509::AID-SMJ882>3.0.CO;2-Z](https://doi.org/10.1002/(SICI)1097-0266(199708)18:7<509::AID-SMJ882>3.0.CO;2-Z)
- Tetrault Sirsly, C.-A., & Lvina, E. (2019). From Doing Good to Looking Even Better. *Business & Society*, 58(6), 1234-1266. <https://doi.org/10.1177/0007650315627996>
- Thanh, T. T., Ha, L. T., Dung, H. P., Thang, D. N., & Ngoc, T. A. (2020). Determinants of marketing innovation among SMEs in Vietnam: a resource-based and stakeholder perspective. *Innovative Marketing*, 16(4), 74-90. [https://doi.org/10.21511/im.16\(4\).2020.07](https://doi.org/10.21511/im.16(4).2020.07)
- Ünal, E., Urbinati, A., Chiaroni, D., & Manzini, R. (2019). Value Creation in Circular Business Models: The case of a US small medium enterprise in the building sector. *Resources, Conservation and Recycling*, 146, 291-307. <https://doi.org/10.1016/j.resconrec.2018.12.034>
- Van Weele, A. J., & Van Raaij, E. M. (2014). The Future of Purchasing and Supply Management Research: about relevance and rigor. *Journal of Supply Chain Management*, 50(1), 56-72. <https://doi.org/10.1111/jscm.12042>
- Wahba, H. (2008). Does the market value corporate environmental responsibility? An empirical examination. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 15(2), 89-99. <https://doi.org/10.1002/csr.153>
- Wu, M. (2012). Managing stakeholders: an integrative perspective on the source of competitive advantage. *Asian Social Science*, 8(10), 160-172. <https://doi.org/10.5539/ass.v8n10p160>
- Winter, S. G. (2000). The satisficing principle in capability learning. *Strategic Management Journal*, 21(10-11), 981-996. <https://doi.org/10.1002/1097-0266%28200010/11%2921%3A10/11%3C981%3A%3AAID-SMJ125%3E3.0.CO%3B2-4>
- Zhou, H., Wang, Q., & Zhao, X. (2020). Corporate social responsibility and innovation: a comparative study. *Industrial Management & Data Systems*, 120(5), 863-882. <https://doi.org/10.1108/imds-09-2019-0493>
- Zollo, M., Bettinazzi, E. L. M., Neumann, K., & Snoeren, P. (2016). Toward a comprehensive model of organizational evolution: dynamic capabilities for innovation and adaptation of the enterprise model. *Global Strategy Journal*, 6(3), 225-244. <https://doi.org/10.1002/gsj.1122>