

**GESTÃO SUSTENTÁVEL E VALOR PARA OS STAKEHOLDERS: REVISÃO SISTEMÁTICA E
UMA AGENDA PARA O TEMA**

ADRIANA FIORANI PENNABEL

drifiorani@gmail.com

LUCIANA ORANGES CEZARINO

UNIVERSIDADE FEDERAL DE UBERLÂNDIA

lcezarino@gmail.com

LARA BARTOCCI LIBONI AMUI

UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO

laraliboni@gmail.com

ADRIANA CRISTINA FERREIRA CALDANA

UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO

adrianacaldana@gmail.com

GESTÃO SUSTENTÁVEL E VALOR PARA OS STAKEHOLDERS: REVISÃO SISTEMÁTICA E UMA AGENDA PARA O TEMA

1 Introdução

Aspectos ambientais, sociais e econômicos do cenário mundial recente tem levado a sociedade e o mercado a cobrar das organizações atitudes socialmente responsáveis, a fim de minimizar os impactos negativos do desenvolvimento de suas atividades, bem como contribuir de forma significativa para a solução de problemas já existentes. Apesar do crescimento das ações sustentáveis, ainda persistem no ambiente corporativo inúmeras discussões envolvendo a implementação da gestão sustentável. Porter e Linde (1995) argumentam que a visão predominante é a de que existe um *trade-off* entre a esfera ambiental e a econômica. Nesse caso, a discussão envolve principalmente a dificuldade em se conciliar a busca pela sustentabilidade e o objetivo de aumento do valor para o acionista (Hart & Milstein, 2003).

Diante desse cenário, a análise da relação entre a gestão sustentável e seu valor para os diferentes stakeholders busca, entre outros aspectos, minimizar a dificuldade de conciliação entre a ideia de sustentabilidade e o retorno financeiro das organizações. Estudos recentes já evidenciam a relação entre stakeholders e gestão ambiental (Darnall, Henriques, & Sadorsky, 2010; Ferrón Vilchez, Darnall, & Aragón Correa, 2017; Martín-de Castro, Amores-Salvado, & Navas-López, 2016; Rodrigue, Magnan, & Boulianne, 2013). Contudo, não foram encontradas abordagens investigativas que considerem a gestão sustentável e a agregação ou percepção de valor para stakeholders de forma conjunta e direta, o que justifica a presente pesquisa.

Assim, o estudo objetiva analisar a relação entre a gestão sustentável e seu valor para os stakeholders, além de compreender o cenário das pesquisas acadêmicas dentro da temática e entender seu estágio de desenvolvimento. A partir da revisão sistemática dos artigos acadêmicos publicados nos últimos 20 anos, busca-se novos entendimentos teóricos e práticos acerca da gestão voltada à sustentabilidade e a geração de valor para stakeholders. Para tanto, na seção 2, apresenta-se o referencial teórico, com discussões sobre a gestão sustentável, Teoria dos Stakeholders e valor para os stakeholders. Na sequência, a seção 3 descreve o método de pesquisa do estudo, seguida pela seção 4 que traz as análises e resultados encontrados a partir da revisão. Por fim, na seção 5, seguem as considerações finais, com o apontamento de lacunas de pesquisa e sugestões de agenda futura que possam contribuir para o desenvolvimento do tema tanto no ambiente acadêmico, como corporativo.

2 Revisão Bibliográfica

Não é novidade que as discussões acerca dos conceitos e práticas sustentáveis tem ganhado relevância no ambiente acadêmico e corporativo nos últimos anos. Catástrofes ambientais, crises, pressões sociais e institucionais (Delmas & Toffel, 2004), maior demanda dos consumidores por produtos sustentáveis (Yenipazarli, 2015), dentre outros aspectos, tem despertado de maneira crescente nas organizações a necessidade de se adaptar à demanda por posicionamento socioambiental mais responsável (Bansal, 2005; Ferrón Vilchez et al., 2017). A incorporação da sustentabilidade no cotidiano empresarial, em suas estratégias e cultura organizacional tem se tornado a questão chave que norteia as discussões envolvendo a ideia de sustentabilidade forte, em oposição a sua vertente fraca (Bursztyn & Bursztyn, 2012). Nesse panorama é que se encontra a gestão sustentável e o desafio de identificar seu valor.

Ao mesmo tempo, a presença dos stakeholders e sua influência sobre as corporações também tem sido tema de interesse entre pesquisadores e empresários, especialmente a partir do final do século passado (Steurer, Langer, Konrad, & Martinuzzi, 2005). Essa influência se

destaca especialmente quando diversos trabalhos acadêmicos passam a estudar a atuação dos stakeholders frente à implementação de práticas ambientais (Darnall et al., 2010; Ferrón Vilchez et al., 2017; González-Benito, Lannelongue, & Queiruga, 2011; Porter & Linde, 1995; Rodrigue et al., 2013). Ainda no final do século XX, Porter e Linde (1995), já assinalavam a implementação de Sistemas de Gestão Ambiental como resposta das empresas às pressões dos stakeholders. Mais recentemente, Darnall et al. (2010) discorrem sobre a existência de relação positiva entre a pressão dos stakeholders e a adoção de práticas ambientais proativas.

Nesse panorama, a conjunção entre a temática da gestão sustentável e valor para os stakeholders ganha forma e possibilita a compreensão sobre a relação entre os tópicos. A Teoria dos Stakeholders, abordagem mais utilizada nas pesquisas que englobam gestão social, ambiental e sustentabilidade (Hörisch, Freeman, & Schaltegger, 2014), é adotada como base para as análises e discussões neste estudo.

2.1 Gestão Sustentável

Como resposta à demanda por posicionamento de caráter sustentável, organizações tem introduzido diversas práticas sustentáveis em seus negócios. Seja como requisito legal, mandato moral ou ainda um mal necessário com foco na manutenção da legitimidade (Delmas & Toffel, 2004; Hart & Milstein, 2003), a adoção da gestão sustentável tem se tornado realidade no ambiente corporativo.

Conceitualmente, a gestão sustentável define uma forma de gerenciamento que relaciona premissas teóricas de gestão com a ideia do desenvolvimento sustentável (DS), conciliando objetivos corporativos econômicos com aspectos sociais e ambientais, alicerçados na ética (Daub & Ergenzinger, 2005). Considerando-se que o DS envolve o atendimento das necessidades das gerações atuais, sem comprometer a capacidade das gerações futuras de atender suas próprias necessidades, o Relatório Brundtland (WCED, 1987) difundiu o conceito que hoje representa a definição de DS mais utilizada mundialmente (Steurer et al., 2005).

Ao longo dos anos, o DS teve seu escopo ampliado e sua definição expandiu-se de um nível macroeconômico para o microeconômico e até individual, englobando então aspectos como transparência, participação e integração, em uma orientação voltada ao processo (Steurer et al., 2005). Hart e Milstein (2003) argumentam que o DS passa a desafiar as empresas para a busca da transparência, uma vez que a sociedade e, especificamente, os stakeholders estão mais ativos, com maior acesso à informação.

Apesar da relação intrínseca com DS, Daub et al. (2005) ressaltam que o gerenciamento sustentável não é o mesmo que gerenciamento da sustentabilidade. Para os autores, enquanto esse último representa uma forma de atuação sustentável das empresas frente a problemas de diferentes níveis (estratégicos e operacionais), a gestão sustentável vai além e, de maneira mais profunda, incorpora em sua base o comportamento ético em todas as ações corporativas, no âmbito econômico, social e ambiental.

Bursztyn e Bursztyn (2012) aprofundam a discussão em torno da sustentabilidade e DS, apresentando definições para sustentabilidade forte e fraca. Esses conceitos se contrapõe, uma vez que os autores defendem a incorporação do ambiente como elemento que circunscreve os demais nessa relação. “A simples harmonia entre duas das esferas não assegura o caráter sustentável” (Bursztyn & Bursztyn, 2012, p. 52). Assim, no âmbito corporativo, para que a sustentabilidade forte seja caracterizada, são necessárias ações estratégicas que demonstrem verdadeiramente a incorporação do ambiente às esferas econômica e social, ou seja, que a sustentabilidade faça parte da estratégia do negócio.

Estudo realizado por Kolk e Mauser (2002) mostra a evolução da gestão sustentável ao longo das últimas décadas e aponta a existência de 50 modelos de gestão sustentável, que variam de abordagens mais específicas, voltadas à orientação para custos e ênfase na gestão

ambiental, até enfoques mais abrangente ligados às estratégias ambientais, maturidade e estágios da gestão ambiental, desenvolvimento sustentável e empresa verde.

Dentro da concepção de evolução, Berry e Rondinelli (1998) apresentam ainda três fases pelas quais o pensamento sobre as práticas sustentáveis corporativas evoluiu: etapa de enfrentamento das crises ambientais e correção dos prejuízos (anos 60 e 70); postura reativa e foco no cumprimento da regulamentação ambiental e redução dos custos (anos 80); e gestão ambiental, com antecipação das externalidades (anos 90) (Berry & Rondinelli, 1998). Considerando esse último cenário, observa-se que algumas empresas tem incorporado a sustentabilidade em suas estratégias, visualizando oportunidades de negócio (Hart & Milstein, 2003) e vantagem competitiva (Porter & Linde, 1995), uma vez que as práticas sustentáveis estão relacionadas à redução de riscos, possibilidades de maiores receitas e ganho de mercado.

Conforme sintetiza Bansal (2005), qualquer tipo de empresa gera externalidades no ambiente e a implementação de gestão ambiental representa esforço das corporações na redução de sua pegada ecológica, ou seja, na minimização desse impacto. Ações estratégicas alinhadas ao DS podem envolver, por exemplo, inovação e tecnologia endereçadas à redução de impactos do processo produtivo ou ainda ganhos de eficiência. Já no âmbito social, pode-se considerar o atendimento aos interesses dos stakeholder e a possibilidade de satisfação de suas aspirações (Daub & Ergenzinger, 2005)

Segundo Berry e Rondinelli (1998), a gestão ambiental proativa é impulsionada por quatro forças que direcionam as empresas: a regulamentação, questões de custo, requisitos competitivos e as forças dos stakeholders. Na mesma direção, Harrison e Freeman (1999) destacam aspectos como a proliferação da regulamentação, decisões de investimentos baseadas em responsabilidade social somada a aspectos econômicos, e maior sensibilização de consumidores quanto ao perfil socioambiental das empresas das quais consomem.

Para as empresas que optam pela gestão sustentável proativamente, a decisão pela introdução dos valores ambientais e sociais de forma conjunta aos econômicos, permite que esses valores sejam incorporados, tornando-se parte integrante da estratégia e cultura organizacional. É justamente nesse momento que a gestão ambiental direciona-se para o patamar da gestão sustentável.

2.2 Teoria dos Stakeholders, gestão sustentável e valor para os stakeholders

A decisão pela gestão sustentável, como mencionado anteriormente, possui relação estreita com o grupo formado pelas parte interessadas no negócio. Estudos apontam a influência dos stakeholders no âmbito das práticas sustentáveis corporativas (Darnall et al., 2010; Ferrón Vilchez et al., 2017; González-Benito et al., 2011; Porter & Linde, 1995; Rodrigue et al., 2013). Adicionalmente, a Teoria dos Stakeholders reforça essa relação, uma vez que representa uma das abordagens teóricas mais utilizadas nos estudos que tratam de sustentabilidade, gestão ambiental e social (Hörisch et al., 2014)

Já bastante difundida, a definição de stakeholder remonta da década de 60, quando surgiu em um documento interno do Instituto de Pesquisa de Stanford (EUA), com o objetivo de contrapor a ideia de que os acionistas são o único grupo corporativo que precisa ser considerado na gestão empresarial (Parmar et al., 2010). Assim, stakeholder representa "qualquer grupo ou indivíduo que possa afetar ou ser afetado pela realização dos objetivos da organização" (Freeman, 1984, p.46¹ apud Parmar et al., 2010, p. 411-412, tradução nossa). Donaldson e Preston (1995) reforçam o conceito, explicado que stakeholders são os atores com interesses em relação à organização e que são essenciais para a existência do negócio.

¹ Freeman, R. E. (1984). *Strategic management: A stakeholder approach*. Boston: Pitman.

Com base na relação entre as partes interessadas e o negócio, é possível dividir os stakeholders em dois grupos: internos e externos (Freeman, 1984² apud Laplume, Sonpar, & Litz, 2008), ou ainda primários e secundários (Parmar et al., 2010). Os internos ou primários são aqueles ligados diretamente ao negócio, atuando internamente como suporte para que a empresa exista (acionistas, funcionários, executivos, consumidores, fornecedores). Já os secundários ou externos são os grupos ligados indiretamente ao negócio, não possuindo obrigações diretas com a empresa (governo, concorrentes, comunidade, ONGs, etc.). Para Paloviita e Luoma-Aho (2010), a classificação torna-se importante por permitir que as empresas concentrem seus esforços em seus stakeholders mais influentes.

A partir da ideia de stakeholders, Edward Freeman³ desenvolveu a Teoria dos Stakeholders como uma nova abordagem teórica dentro da Teoria de Gestão (Steurer et al., 2005). A ideia principal dessa teoria é a de que a gestão seja capaz de conciliar os interesses dos shareholders à demanda dos demais stakeholders. Horisch et al. (2014) reforçam que os objetivos corporativos devem envolver o gerenciamento das relações dos stakeholders, ao invés do gerenciamento das partes interessadas propriamente, visto que cada stakeholder possui envolvimento diferente com o negócio e as demandas divergem. Adicionalmente, Parmar et al. (2010) concluem que a Teoria dos Stakeholders tem como objetivo criar valor para todas as partes interessadas envolvidas com o negócio.

Como contribuição à Teoria dos Stakeholders, na década de 90, Donaldson e Preston aprofundaram-se nessa abordagem teórica, com foco mais sistemático, apresentando aspectos descritivos, instrumentais e normativos a ela relacionados (Steurer et al., 2005). A parte descritiva engloba a descrição daquilo que os executivos e as empresas, de maneira geral, realmente fazem. Já a instrumental envolve o entendimento sobre o comportamento gerencial, as conexões entre os stakeholders, a gestão e os objetivos de desempenho corporativo. A base normativa leva em conta aquilo que as empresas devem fazer, sempre considerando todas as partes interessadas e o valor de suas demandas. Por fim, o aspecto gerencial da Teoria dos Stakeholders relaciona-se à necessidade de gerenciamento das diferentes demandas, com atenção a todas as partes interessadas e estabelecimento de estruturas que suportem essa gestão (Donaldson & Preston, 1995; Parmar et al., 2010).

Considerando as premissas e discussões acerca da Teoria dos Stakeholders, autores argumentam que muitas empresas adotam práticas sustentáveis como uma tentativa de atender às demandas ambientais das partes interessadas (Garcés-Ayerbe, Rivera-Torres, & Murillo-Luna, 2012). Por outro lado, há estudiosos que acreditam que muitas empresas atuam de forma proativa quanto à decisão pela gestão sustentável, sendo que os stakeholders assumem papel significativo na pressão para o aumento dessa prática (Darnall et al., 2010; González-Benito & González-Benito, 2006). Paloviita e Luoma-Aho (2010) reforçam que a pressão dos stakeholders estimula melhores níveis de desempenho sustentável, indo além do que a regulamentação exige.

A partir desse entendimento, considera-se que as abordagens do stakeholder podem ser aplicadas no ambiente da gestão sustentável, assim como o inverso também pode acontecer. Nessa direção, González et al. (2011) encontraram evidências empíricas sobre a relevância das partes interessadas na promoção de práticas sustentáveis e maior compromisso ambiental. Seguindo a mesma linha, Darnall et al. (2010), revelam relação positiva entre a implementação da gestão sustentável e a pressão exercida por diferentes stakeholders.

Pensar a gestão sustentável a partir da vertente do stakeholder implica em compreender como a abordagem das partes interessadas contribui efetivamente para a gestão sustentável, indo além do simples atendimento das diferentes demandas. Segundo Horisch et al. (2014),

² Freeman, R. E. (1984). *Strategic management: A stakeholder approach*. Boston: Pitman.

³ Freeman, R. E. (1984). *Strategic management: A stakeholder approach*. Boston: Pitman.

dentre essas contribuições ressalta-se a consideração da própria natureza como um stakeholder, além dos seres humanos como elementos dinâmicos que analisam e interpretam as ações sobre a natureza. Ao mesmo tempo, quando os stakeholders estão alinhados à filosofia que envolve a gestão sustentável, eles são capazes de contribuir efetivamente para o desenvolvimento da organização, a partir da perpetuação da cultura do diálogo, transformando o valor do acionista em valor do stakeholder (Daub & Ergenzinger, 2005)

Diante do cenário global, a sustentabilidade figura hoje como desafio que, apesar de complexo, possui caráter emergente e multidimensional. Com a proposta de um modelo de quadrantes, Hart e Milstein (2003) discorrem sobre o conjunto de direcionadores que auxiliam as empresas na criação de valor sustentável. Segundo o modelo, as empresas precisam atuar em cada um dos quatro quadrantes para conquistar a criação de valor, incluindo ações para minimizar a poluição e o nível de consumo de materiais, postura transparente e capacidade de resposta, novas tecnologias que ajudem a diminuir a pegada de carbono do planeta, e o atendimento das demandas de grupos sociais que se encontram na base da pirâmide, a fim de criar e distribuir riqueza, com inclusão (Hart & Milstein, 2003).

Assim, a criação de valor para os stakeholders, com base na sustentabilidade, significa muito mais do que apenas o valor para a empresa. Trata-se de ações que promovem melhorias para cada stakeholder, com resultados não necessariamente monetários. Consideradas em conjunto, essas estratégias reúnem potencial para atuar na melhoria da reputação e legitimidade das corporações, acelerar a inovação, reduzir riscos e custos, e possibilitar crescimento consistente (Hart & Milstein, 2003). Essas potencialidades, de maneira geral, também representam valor para diferentes stakeholders.

Vidal et al. (2015) reafirmam essa ideia, enfatizando que a criação de valor ideal para uma organização só é possível quando há criação de valor agregado, envolvendo todas as partes interessadas no negócio. Para tanto, os pesquisadores apresentam dois tipos de modelos de criação de valor, anteriormente já abordados por Freeman – estreitos e amplos. O modelo estreito concentra-se na criação de valor para um número específico de stakeholders, pois considera as demandas das partes interessadas concorrentes ou desconectadas entre si, concentrando as estratégias em stakeholders que exigem maior atenção. Por outro lado, os modelos amplos focam na criação de valor para um amplo conjunto de stakeholders, dando atenção, por exemplo, para grupos secundários, como a comunidade (Vidal et al., 2015)

Um nova ideia de criação de valor, desenvolvida por Porter e Kramer, tem se destacado nos últimos anos, especialmente no ambiente corporativo. Trata-se da criação de valor compartilhado (CVC), conceito que se baseia na ideia de que as companhias precisam trabalhar os aspectos relacionados aos negócios e à sociedade de forma conjunta. A proposta da CVC atrela a criação de valor econômico simultaneamente à criação de valor para a sociedade, conforme desafios e necessidades cotidianas (Porter & Kramer, 2011). Por propor atenção às demandas de toda a sociedade, essa nova proposta de criação de valor também está relacionada aos princípios presentes na Teoria dos Stakeholders, além da gestão sustentável, visto que também reúne ideais ligadas às vertentes social, econômica e ambiental.

3 Metodologia

O presente estudo apresenta revisão sistemática de literatura, com o objetivo de sistematizar o conhecimento sobre gestão sustentável em termos de geração de valor para os stakeholders. Assim, o trabalho baseou-se inicialmente em pesquisa bibliográfica, utilizando-se como método de coleta de dados a busca por palavras-chave dentro do universo do tema proposto. Foram consideradas publicações em periódicos vinculados às bases de dados *Scopus* e *Web of Science*, no período de 20 anos (1997 a 2016). A coleta foi realizada nos meses de

julho e agosto de 2017, considerando-se as palavras chave pré-definidas que estivessem presentes nas seções de busca por Título, Palavras-chave ou Resumo.

As palavras-chave utilizadas no levantamento bibliográfico foram “*sustainable management*” or “*environmental management*”, em conjunto com “*added value*” or “*value*” e “*stakeholder*”. A filtragem inicial foi realizada considerando-se apenas artigos e revisões, textos escritos em língua inglesa e periódicos relacionados à área de gestão. Após aplicação dos filtros, exclusão de sobreposição entre as bases de dados e análise do conteúdo dos respectivos resumos, restaram 82 publicações selecionadas no período estudado. A leitura integral dos artigos, realizada na sequência, permitiu análise mais detalhada sobre a aderência do conteúdo ao tema proposto, possibilitando a formação da amostra final da revisão com 34 publicações.

A fim de contribuir com a análise desses artigos e atingir os objetivos propostos, foram desenvolvidas variáveis de categorização. A primeira categoria (A) classifica os artigos listados com relação à abordagem dos stakeholders: internos (1), externos (2) e internos/externos (3). Na segunda categoria (B), foram especificados alguns stakeholders, conforme Boaventura (2012), além daqueles citados nos próprios trabalhos presentes na amostra: acionistas (1), funcionários (2), executivos (3), fornecedores (4), credores (5), consumidores (6), comunidade (7), meio ambiente (8), governo (9), sociedade (10), investidores (11), competidores (12), ONGs (13) e geral (14).

A terceira categoria (C) foi estabelecida com o objetivo de analisar se os artigos presentes na amostra abordam a gestão sustentável de maneira estratégica (1), isto é quando a sustentabilidade integra a estratégia da companhia, permeando as diversas áreas, o planejamento dos negócios, a cultura organizacional; ou ainda, operacional (2), quando as empresas implementam ações ou projetos específicos ligados à ideia de sustentabilidade, com foco apenas no cumprimento de sua Responsabilidade Social Corporativa, sem que haja envolvimento da sustentabilidade na estratégia do negócio. Essa categoria tem como base os conceitos recentes de sustentabilidade forte e fraca, discutidos por Bursztyn e Bursztyn (2012).

Por fim, a quarta categoria (D) objetiva revelar se a ideia de valor da gestão sustentável para os stakeholders está presente nos artigos de forma direta (1), isto é, quando a pesquisa trata da gestão sustentável/ambiental fazendo referência à existência de valor dessas ações sustentáveis para os stakeholders de maneira explícita no texto; ou indireta (2), quando o estudo não apresenta diretamente essa relação de valor, mas implicitamente faz referência a essa ideia quando discute aspectos como influência dos stakeholders na gestão sustentável, pressão das partes interessadas para que as empresas adotem práticas e estratégias sustentáveis, ou mesmo quando a pesquisa estuda a relação entre a gestão sustentável e o desempenho das companhias.

Com base na categorização proposta e organização de variáveis, os dados foram tabulados e analisados utilizando-se o software Excel 2010. A apreciação é composta de quatro etapas: análise bibliométrica dos artigos que compõe a amostra, análise da abordagem metodológica, contextualização das publicações, e análise quanto às categorias propostas.

4 Resultados e Discussões

O trabalho de pesquisa dos artigos com abordagem sobre gestão sustentável e valor para os stakeholders resultou em 34 publicações, compondo a amostra para a revisão sistemática. Todos os artigos foram analisados conforme categorização pré-definida, conteúdo e resultados de pesquisa, a fim de se conhecer o nível de produção científica sobre a temática proposta, bem como compreender a direção em que o conteúdo acadêmico tem sido desenvolvido (Tabela 1).

A análise da amostra revela que nenhum dos trabalhos apresenta como proposta principal discutir o valor da gestão sustentável para os stakeholders. A maior parte das publicações trata da gestão sustentável para os stakeholders a partir de aspectos como sua influência na gestão sustentável, pressão com foco na sustentabilidade e desempenho.

	Título	Autores	Citação	Abordagem do Stakeholder	Tipos de Stakeholder	Gestão Sustentável	Abordagem do valor
1	Drivers for the participation of small and medium-sized suppliers in green supply chain initiatives	Lee (2008)	146	A1	B4	C1	D2
2	Green management and financial performance: a literature review	Molina-Azorin et al. (2009)	120	A1	B1 B2 B3	C1	D2
3	Re-evaluating green marketing strategy: a stakeholder perspective	Rivera-Camino (2007)	46	A3	B14	C1	D2
4	Enabling sustainable management through a new multi-disciplinary concept of customer satisfaction	Daub e Ergenzinger (2005)	41	A1	B6	C1	D2
5	Framing sustainability performance of supply chains with multidimensional indicators	Varsei et al. (2014)	37	A3	B1; B2; B4; B6; B7; B9; B13	C1	D2
6	Stakeholder pressure and environmental proactivity Moderating effect of competitive advantage expectations	Garces-Ayerbe et al. (2012)	36	A3	B14	C1	D2
7	Green organizational identity: sources and consequence	Chen (2011)	29	A1	B1; B2; B3	C1	D2
8	Environmental engagements through the lens of disclosure practices: A Malaysian story	Yusoff et al. (2006)	24	A3	B1; B9; B14	C1	D1
9	Recognizing definitive stakeholders in corporate environmental management	Paloviita e Luoma-aho (2010)	17	A3	B4; B6; B7; B13	C1	D2
10	Applying stakeholder theory to analyze corporate environmental performance: Evidence from Australian listed companies	Elijido-Tem (2007)	16	A3	B1; B5; B9	C1	D2
11	Environmental management in the United Kingdom: new survey evidence	Dahlmann et al. (2008)	16	A3	B1; B2; B6; B7; B9	C1	D2
12	Sustainable supply chain and company performance - A global examination	Ortas et al. (2014)	14	A1	B1; B2; B3	C2	D2
13	A framework of theoretical lenses and strategic purposes to describe relationships among firm environmental strategy, financial performance, and environmental performance	Clemens e Bakstran (2010)	11	A3	B14	C1	D2

14	Empirical Evidence on Environmental Management Practices	Urban e Govender (2012)	10	A3	B4; B6; B9; B13	C1	D2
15	Green supply chain management - Practices and tools for logistics competitiveness and sustainability. The DHL case study	Cosimato e Troisi (2015)	9	A1	B1; B2; B3; B4; B6	C1	D2
16	ISO and OHSAS certifications How stakeholders affect corporate decisions on sustainability	Qi et al. (2013)	9	A3	B1; B9; B11	C1	D2
17	Sustainability issues and hospitality and tourism firms' strategies: Analytical review and future directions	Aragon-Correa et al. (2015)	8	A3	B14	C1	D2
18	Contrasting realities: corporate environmental disclosure and stakeholder-released information	Rodrigue (2014)	6	A3	B7; B9; B11; B13	C1	D2
19	Corporate environmental reporting through the lens of semiotics	Yusoff e Lehman (2009)	5	A3	B14	C1	D2
20	In pursuit of environmental excellence A stakeholder analysis of the environmental management strategies and performance of an Australian energy company	Mir e Rahaman (2011)	5	A1	B1; B2; B3	C1	D2
21	Proactive environmental management and performance by a controlling family	Huang et al. (2014)	5	A1	B1	C1	D2
22	Good corporate citizenship in the Australian construction industry	Petrovic-Lazarevic (2010)	4	A3	B2; B3; B4; B6; B7	C1	D2
23	International banks' CSR disclosures after the 2008 crisis	Laidroo e Sokolova (2015)	4	A2	B10; B11	C1	D2
24	Stakeholders, reward expectations and firms' use of the ISO14001 management standard	Simpson e Sroufe (2014)	3	A3	B14	C2	D1
25	Sustainable development: What it means to CFOs of New Zealand	Dimitrov e Davey (2011)	3	A1	B3	C1	D2
26	Environmental Management Accounting (EMA) for environmental management and organizational change An eco-control approach	Gunarathne e Lee (2015)	2	A3	B1; B2; B4; B6; B7	C1	D2
27	SMEs, environmental management and global warming: a fusion of influencing factors?	Raar (2015)	1	A1	B2; B4; B6	C1	D1

28	The effect of ISO14001 certification in property management on property price	Chi-man Hui et al. (2014)	1	A1	B6	C1	D2
29	Do green policies build green reputations?	Abdelzaher e Newbury (2016)	0	A1	B11	C1	D2
30	Does CSR practice pay off in East Asian firms? A meta-analytic investigation	Hou et al. (2016)	0	A1	B14	C1	D2
31	Integration of stakeholder interests in housing companies' strategic management A process model for more sustainable value creation	Heite et al. (2015)	0	A3	B1; B2; B3; B4; B6; B9; B12; B13	C1	D1
32	Reflections of environmental management implementation in furniture	Zutshi et al. (2016)	0	A1	B4; B6	C1	D2
33	The impact of environmental management awards and certifications in property management on property price	Hui et al. (2016)	0	A1	B6	C1	D2
34	The moderating effects of environmental risk of the industry on the relationship between corporate environmental and financial performance	Semenova e Hassel (2016)	0	A1	B1; B2; B3	C1	D2

Tabela 1. Artigos selecionados na revisão (em ordem decrescente de citações) e categorização

4.1 Análise Bibliométrica

A partir da análise dos artigos que compõe a amostra, é possível verificar que a maior parte das publicações relacionadas ao valor da gestão sustentável para os stakeholders foi publicada nos últimos anos. Metade dos trabalhos analisados (17 dentre 34) datam dos últimos 3 anos. Além disso, o número de estudos relacionados ao tema está seguindo trajetória crescente na última década, com exceção apenas dos anos de 2012 e 2013. Consta-se ainda que não foram encontradas pesquisas sobre o tópico em período anterior a 2005, em um universo de 20 anos (1997 a 2016). Esses dados possibilitam inferir que o valor da gestão sustentável para os stakeholders é temática recente, de interesse crescente a academia.

Quanto à origem dos autores, as pesquisas estão distribuídas por países dos continentes Europeu, Asiático, Norte Americano e Oceania, com destaque para o número de publicações da Espanha (4 trabalhos nacionais e 1 em coautoria internacional) e, principalmente, da Austrália (4 trabalhos nacionais e 6 em coautoria internacional), locais em que a temática tem sido mais significativamente estudada.

Ressalta-se ainda a existência de sete pesquisas realizadas em coautoria por pesquisadores residentes em diferentes países, principalmente envolvendo autores australianos (Gunarathne & Lee, 2015; Simpson & Sroufe, 2014; Varsei, Soosay, Fahimnia, & Sarkis, 2014; Yusoff & Lehman, 2009; Yusoff, Lehman, & Mohd Nasir, 2006; Zaman Mir & Shiraz Rahaman, 2011). Esse dado pode indicar, dentre outros aspectos, o intercâmbio de conhecimento no tratamento da temática, com especial relevância no cenário australiano.

A análise temática dos periódicos que publicaram os artigos presentes nessa revisão possibilita entender melhor a relevância do assunto proposto considerando as diferentes áreas de estudo. Assim, verifica-se que cerca de 53% dos artigos foram publicados em periódicos que abordam especificamente o tópico gestão, com destaque para o *Management Decision* (4 artigos) e *Management Research Review* (3 artigos). Dentre as revistas de gestão, algumas tratam especificamente do gerenciamento de áreas funcionais corporativas, como por exemplo *International Journal of Operations & Production Management*.

É importante destacar ainda que aproximadamente 24% dos estudos foram publicados em periódicos de Contabilidade e Auditoria (por exemplo, *Asian Review of Accounting* e *Accounting Auditing & Accountability Journal*), o que demonstra o interesse dessa área pelo tópico de gestão sustentável e valor para os stakeholders, especialmente com relação a pesquisas que envolvem empresas listadas em bolsa, gestão sustentável estratégica, valor para o shareholder e desempenho financeiro.

4.2 Abordagem metodológica dos artigos

A análise dos dados relativos à classificação metodológica das pesquisas mostra que quase a maior parte dos artigos são empíricos, 85% do total, sendo somente cinco deles considerados teóricos. Quanto à abordagem da pesquisa, há uma distribuição quase equivalente entre as publicações, sendo aproximadamente 44% delas de caráter quantitativo e 47% qualitativo. Em cerca de 9% das pesquisas, foram utilizadas abordagens mistas (quanti/quali).

Quando se considera o tipo de dados coletado, dentre os 34 artigos da amostra, pouco mais da metade das publicações (cerca de 53%) utilizam dados secundários, aproximadamente 29% trabalham com dados primários, enquanto 18% analisaram dados coletados de fontes primárias e secundárias. Por fim, a maioria das pesquisas caracterizam-se como estudos transversais (quase 71%), ao passo em que cerca de 29% possuem abrangência longitudinal, dado que pode indicar certa relação entre estudo seccional (de corte) com análises de impacto da gestão sustentável e seu valor para os stakeholders (Daub & Ergenzinger, 2005; Lee, 2008; Rivera-Camino, 2007).

4.3 Dados de contextualização dos artigos

A leitura integral dos artigos que compõe a amostra permite identificar dentro da vertente teórica da sustentabilidade quais contextos teórico-conceituais dão suporte ao desenvolvimento de cada estudo. Assim, considerando as 34 publicações, tem-se que mais da metade das pesquisas (19) foram desenvolvidas a partir das premissas da Teoria do Stakeholder, que propõe a ideia da gestão como conciliadora dos interesses dos shareholders à demanda dos demais stakeholder (Donaldson & Preston, 1995). Ressalta-se que o presente estudo também considera como base teórica-conceitual a Teoria dos Stakeholders.

A Visão Baseada em Recursos e a Teoria Institucional também foram vertentes teóricas com presença significativa entre as publicações analisadas, sendo adotadas em sete e seis estudos, respectivamente. Ainda de maneira expressiva, é possível mencionar a Teoria da Legitimidade, utilizada por pesquisadores em 5 dos 34 artigos. Outras teorias também foram identificadas como alicerce de pesquisas que envolvem o tema proposto, como por exemplo a Teoria da sinalização, Teoria da identidade organizacional, etc.

A análise do setor produtivo em que as pesquisas da amostra foram desenvolvidas revela que não há uma tendência setorial específica quando se estuda questões relacionadas à gestão sustentável e valor para os stakeholders. Ao contrário, o que se observa é que parte expressiva dos estudos considerou dados coletados a partir de amostra formada por empresas tratadas de maneira genérica, por vezes delimitadas por estrutura de capital (companhias de capital aberto)

(Elijido-Ten, 2007; Yusoff et al., 2006) ou ainda tamanho do negócio (pequenas e médias empresas, por exemplo) (Raar, 2015).

Dentre outras possibilidades de análise, o contexto nacional figura como importante aspecto a ser verificado (Amui, Jabbour, de Sousa Jabbour, & Kannan, 2017), permitindo a compreensão sobre como a maioria dos artigos trabalhou para o seu entendimento. Assim, verificou-se que parte significativa dos estudos relacionados a gestão sustentável e valor para os stakeholders foi desenvolvida em contexto asiático (10 publicações) e australiano (6 projetos). Os países europeus foram contexto de pesquisa em cinco estudos, enquanto o ambiente norte americano (EUA e Canadá) foi escolhido por 4 trabalhos. Vale enfatizar também que o ambiente global fez parte de três projetos e que apenas um estudo foi desenvolvido em contexto africano. Para cinco publicações, todas de caráter teórico, adotou-se a classificação não se aplica (NA), uma vez que os estudos não tratavam de pesquisas aplicadas cuja delimitação de localização do estudo se fazia necessária. Não foram identificados artigos que tenham sido realizados em contexto de países latino americanos. A partir desses dados, depreende-se que a gestão sustentável e seu valor para os stakeholders tem sido temática relevante no cotidiano científico asiático e australiano, podendo indicar maior preocupação acadêmica nessas regiões quanto à adoção estratégica da sustentabilidade pelas empresas.

4.4 Categorização dos artigos e análise

De acordo com categorização previamente definida, os artigos foram classificados considerando: (A) Abordagem dos stakeholders, (B) Tipos de stakeholders, (C) Abordagem quanto ao nível da gestão estratégica, e (D) Abordagem do valor (Tabela 1). Inicialmente, observa-se que, diferentemente do que sugerem Paloviita e Luoma-Aho (2010) sobre a importância da distinção entre os stakeholders para concentração de esforços nos mais influentes, metade das pesquisas analisadas discutem a gestão sustentável/ambiental a partir da abordagem conjunta de stakeholders internos e externo, ou seja, os estudos tratam as partes interessadas de maneira conjunta quando propõe discussões que se relacionam com a ideia de valor. A outra parte dos artigos foca, quase que em sua totalidade, os stakeholder internos, com destaque para acionistas, consumidores e funcionários. Apenas um artigo estuda, de maneira isolada, stakeholders externos. De maneira geral, quando fazem parte do estudo, os stakeholders externos são tratados conjuntamente com as partes internas. Esse fato pode ser explicado, dentre outras possibilidades, pela maior proximidade dos stakeholders internos com as atividades corporativas, seu grau de responsabilidade pelos resultados corporativos, facilidade em sua identificação e disponibilidade para a realização da pesquisa.

Outro aspecto verificado a partir da categorização e que se relaciona com a abordagem dos stakeholders citada acima é que mais da metade dos trabalhos discute questões relacionadas à gestão sustentável sob uma perspectiva de múltiplos stakeholders. Isso significa que esses estudos consideram mais de um tipo de stakeholder em seus projetos (Cosimato & Troisi, 2015; Dahlmann, Brammer, & Millington, 2008; Varsei et al., 2014). Por outro lado, quando se analisa individualmente cada tipo de stakeholder, nota-se que os acionistas (B1 - 14 publicações), consumidores (B6 - 13 publicações) e funcionários (B2 - 12 publicações) representam os grupos mais considerados para estudo pelos artigos da amostra. Essa informação revela que esses trabalhos procuram ainda concentrar parte dos esforços de pesquisa com stakeholders mais facilmente reconhecíveis pelas empresas. Esse cenário revela a possibilidade de estudos futuros que explorem outros tipos de stakeholders, como credores (B5) e o próprio meio ambiente (B8) por exemplo, que não apareceram como objetos de estudo na amostra.

Quando se analisa o nível de abordagem da gestão sustentável nas publicações relacionadas, tem-se que quase a totalidade das pesquisas apresenta os aspectos gerenciais sob o ponto de vista estratégico (32 artigos), sendo apenas dois estudos com visão operacional das

ações sustentáveis. Esse dado revela que a sustentabilidade, enquanto ação e/ou atividade voltada às esferas social, ambiental e econômica, tem sido considerada por determinados negócios como elemento significativo, sendo gradativamente inserida no âmbito gerencial/estratégico (Bursztyn & Bursztyn, 2012), ou seja, não se restringe apenas às ações pontuais de preservação do meio ambiente ou mesmo filantropia.

Por fim, na maior parte dos artigos, a abordagem proposta está presente indiretamente (D2), e a ideia de valor é discutida a partir de aspectos como influência dos stakeholders na gestão sustentável (Qi, Zeng, Yin, & Lin, 2013; Rivera-Camino, 2007), pressão das partes interessadas para que as empresas adotem práticas e estratégias sustentáveis (Garcés-Ayerbe et al., 2012; Simpson & Sroufe, 2014), ou ainda quando a pesquisa estuda a relação entre a gestão sustentável e o desempenho das companhias (Hou, Liu, Fan, & Wei, 2016; Molina-Azorín, Claver-Cortés, López-Gamero, & Tarí, 2009; Zaman Mir & Shiraz Rahaman, 2011). Essa informação direciona a atenção para a existência de lacunas no cenário acadêmico de estudo sobre stakeholders, representado diversas possibilidades de pesquisas futuras.

5 Considerações Finais

A partir da revisão sistemática foi possível analisar os principais aspectos dos artigos que abordam gestão sustentável e valor para os stakeholders. A amostra final reuniu 34 artigos, publicados em periódicos acadêmicos, considerando-se o período de 20 anos.

Dentre os principais achados da pesquisa, destaca-se que não foram encontrados trabalhos publicados cujo objetivo tenha sido discutir o valor da gestão sustentável para os stakeholders. Na maior parte das publicações, a abordagem de valor está presente quando se considera aspectos como influência dos stakeholders na gestão sustentável, pressão das partes interessadas para que as empresas adotem práticas sustentáveis, ou ainda a relação entre a gestão sustentável e o desempenho das companhias. Em poucos estudos, verificou-se a presença da abordagem direta da ideia de valor da gestão sustentável para os stakeholders. Entretanto, nesses casos, o valor está relacionado a um único grupo, por exemplo aos shareholders (Yusoff et al., 2006), ou ainda representa apenas um dos resultados de pesquisa cujos objetivos eram diversos ou mais amplos (Heitel, Kämpf-Dern, & Pfnür, 2015).

Outro aspecto relevante é que, apesar da pesquisa considerar o período de 20 anos (1997 a 2016), a amostra final possui publicações feitas apenas a partir de 2005. Não foram encontrados artigos ou revisões aderentes ao tema em anos anteriores, considerando-se as bases de dados *Scopus* e *Web of Science* e as premissas definidas na metodologia. Essa informação indica que o valor da gestão sustentável para os stakeholders representa tópico de pesquisa recente, revelando diversas possibilidades de estudos ligadas ao tema.

Considerando-se as vertentes teóricas da sustentabilidade, encontrou-se relativa predominância da abordagem dos stakeholders, o que reforça a ideia de que esse enfoque teórico tem significativa aderência ao campo da sustentabilidade (Hörisch et al., 2014). Já a análise do contexto de realização dos estudos mostrou que Ásia e Austrália se destacam como regiões que mais foram palco de pesquisas sobre o assunto nos últimos 20 anos. Nota-se ainda a ausência de publicações desenvolvidas na América Latina.

A análise da categorização proposta apresenta que os stakeholders são considerados nas pesquisas a partir de uma visão global ou apenas sob a ótica dos grupos internos. Adicionalmente, acionistas, consumidores e funcionários apareceram entre os tipos de stakeholders mais selecionados como objeto de estudo nas publicações, o que pode ser explicado, dentre outras possibilidades, pela maior proximidade e relação de dependência que mantém com o negócio. Em sua grande maioria, os artigos consideram as práticas sustentáveis sob o ponto estratégico, em detrimento do operacional e dão enfoque indireto para a ideia de valor relacionado aos stakeholders.

O presente estudo apresenta como limitação o uso, durante a busca nas bases de dados, de apenas duas expressões que remetem à ideia de gestão sustentável, *sustainable management* e *environmental management*. Apesar de integrarem diretamente o tópico base da revisão, essas palavras-chave podem ter excluído da pesquisa diversos artigos ligados à sustentabilidade e valor para o stakeholder. Como possibilidades de agenda futura, sugere-se a realização de trabalhos que investiguem diretamente o impacto da gestão sustentável sobre os stakeholder quanto à agregação e percepção de valor. Além disso, estudos que considerem o contexto gerencial dos países latino americanos podem contribuir para ampliar o panorama de análises, assim como investigações sobre o valor da gestão sustentável para stakeholders externos (como comunidade, ONGs, governo, etc.), grupos que vem ganhando espaço quando se fala em sustentabilidade e pressão no ambiente corporativo.

Referências

- Amui, L. B. L., Jabbour, C. J. C., de Sousa Jabbour, A. B. L., & Kannan, D. (2017). Sustainability as a dynamic organizational capability: a systematic review and a future agenda toward a sustainable transition. *Journal of Cleaner Production*, *142*, 308–322. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2016.07.103>
- Bansal, P. (2005). Evolving sustainably: a longitudinal study of corporate sustainable development. *Strategic Management Journal*, *26*(3), 197–218. <https://doi.org/10.1002/smj.441>
- Berry, M. A., & Rindinelli, D. (1998). Proactive corporate environmental management: A new industrial revolution. *Academy of Management Perspectives*, *12*(2), 38–50. <https://doi.org/10.5465/AME.1998.650515>
- Boaventura, J. M. G. (2012). *Dominância de Stakeholders em empresas brasileiras: contribuições à teoria dos Stakeholders*. Universidade de São Paulo, São Paulo. <https://doi.org/10.1017/CBO9781107415324.004>
- Bursztyn, M. A., & Bursztyn, M. (2012). *Fundamentos de Política e Gestão Ambiental - Caminhos para a sustentabilidade*. Rio de Janeiro: Garamond.
- Cosimato, S., & Troisi, O. (2015). Green supply chain management. *The TQM Journal*, *27*(2), 256–276. <https://doi.org/10.1108/TQM-01-2015-0007>
- Dahlmann, F., Brammer, S., & Millington, A. (2008). Environmental management in the United Kingdom: new survey evidence. *Management Decision*, *46*(2), 264–283. <https://doi.org/10.1108/00251740810854159>
- Darnall, N., Henriques, I., & Sadorsky, P. (2010). Adopting Proactive Environmental Strategy: The Influence of Stakeholders and Firm Size. *Journal of Management Studies*, *47*(6), 1072–1094. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2009.00873.x>
- Daub, C.-H., & Ergenzinger, R. (2005). Enabling sustainable management through a new multi-disciplinary concept of customer satisfaction. *European Journal of Marketing*, *39*(9/10), 998–1012. <https://doi.org/10.1108/03090560510610680>
- Delmas, M., & Toffel, M. W. (2004). Stakeholders and environmental management practices: an institutional framework. *Business Strategy and the Environment*, *13*(4), 209–222. <https://doi.org/10.1002/bse.409>
- Donaldson, T., & Preston, L. E. (1995). The Stakeholders Theory of the Corporation: concepts, evidence, and implications. *Academy of Management Review*, *20*(1), 65–91. <https://doi.org/10.5465/AMR.1995.9503271992>
- Elijido-Ten, E. (2007). Applying stakeholder theory to analyze corporate environmental performance. *Asian Review of Accounting*, *15*(2), 164–184. <https://doi.org/10.1108/13217340710823378>
- Ferrón Vilchez, V., Darnall, N., & Aragón Correa, J. A. (2017). Stakeholder influences on the

- design of firms' environmental practices. *Journal of Cleaner Production*, 142, 3370–3381. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2016.10.129>
- Garcés-Ayerbe, C., Rivera-Torres, P., & Murillo-Luna, J. L. (2012). Stakeholder pressure and environmental proactivity. *Management Decision*, 50(2), 189–206. <https://doi.org/10.1108/00251741211203524>
- González-Benito, J., & González-Benito, Ó. (2006). The role of stakeholder pressure and managerial values in the implementation of environmental logistics practices. *International Journal of Production Research*, 44(7), 1353–1373. <https://doi.org/10.1080/00207540500435199>
- González-Benito, J., Lannelongue, G., & Queiruga, D. (2011). Stakeholders and environmental management systems: a synergistic influence on environmental imbalance. *Journal of Cleaner Production*, 19(14), 1622–1630. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2011.05.013>
- Gunarathne, N., & Lee, K.-H. (2015). Environmental Management Accounting (EMA) for environmental management and organizational change. *Journal of Accounting & Organizational Change*, 11(3), 362–383. <https://doi.org/10.1108/JAOC-10-2013-0078>
- Harrison, J. S., & Freeman, R. E. (1999). Stakeholders, Social Responsibility, and Performance: empirical evidence and theoretical perspectives. *Academy of Management Journal*, 42(5), 479–485. <https://doi.org/10.2307/256971>
- Hart, S. L., & Milstein, M. B. (2003). Creating sustainable value. *Academy of Management Executive*, 17(2), 56–67. <https://doi.org/10.5465/AME.2003.10025194>
- Heitel, S., Kämpf-Dern, A., & Pfnür, A. (2015). Integration of stakeholder interests in housing companies' strategic management. *Property Management*, 33(3), 224–244. <https://doi.org/10.1108/PM-05-2014-0026>
- Hörisch, J., Freeman, R. E., & Schaltegger, S. (2014). Applying Stakeholder Theory in Sustainability Management. *Organization & Environment*, 27(4), 328–346. <https://doi.org/10.1177/1086026614535786>
- Hou, M., Liu, H., Fan, P., & Wei, Z. (2016). Does CSR practice pay off in East Asian firms? A meta-analytic investigation. *Asia Pacific Journal of Management*, 33(1), 195–228. <https://doi.org/10.1007/s10490-015-9431-2>
- Kolk, A., & Mauser, A. (2002). The evolution of environmental management: from stage models to performance evaluation. *Business Strategy and the Environment*, 11(1), 14–31. <https://doi.org/10.1002/bse.316>
- Laplume, A. O., Sonpar, K., & Litz, R. A. (2008). Stakeholder Theory: Reviewing a Theory That Moves Us. *Journal of Management*, 34(6), 1152–1189. <https://doi.org/10.7819/rbgn.v17i55.2070>
- Lee, S. (2008). Drivers for the participation of small and medium-sized suppliers in green supply chain initiatives. *Supply Chain Management: An International Journal*, 13(3), 185–198. <https://doi.org/10.1108/13598540810871235>
- Martín-de Castro, G., Amores-Salvadó, J., & Navas-López, J. E. (2016). Environmental Management Systems and Firm Performance: Improving Firm Environmental Policy through Stakeholder Engagement. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 23(4), 243–256. <https://doi.org/10.1002/csr.1377>
- Molina-Azorín, J. F., Claver-Cortés, E., López-Gamero, M. D., & Tarí, J. J. (2009). Green management and financial performance: a literature review. *Management Decision*, 47(7), 1080–1100. <https://doi.org/10.1108/00251740910978313>
- Paloviita, A., & Luoma-aho, V. (2010). Recognizing definitive stakeholders in corporate environmental management. *Management Research Review*, 33(4), 306–316. <https://doi.org/10.1108/01409171011030435>
- Parmar, B. L., Freeman, R. E., Harrison, J. S., Wicks, A. C., Purnell, L., & de Colle, S.

- (2010). Stakeholder Theory: The State of the Art. *The Academy of Management Annals*, 4(1), 403–445. <https://doi.org/10.1080/19416520.2010.495581>
- Porter, M., & Kramer, M. R. (2011). The Big Idea: Creating Shared Value. *Harvard Business Review*, 41(1), 1–12. <https://doi.org/10.2469/dig.v41.n1.28>
- Porter, M., & Linde, C. van der. (1995). Green and competitive: ending the stalemate. *Harvard Business Review*, 119–134. [https://doi.org/10.1016/0024-6301\(95\)99997-E](https://doi.org/10.1016/0024-6301(95)99997-E)
- Qi, G., Zeng, S., Yin, H., & Lin, H. (2013). ISO and OHSAS certifications. *Management Decision*, 51(10), 1983–2005. <https://doi.org/http://dx.doi.org/10.1108/MD-11-2011-0431>
- Raar, J. (2015). SMEs, environmental management and global warming: a fusion of influencing factors? *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 22(3), 528–548. <https://doi.org/10.1108/JSBED-10-2013-0157>
- Rivera-Camino, J. (2007). Re-evaluating green marketing strategy: a stakeholder perspective. *European Journal of Marketing*, 41(11/12), 1328–1358. <https://doi.org/10.1108/03090560710821206>
- Rodrigue, M., Maignan, M., & Boulianne, E. (2013). Stakeholders' influence on environmental strategy and performance indicators: A managerial perspective. *Management Accounting Research*, 24(4), 301–316. <https://doi.org/10.1016/j.mar.2013.06.004>
- Simpson, D., & Sroufe, R. (2014). Stakeholders, reward expectations and firms' use of the ISO14001 management standard. *International Journal of Operations & Production Management*, 34(7), 830–852. <https://doi.org/10.1108/IJOPM-02-2012-0063>
- Steurer, R., Langer, M. E., Konrad, A., & Martinuzzi, A. (2005). Corporations, Stakeholders and Sustainable Development I: A Theoretical Exploration of Business–Society Relations. *Journal of Business Ethics*, 61(3), 263–281. <https://doi.org/10.1007/s10551-005-7054-0>
- Varsei, M., Soosay, C., Fahimnia, B., & Sarkis, J. (2014). Framing sustainability performance of supply chains with multidimensional indicators. *Supply Chain Management: An International Journal*, 19(3), 242–257. <https://doi.org/10.1108/SCM-12-2013-0436>
- Vidal, N. G., Berman, S., & Van Buren, H. (2015). Stakeholder Theory and Value Creation Models in Brazilian Firms. *Review of Business Management*, 17(55), 911–931. <https://doi.org/10.7819/rbgn.v17i55.2070>
- WCED. (1987). *Our Common Future*.
- Yenipazarli, A. (2015). The economics of eco-labeling: Standards, costs and prices. *International Journal of Production Economics*, 170, 275–286. <https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2015.09.032>
- Yusoff, H., & Lehman, G. (2009). Corporate environmental reporting through the lens of semiotics. *Asian Review of Accounting*, 17(3), 226–246. <https://doi.org/10.1108/13217340910991938>
- Yusoff, H., Lehman, G., & Mohd Nasir, N. (2006). Environmental engagements through the lens of disclosure practices. *Asian Review of Accounting*, 14(1/2), 122–148. <https://doi.org/10.1108/13217340610729509>
- Zaman Mir, M., & Shiraz Rahaman, A. (2011). In pursuit of environmental excellence. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 24(7), 848–878. <https://doi.org/10.1108/09513571111161620>