

PROMOÇÃO DA SUSTENTABILIDADE NO CONTEXTO DO SETOR VITIVINÍCOLA: CONTRIBUIÇÕES DA TEORIA DOS STAKEHOLDERS A PARTIR DE UMA REVISÃO SISTEMÁTICA DE LITERATURA

Bruna Caroline Cerva - Doutoranda em administração - UFRGS

Márcia Dutra de Barcellos - Doutora em Agronegócio - UFRGS

RESUMO: A indústria vitivinícola tem recebido maior atenção acadêmica em anos recentes. No que se refere à promoção da sustentabilidade, tem-se reconhecido que esta indústria enfrenta problemas ambientais significativos e que gera impactos em seu processo produtivo, implicando para esta indústria novas formas de produzir e trabalhar. Dentre as teorias que têm embasado esta temática cita-se a Teoria dos Stakeholders. Tendo isso em mente, este artigo realizou uma revisão sistemática de literatura na base de dados *Web of Science*, a partir do protocolo PRISMA, para identificar como os estudos recentes dos anos de 2016 a 2026 têm investigado a promoção da sustentabilidade na indústria vitivinícola à luz da Teoria dos Stakeholders. Como contribuição, espera-se avançar nas possíveis contribuições que esta teoria pode gerar ao contexto da promoção da sustentabilidade em cadeias agroindustriais, tal como a indústria vitivinícola, e sugerir possíveis discussões a partir do que foi encontrado.

Palavras-chave: sustentabilidade. teoria dos stakeholders. indústria vitivinícola. cadeias agroindustriais.

1 INTRODUÇÃO

Em anos mais recentes, a indústria vitivinícola tem recebido maior atenção acadêmica (Montalvo-Falcon *et al.*, 2023). Uma vez que enfrenta significativos problemas ambientais (Annunziata *et al.*, 2018), precisa lidar com o impacto e pegadas ambientais gerados, resultantes tanto do uso da terra quanto de seu processo produtivo (Maicas; Mateo, 2020). A indústria vitivinícola utiliza extensas terras para cultivo, consome grande quantidade de recursos naturais e faz uso de produtos químicos em seu processo produtivo, gerando impactos no ambiente em que opera (Bandinelli *et al.*, 2020). Essa situação implica para a indústria vitivinícola tanto novas oportunidades como também desafios, e impõe a necessidade de novas formas de trabalhar (Aivazidou; Tsolakis, 2020; Ferrer *et al.*, 2022) e a adoção de práticas mais sustentáveis e ecologicamente corretas (De Bernardi; Pedrini, 2020; Frigon; Doloreux; Shearmur, 2020; Pougnet; Martin-Rios; Pasamar, 2022).

O setor vitivinícola desempenha importante papel para o crescimento econômico (Bigliardi; Galati, 2013; Dascalu; Manescu; Sirb, 2019). Portanto, há a necessidade de realizar estudos que gerem evidências empíricas para gestores e formuladores de políticas sobre como diferentes stakeholders podem estimular e pressionar as vinícolas a implementar estratégias ambientais proativas que minimizem o impacto desse setor no meio ambiente (Carchano; Carrasco; González, 2023).

Nos últimos anos, tem-se presenciado uma aceleração da preocupação ambiental por parte dos stakeholders (Gregory-Smith; Manika; Demirel, 2017), o que tem provocado cada vez mais pressão para implementação de práticas ambientais nas empresas, o que se estende às vinícolas. Adiciona-se a isso as evidências de que tais ações geram benefícios que vão

além da economia (Carchano; Carrasco; González, 2023; Karman *et al.*, 2023), o que faz com que os gestores vejam essas ações como uma oportunidade de negócios e fonte de vantagem competitiva (Carchano; Carrasco; González, 2023). Além disso, a literatura identifica outros fatores que influenciam a proatividade ambiental, tais como a disponibilidade de recursos (Jiao; Li; Xu, 2020; Valero-Gil; Rivera-Torres; Garcés-Ayerbe, 2017), os valores e percepções gerenciais (Sozen; Rahman; O'Neill, 2022; Yang; Zhang, 2022), as motivações estratégicas (Panjaitan *et al.*, 2023), as características das empresas (Ahinful *et al.*, 2022; Singh; Jain; Sharma, 2014) e a pressão exercida pelas partes interessadas (Haleem *et al.*, 2022; Lee; Kim; Kim, 2018).

De acordo com Freeman (1984), importante autor da Teoria dos Stakeholders, os stakeholders ou partes interessadas são definidos como qualquer grupo ou indivíduo que pode afetar ou que é afetado pela consecução dos objetivos de uma empresa. Muitos estudos já evidenciaram a importância da pressão exercida pelos stakeholders na adoção de uma estratégia ambiental proativa (Carchano; Carrasco; González, 2023), e essa relação tem se tornado mais crítica nos últimos anos em razão da maior conscientização ambiental e das exigências para que as empresas possuam protocolos e práticas que promovam o desenvolvimento sustentável (Patharia; Rastogi; Vinayek, 2022), o que, ao mesmo tempo, pressiona as empresas a progredirem no combate às mudanças climáticas (Carchano; Carrasco; González, 2023).

Tendo isso em mente, este artigo objetivou, por meio de uma revisão sistemática de literatura, identificar e responder ao seguinte problema de pesquisa: **como a Teoria dos Stakeholders tem embasado estudos que investigam a promoção de estratégias sustentáveis na indústria vitivinícola?** Para isso, contou com uma revisão sistemática de literatura que contemplou um recorte de 2016 a 2026 na intenção de identificar as discussões atuais, limitações e gaps e possíveis direcionamentos. Os tópicos a seguir fornecem uma breve apresentação da teoria, da metodologia utilizada para elaboração deste artigo, seguido da apresentação dos artigos encontrados nesta revisão e das discussões relacionadas.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

A Teoria dos Stakeholders se concentra nas relações existentes entre uma organização e os seus stakeholders e aborda o desenvolvimento destas interações e a forma como são gerenciadas com a finalidade de maximizar a criação de valor para todas as partes (Freeman, 2010a). Com isso, esta teoria fornece ferramentas para identificar os stakeholders e analisar seus interesses (Freeman, 2010b), sendo uma de suas principais contribuições melhorar a compreensão das estratégias e comportamentos das organizações, levando em conta o impacto dos stakeholders em sua formulação e implementação (Barney; Harrison, 2020; Harrison; Freeman; Abreu, 2015; Parmar *et al.*, 2010).

Identificar os stakeholders, qual o poder deles e as expectativas que possuem é “fundamental para posicionar a organização e definir seu plano estratégico” (Fontes Filho, 2013, p. 19). Dar especial atenção ao papel dos stakeholders é fundamental, uma vez que os stakeholders podem, por um lado positivo, colaborar, orientar e legitimar suas ações, bem como limitar ou até proibir ações (Bronstein, 2016), salientando a relevância de examinar o seu poder de influência e como negociar com eles.

A Teoria dos Stakeholders tem contribuído para explicar o que motiva as empresas a promover a sustentabilidade (Lozano; Carpenter; Huisinigh, 2015; Meixell; Luoma, 2015). A literatura apresenta que, a partir da perspectiva institucional, os stakeholders possuem a capacidade de exercer pressão mimética, coercitiva ou normativa induzindo as organizações a

promoverem ações estratégicas sustentáveis (Lai *et al.*, 2013b; Zhu; Sarkis, 2007).

No aspecto instrumental desta teoria, sugere-se uma relação positiva entre a obtenção de lucro e eficiência e as estratégias para a sustentabilidade (Donaldson; Preston, 1995). O estudo de Lin e Wong (2013), por exemplo, relatou que algumas empresas de transporte adotaram estratégias de mitigação de efeito estufa na intenção de reduzir custos. Assim, a partir do aspecto instrumental desta teoria, práticas sustentáveis podem ser implementadas por diferentes motivos: a partir de regras, na intenção de evitar consequências negativas, para impulsionar resultados positivos, melhorar a reputação, aumentar a produtividade ou mesmo reduzir custos (Yuen *et al.*, 2017). Ao pensar no campo da indústria vitivinícola, todos esses fatores possuem grande potencial de motivar a adoção de estratégias sustentáveis nas vinícolas, ajudando-as a obter vantagem competitiva a partir da sustentabilidade.

Assim, na mesma direção de pesquisas anteriormente desenvolvidas, percebe-se a necessidade de se promover uma compreensão mais profunda da influência dos stakeholders na promoção da sustentabilidade, e aqui com foco nas cadeias agroindustriais, tal como a cadeia vitivinícola. Para tal, a revisão realizada aqui se direciona aos temas relacionados à sustentabilidade e ao papel dos stakeholders que esta teoria tem dado suporte e sugestões de temas futuros para contribuição à temática e à teoria.

3 METODOLOGIA

Com o fim de identificar como a Teoria dos Stakeholders tem embasado problemas de pesquisa relacionados à sustentabilidade no contexto da indústria vitivinícola, realizou-se uma revisão sistemática de literatura na base de dados Web of Science (Wos) para o período de 2016 a 2026. Para tal revisão, utilizou-se o protocolo PRISMA (Preferred Reporting Items for Systematic Reviews and Meta-Analyses). As palavras-chave utilizadas foram: sustainab* AND stakeholder theory AND wine*. As palavras-chave poderiam estar presentes em qualquer parte do documento. Selecionaram-se apenas artigos científicos. O total de artigos encontrados foi de 30 artigos e o total de artigos após as filtragens (leitura do título e resumo e, em caso de dúvida, a leitura do artigo antes de decidir por sua inclusão ou remoção) foi de 11 artigos. A maior parte dos artigos foi removida por utilizar outra abordagem teórica e por não utilizar a Teoria dos Stakeholders como parte da lente teórica do artigo.

4 ANÁLISE E DISCUSSÃO

O quadro 1 apresenta um resumo do que foi encontrado nos artigos, seguido da respectiva discussão.

Quadro 1 - Artigos encontrados nas revisões

Autor e ano	Tema e foco do artigo
Tulone <i>et al.</i> (2018)	Quais as principais práticas e iniciativas de sustentabilidade ambiental adotadas, a identificação dos principais stakeholders que afetam as escolhas dos gestores e proprietários para orientar as empresas para a adoção destas práticas, e a identificação dos drivers pessoais que mais influenciam a orientação dos gestores para gerar um menor impacto ambiental.
Guerrero-Villegas, Sierra-García e Palacios-Florencio (2018)	Relação entre responsabilidade social corporativa, inovação e seu efeito no desempenho.
Pucci <i>et al.</i> (2020)	Comportamento sustentável proativo e a forma como envolve as partes interessadas no desenvolvimento de inovação e na criação de valor por meio de três

	mecanismos: adoção e desenvolvimento, cocriação e difusão e exploração e contaminação.
Galbreath <i>et al.</i> (2020)	Efeitos das mudanças climáticas nas práticas adaptativas em uma amostra de vinícolas na Austrália do Sul, questões de adaptação das empresas ao ambiente externo e o efeito moderador da capacidade de absorção.
Galbreath e Tisch (2020)	Efeitos individuais e de interação de mulheres nas funções de CEO e gerente de operações na promoção de práticas de sustentabilidade ambiental.
Alonso <i>et al.</i> (2021)	Compreensão de práticas sustentáveis entre vinícolas que oferecem experiências de enoturismo.
Geldres-Weiss <i>et al.</i> (2021)	Utilização da matriz de materialidade como uma ferramenta para auxiliar na transformação do modelo de negócios tradicional existente de uma empresa em um modelo mais sustentável (abordagem de dentro para fora).
Calle <i>et al.</i> (2022)	Fatores que impulsionam a ecoinovação no setor de vinhos na Espanha, um setor maduro e tradicional caracterizado por sua alta fragmentação.
Alonso <i>et al.</i> (2025)	Influência da sustentabilidade na experiência do enoturismo, com base nas percepções dos stakeholders proprietários e gerentes de vinícolas. O embasamento teórico e as dimensões propostas pelos autores ajudaram a explicar como a sustentabilidade é operacionalizada na produção e gastronomia e como ela poderia ser operacionalizada para desenvolver ainda mais o enoturismo.
Sanchez-Garcia <i>et al.</i> (2025)	Este artigo analisou o impacto econômico, social e ambiental das atividades de enoturismo, tanto para as vinícolas quanto para as regiões onde estão localizadas, e forneceu orientação estratégica para gestores e formuladores de políticas alinharem as práticas do enoturismo com as metas de sustentabilidade a longo prazo.
Casprini <i>et al.</i> (2025)	Este artigo investigou o desenvolvimento da ética empresarial na indústria vitivinícola, com foco em empresas familiares e para a interação entre orientações éticas internas (foco nos funcionários e inclusão organizacional) e externas (foco nas pessoas e desenvolvimento territorial). Este artigo buscou obter evidências de como o nexo entre orientações éticas internas e externas é gerenciado, enfatizando as características distintivas das empresas familiares.

Fonte: autoria própria

A partir dos temas encontrados nesta revisão, percebe-se que os estudos que têm utilizado a Teoria dos Stakeholders aplicada à indústria do vinho têm focado em temas relacionados a como uma empresa com um comportamento sustentável proativo é capaz de envolver as partes interessadas no desenvolvimento de inovação e na criação de valor (Pucci *et al.*, 2020) e na identificação dos principais stakeholders que afetam as escolhas dos gestores e proprietários no que toca à adoção de práticas sustentáveis (Tulone *et al.*, 2018).

O artigo de Pucci *et al.* (2020) enfocou o engajamento dos stakeholders para a sustentabilidade como um poderoso impulsionador para a criação de valor, e explorou como uma empresa com um comportamento sustentável proativo envolve seus stakeholders no desenvolvimento de inovação e na criação de valor, por meio da realização de um estudo de caso único na vinícola Salcheto (Toscana, Itália). Este artigo aborda os desafios que esta vinícola enfrentou e os divide em três desafios principais: criação, legitimação e aprimoramento de identidade. Também aborda os três mecanismos específicos utilizados para envolver suas partes interessadas: adoção e desenvolvimento; cocriação e difusão; exploração e contaminação. O estudo de caso desenvolvido neste artigo revelou que “uma empresa com um comportamento sustentável proativo desenvolve inovação ao envolver seus stakeholders em todas as atividades de sua cadeia de valor” (Pucci *et al.*, 2020, p. 365); que o desenvolvimento de uma cultura de sustentabilidade é uma inovação fundamental; que “o engajamento dos stakeholders requer múltiplos mecanismos que a empresa pode implementar” (Pucci *et al.*, 2020, p. 365); e que o valor criado não é “apenas para a empresa, mas também para seus stakeholders e para a região” (Pucci *et al.*, 2020, p. 365). De acordo

com o encontrado neste artigo e em harmonia com outros autores, quando se trata de questões ambientais, a participação dos stakeholders na tomada de decisões resultará na melhoria da qualidade das decisões tomadas, na adoção e na difusão de intervenções e tecnologias (Reed, 2008).

O artigo de Tulone *et al.* (2018) investigou as práticas de sustentabilidade ambiental implementadas na viticultura para reduzir o impacto negativo das operações agrícolas. Este artigo teve como objetivo identificar as principais práticas e iniciativas de sustentabilidade ambiental adotadas nas vinícolas; os principais stakeholders que afetam as escolhas dos gestores e proprietários para adoção de práticas sustentáveis; e também buscou identificar os drivers pessoais que mais influenciam a orientação dos gestores neste aspecto. Dentre as estratégias sustentáveis mapeadas estão a redução de insumos químicos e a minimização do trabalho do solo. E, dentre os stakeholders com forte influência para tais ações, identificaram-se os stakeholders regulatórios, sociais e da cadeia de valor, que, alinhados com a percepção do gestor sobre as práticas ambientais, influenciaram a adoção de ações para redução do impacto ambiental (Tulone *et al.*, 2018).

O artigo de Alonso *et al.* (2022) objetivou aprimorar a compreensão de práticas sustentáveis de vinícolas que oferecem experiências de enoturismo. Foram conduzidas entrevistas com proprietários-gerentes que operam em regiões de economias emergentes, destacando a adesão aos quatro pilares da sustentabilidade (ambiental, econômica, social e cultural) em vários níveis e revelam quatro dimensões principais, cada uma associada ao nível de envolvimento em práticas sustentáveis (“copo cheio”, com adesão aos quatro pilares da sustentabilidade; “três quartos de copo cheio”, com adesão a três dos quatro pilares da sustentabilidade; “copo meio cheio”, com adesão a dois pilares da sustentabilidade; e, por fim, “copo com um quarto de copo cheio”, com adesão a um dos quatro pilares da sustentabilidade) (Alonso *et al.*, 2022).

O artigo de Gendres-Weiss *et al.* (2021) propôs a utilização da matriz de materialidade como uma ferramenta para auxiliar na transformação do modelo de negócios da Vina Concha y Toro em um modelo mais sustentável, com uma abordagem de dentro para fora, permitindo a identificação do arquétipo de modelo de negócios mais apropriado para incorporar inovação. Este artigo contribuiu para a Teoria dos Stakeholders ao “incorporar a matriz de materialidade como uma porta de entrada para a inovação do modelo de negócios e como uma ferramenta para explicar a dinâmica no processo de criação de valor sustentável e o impacto concomitante sobre as partes interessadas” (Gendres-Weiss *et al.*, 2021, p. 1).

O artigo de Galbreath *et al.* (2020) testou os efeitos das mudanças climáticas nas práticas adaptativas em vinícolas da Austrália do Sul, bem como explorou o efeito moderador da capacidade de absorção destas vinícolas. Este artigo utilizou dados secundários de 207 vinícolas. A análise deste artigo sugeriu que as mudanças climáticas estão significativamente e positivamente associadas às práticas adaptativas. Este artigo trata o ambiente natural como um stakeholder relevante a partir dos atributos elencados na teoria (legitimidade, poder, urgência e proximidade). Estes autores argumentam que a mudança climática tem poder, legitimidade, urgência e proximidade e, em razão disso, exerce influência na extensão em que as vinícolas adotam práticas adaptativas. No que se refere aos gestores, este estudo sugere que as alterações climáticas parecem influenciar diretamente o comportamento da empresa, embora outras motivações também devam ser consideradas. Os autores concluem também que as vinícolas que conseguem responder aos eventos climáticos por meio de práticas adaptativas terão provavelmente vantagem competitiva no futuro (Galbreath *et al.*, 2020).

O artigo de Galbreath e Tisch (2020) examinou os efeitos individuais e de interação de mulheres nas funções de CEO e gerente de operações na promoção de práticas de

sustentabilidade ambiental em vinícolas australianas ao longo de um período de cinco anos (entre 2014 e 2018). Os resultados encontrados neste artigo sugerem uma relação positiva entre mulheres na função de gerente de operações e a promoção de práticas ambientalmente sustentáveis, ao passo que a atuação de mulheres na função de CEO não parece ter relação com isso. Os resultados mostram também que, quando as mulheres estão em funções de CEO e gerente de operações na mesma empresa (o que eles chamam de efeito de interação), a relação com práticas ambientalmente sustentáveis é positiva e significativa também (Galbreath; Tisch, 2020).

O artigo de Calle *et al.* (2022) teve como objetivo determinar os fatores que impulsionam a ecoinovação no setor de vinhos na Espanha, um setor caracterizado por alta fragmentação, e buscou determinar o papel que as regulamentações ambientais desempenham na promoção da ecoinovação neste setor. Os resultados deste estudo mostram que o atual quadro regulatório, em vez de promover, inibe a ecoinovação nas vinícolas espanholas, sendo estas mais encorajadas por fatores de posicionamento e motivação externa (Calle *et al.*, 2022). No que se refere aos fatores de motivação de posicionamento, estes autores destacam que possuem efeito positivo na ecoinovação de produto e de processo. Nesse sentido, as exigências do consumidor e as ações de responsabilidade social corporativa fomentam as ações de ecoinovação nas vinícolas. No caso específico da ecoinovação de produto na indústria vitivinícola, é possível que, de acordo com Kammerer (2009), a condição de sustentabilidade ambiental ofereça às vinícolas uma fonte de diferenciação, ajudando-as a melhorar seu desempenho econômico, uma vez que os consumidores estão dispostos a pagar um preço premium por esse tipo de produtos (Calle *et al.*, 2022). Quanto às motivações externas, este estudo conclui, em consonância com a Teoria dos Stakeholders, que “as pressões exercidas por agentes ambientais promovem comportamentos ecoinovadores em vinícolas espanholas” (Calle *et al.*, 2022, p. 13) e que, de acordo com a literatura, “as estratégias ambientais e as ações de responsabilidade social e ambiental das organizações são promovidas devido à necessidade das empresas de satisfazer as demandas das partes interessadas ou coletivos, como grupos de pressão e organizações” (Calle *et al.*, 2022, p. 13).

No que se refere à relação entre responsabilidade social corporativa (RSC), inovação e impacto no desempenho, os resultados do artigo de Guerrero-Villegas *et al.* (2018) mostraram que a responsabilidade social corporativa atua como um mediador entre inovação e desempenho objetivo. Os resultados também destacaram que os gerentes percebem que a relação entre responsabilidade social corporativa e desempenho melhora por meio de atividades de inovação (Guerrero-Villegas *et al.*, 2018). Dentre os achados, os autores destacam que, do ponto de vista subjetivo, o comportamento socialmente responsável das empresas afeta positivamente o desempenho por meio de atividades de inovação, bem como o impacto positivo das atividades de inovação no desempenho objetivo por meio de ações socialmente responsáveis (Guerrero-Villegas *et al.*, 2018). Os autores concluem que “a RSC influencia diretamente o desempenho objetivo e indiretamente o desempenho subjetivo. A inovação influencia diretamente o desempenho subjetivo e indiretamente o desempenho objetivo” (Guerrero-Villegas *et al.*, 2018, p. 10).

Com foco no enoturismo, dois dos artigos mais recentes encontrados nesta revisão, publicados em 2025, destacam a relação do enoturismo com a sustentabilidade. Alonso *et al.* (2025), por exemplo, destacam que a produção sustentável de vinho influencia a experiência do enoturismo (Alonso *et al.*, 2025). A análise proposta no artigo de Alonso *et al.* (2025) apresenta a percepção de proprietários e gerentes de vinícolas e revelou múltiplas dimensões conceituais, tais como: (1) antecedentes da produção de vinho; (2) filosofia da produção de vinho; (3) insumo visível; (4) rendimentos percebidos e (5) liderança de autoridade. As

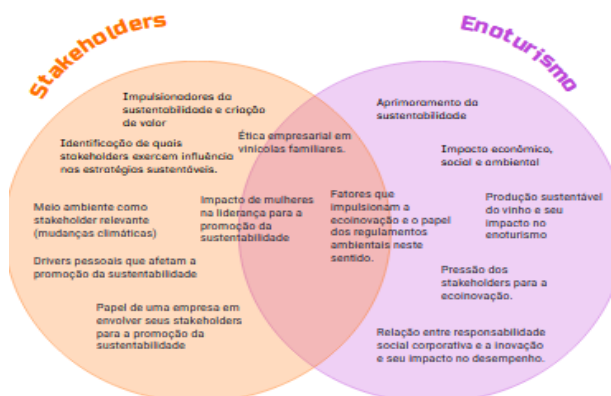
implicações teóricas deste artigo enfatizam a importância de tais fundamentos para iluminar o desenvolvimento sustentável de alimentos e vinhos. Uma contribuição prática proposta por este artigo considera a valorização dos recursos alimentares e vitivinícolas do território e a educação do consumidor, que devem ser regularmente reavaliados (Alonso *et al.*, 2025).

Ainda relacionado ao enoturismo, o artigo de Sanchez-Garcia *et al.* (2025) teve como objetivo analisar o impacto econômico, social e ambiental do enoturismo, tanto para as vinícolas quanto para as regiões onde estão inseridas. Os resultados revelaram que o enoturismo “gera receitas com alta margem de lucro, apoia o desenvolvimento da marca e fortalece os laços econômicos locais” (Sanchez-Garcia *et al.*, 2025, p. 1). No que se refere aos aspectos sociais e ambientais, “contribui para a estabilização do emprego, a valorização cultural, o engajamento comunitário, a preservação da paisagem e a integração gradual de práticas sustentáveis” (Sanchez-Garcia *et al.*, 2025, p. 1). Os autores citam, por exemplo, que, embora a sustentabilidade não fosse o objetivo central da estratégia desta vinícola, a consciência ambiental foi emergindo gradualmente e se reflete em ações como “a instalação de painéis solares no telhado do restaurante, a separação de resíduos [...], a implementação de um sistema de medição de água [...] que calcula o consumo [...], ou o foco na eficiência de custos, funcionalidade e melhorias técnicas” (Sanchez-Garcia *et al.*, 2025, p. 13). Outra decisão estratégica da vinícola estudada, com forte contribuição ambiental, é a aquisição de terrenos adjacentes à vinícola, impedindo que o desenvolvimento urbano invada a paisagem dos vinhedos, atuando como uma importante forma de proteção ambiental (Sanchez-Garcia *et al.*, 2025). No âmbito social, o crescimento do enoturismo nesta vinícola resultou em uma mudança significativa na forma como a empresa concebe seu propósito e suas operações, influenciando a estratégia organizacional da vinícola e remodelando a cultura interna e a dinâmica de trabalho. Isso aconteceu por meio da criação de uma equipe profissional de enoturismo, destacando o investimento em capital humano. Além disso, “a estabilização do emprego em períodos anteriormente sazonais [...] permitiu que a empresa oferecesse condições de trabalho mais consistentes, reduzindo assim a precariedade do emprego e promovendo um senso de continuidade de carreira entre os funcionários” (Sanchez-Garcia *et al.*, 2025, p. 12). Assim, este estudo fornece orientação estratégica para gestores e formuladores de políticas que possam alinhar as práticas do enoturismo com as metas de sustentabilidade (Sanchez-Garcia *et al.*, 2025).

Por fim, o artigo de Casprini *et al.* (2025) investiga o desenvolvimento da ética empresarial na indústria vinícola, com foco em empresas familiares. A atenção dos autores é para a interação entre orientações éticas internas, com foco nos funcionários, e inclusão organizacional e externa, com foco nas pessoas e desenvolvimento territorial. 164 vinícolas italianas foram incluídas neste estudo (Casprini *et al.*, 2025). Os resultados encontrados indicam que, embora estudos anteriores tenham apontado que práticas éticas motivadas pela preocupação com os stakeholders internos possam abrir caminho para uma maior atenção às necessidades e interesses de stakeholders externos (Golicic, 2022), as evidências deste estudo demonstraram que “a adoção de uma orientação ética interna que prioriza o bem-estar dos funcionários não impulsiona completamente a disposição de se preocupar com os outros fora dos limites da empresa” (Casprini *et al.*, 2025, p. 758). Os resultados deste estudo enfatizam que “a transposição do valor simbólico da empresa para a gestão das relações com os funcionários têm implicações parciais no aprimoramento de sua orientação externa em direção à centralidade nas pessoas” (Casprini *et al.*, 2025, p. 763). Este achado destaca um “distanciamento entre as orientações éticas internas e externas, sendo que a primeira reflete a orientação virtuosa da empresa e a segunda visa também obter legitimação nas interações com as partes interessadas externas” (Casprini *et al.*, 2025, p. 763).

A figura 1 resume os temas discutidos nos artigos encontrados nesta revisão. Após a apresentação da figura, discutem-se as limitações e sugestões de estudos futuros.

Figura 1 - Direcionamentos e temas encontrados nos artigos desta revisão



Fonte: autoria própria

Como a figura apresenta, a Teoria dos Stakeholders tem se direcionado fortemente a temas relacionados ao papel dos stakeholders em criar valor e em promover a sustentabilidade, incluindo possíveis drivers pessoais, impulsionadores e o papel da empresa em envolver seus stakeholders. Também encontraram-se artigos com temas diretamente relacionados ao enoturismo, destacando seu impacto nos três pilares da sustentabilidade e a importância de aprimorar a sustentabilidade nas suas práticas. Muitas limitações nas pesquisas foram identificadas, bem como sugestões para temas futuros. O próximo tópico irá discutir estes achados.

4.1 LIMITAÇÕES, SUGESTÕES E DIRECIONAMENTOS FUTUROS

Cada um dos artigos aqui incluídos nesta revisão destacou as limitações do estudo conduzido e fez recomendações quanto a estudos futuros e a formas de minimizar essas limitações encontradas. O quadro 2 resume o que foi encontrado em cada artigo.

Quadro 2 - Artigos, suas limitações e agenda de estudos futuros

Autor e ano	Limitações e sugestões/direcionamentos
Tulone <i>et al.</i> (2018)	- A principal limitação deste estudo está relacionada ao número reduzido de amostras observadas, impedindo a generalização dos resultados, ainda que forneça informações e recomendações válidas. Assim, sugere estudos futuros com uma amostra maior e que incluam outros setores da agricultura para avaliar semelhanças e diferenças.
Guerrero-Villegas, Sierra-García e Palacios-Florencio (2018)	- Este artigo analisa apenas um país e um setor, constituindo uma limitação à generalização dos resultados. - A métrica de inovação utilizada pelos autores se concentra na velocidade de introdução de novos produtos ou serviços, em vez de inovações diretamente relacionadas às dimensões da responsabilidade social corporativa, ressaltando que outros tipos de métricas de inovação poderiam ser mais adequados e que devem ser investigados. - Outra limitação é quanto ao método (transversal em vez de longitudinal), podendo resultar na representação errônea das variáveis cujos efeitos só se tornam visíveis a longo prazo. Por isso, sugerem que estudos futuros adotem uma abordagem longitudinal ao analisar tais questões. Neste sentido, sugerem também uma abordagem de modelagem flexível, com foco maior na previsão do que na causalidade.

Pucci <i>et al.</i> (2020)	- Este artigo apresenta limitações inerentes a um estudo de caso único que sofre com a generalização estatística, sendo as descobertas encontradas não prescritivas por natureza. No caso dos autores, essa limitação foi reduzida a partir da riqueza e profundidade dos dados coletados e por utilizarem a perspectiva longitudinal, sendo uma sugestão para autores que também optarem por realizar um estudo de caso único.
Galbreath <i>et al.</i> (2020)	- Uma das limitações deste estudo é que se restringe a um único setor e região, limitando a generalização. Por isso, sugerem estudos futuros que explorem o efeito das mudanças no clima sobre o comportamento das empresas em diferentes regiões produtoras de vinho e em diferentes países. Os autores também sugerem que se explorem incidentes oriundos de eventos climáticos extremos. - Outra limitação deste estudo é que apenas práticas adaptativas foram examinadas. Por isso, sugerem estudos futuros que determinem a adoção de práticas de mitigação em relação às práticas adaptativas com base nas mudanças climáticas. - Quanto à limitação do método, sugerem que pesquisas futuras tentem utilizar dados de painel de séries temporais para explorar melhor as relações causais.
Galbreath e Tisch (2020)	- Este artigo não faz distinção entre empresas familiares e não familiares, o que pode influenciar os resultados encontrados. Além disso, considera apenas um setor e apenas dois cargos de gestão. Por isso, reconhecem que a presença de mulheres em outras funções também pode ter impacto significativo que deve ser considerado. - Os autores sugerem estudos futuros que explorem como os conselhos de administração e os gestores das empresas interagem e se complementam para impactar a sustentabilidade ambiental. - Sugerem também um aprofundamento das descobertas deste estudo, investigando se a presença de mulheres em cargos de recursos humanos ou marketing faz diferença, melhorando a compreensão sobre as diferenças de gênero em diferentes funções, seu impacto nos stakeholders e nas práticas da empresa em relação à sustentabilidade ambiental. - Por fim, incentivam pesquisas futuras que examinem como homens e mulheres em cargos de liderança se complementam, em vez de como se diferenciam, e em que contextos e condições um equilíbrio entre essas complementaridades pode melhorar os resultados das empresas.
Alonso <i>et al.</i> (2021)	- Este estudo se concentra no enoturismo sustentável a partir da perspectiva de proprietários-gestores de vinícolas localizadas em importantes regiões vinícolas e em economias emergentes. Por isso, os autores sugerem ampliar esse escopo, incluindo outras partes interessadas e vinícolas de regiões menos desenvolvidas, com o fim de possibilitar uma análise comparativa. - Este artigo propôs três diferentes estruturas teóricas a partir de embasamentos teóricos e resultados empíricos; por isso, sugere que estudos futuros testem a utilidade dessas estruturas em ambientes de hotelaria ou de alimentos e bebidas.
Geldres-Weiss <i>et al.</i> (2021)	- Os autores ressaltam que, visto que a vinculação dos temas materiais aos elementos no Canvas e aos arquétipos do Modelo de Sustentabilidade Empresarial é reflexiva e baseada no modelo atual, a análise deve ser revisitada periodicamente na tentativa de identificar novas sinergias. - Os autores também destacam a importância de outros setores industriais com diferentes complexidades serem considerados além do contexto da indústria vitivinícola. - Sugerem também mais estudos que se esforcem em entender como o conceito multidimensional de materialidade impacta os valores quantificados presentes em demonstrações financeiras e como essa dinâmica impacta o tripé da sustentabilidade para os seus stakeholders.
Calle <i>et al.</i> (2022)	- Os resultados encontrados são específicos para o setor vitivinícola e para o âmbito nacional, resultando num potencial viés devido ao escopo nacional da amostra. Por isso sugerem estudos semelhantes em outros países produtores de vinho para esclarecer este possível viés. - Outra limitação quanto à amostra é que esta reflete a alta fragmentação do setor, visto que neste estudo integraram-se dados de sociedades anônimas, cooperativas e empresas familiares. Assim, sugerem que um estudo mais amplo e estratificado se faz necessário para a obtenção de resultados mais conclusivos sobre a relação entre ecoinovação e resultados.

Alonso <i>et al.</i> (2025)	- O estudo foi realizado em 2024, sem pesquisa anterior ou posterior realizada, salientando a necessidade de pesquisas recentes implementarem uma abordagem longitudinal para acompanhar planos previamente estabelecidos ou estratégias implementadas. - Utilizar um escopo mais amplo, incluindo as principais nações produtoras de vinho a nível internacional. - Sugere-se investigações futuras que melhorem as contribuições conceituais deste estudo, adequando-o a outros ambientes de produção de vinho e turismo alimentar, uma vez que neste artigo se considerou um contexto único.
Sanchez-Garcia <i>et al.</i> (2025)	- Os autores reconhecem a limitação imposta pela ausência de dados longitudinais e sistematizados e sugerem que estudos futuros façam a incorporação de dados longitudinais e quantitativos para rastrear impactos ao longo do tempo e permitir análises comparativas para medir os efeitos econômicos do enoturismo. Uma sugestão dos autores neste sentido é adaptar e aplicar quadros quantitativos, como os desenvolvidos por Constantin <i>et al.</i> (2025) para o setor vitivinícola da União Europeia. - Como sugestão para pesquisas futuras, citam o desenvolvimento de estruturas de método misto quantificando os impactos multidimensionais do enoturismo, em combinação com outros dados, tais como avaliações de impacto econômico e análise de pegada ambiental. Para estudos longitudinais, uma sugestão seria o acompanhamento da institucionalização do enoturismo e avaliação da sua resiliência diante de choques globais, tais como resultantes de mudanças climáticas ou pandemias.
Casprini <i>et al.</i> (2025)	- A natureza transversal da pesquisa desenvolvida neste artigo impede a manutenção da linearidade das relações entre as dimensões incluídas na análise estatística. - Uma vez que a amostra incluiu apenas vinícolas italianas, impedindo a generalização das conclusões a nível internacional, sugere-se uma expansão desta pesquisa a nível internacional para verificar a confiabilidade dos resultados encontrados neste estudo, incluindo-se os fatores culturais e institucionais que afetam a orientação ética das vinícolas. - Recomenda-se também mais pesquisas para impulsionar a compreensão da ética nos negócios na indústria vitivinícola, dando especial atenção às propriedades familiares. - Estudos comparativos que confrontam vinícolas familiares e não familiares também são sugeridos para fornecer evidências sobre possíveis pontos em comum e peculiaridades no que se refere à orientação ética da virtude. - Uma perspectiva baseada nos stakeholders é sugerida para investigar a orientação ética da virtude, melhorando a compreensão das raízes da tomada de decisões éticas em empresas vinícolas familiares.

Fonte: autoria própria

A partir da leitura das limitações e sugestões presentes ao final de cada artigo incluído nesta revisão, percebe-se que a maior parte dos artigos ressalta limitações quanto ao número reduzido da amostra, ou ao fato de se aplicar a apenas uma região, setor ou indústria (Tulone *et al.*, 2018; Guerrero-Villegas; Sierra-García; Palacios-Florencio, 2018; Galbreath *et al.*, 2020; Galbreath; Tisch, 2020; Geldres-Weiss *et al.*, 2021; Calle *et al.*, 2022; Casprini *et al.*, 2025; Alonso *et al.*, 2021), ressaltando a necessidade da ampliação destes estudos a outras regiões e a outros setores. Também alguns dos artigos encontrados aqui destacaram a relevância de se utilizar uma perspectiva longitudinal e de se buscar uma maior profundidade dos dados (Pucci *et al.*, 2020; Guerrero-Villegas; Sierra-García; Palacios-Florencio, 2018; Alonso *et al.*, 2025; Sanchez-Garcia *et al.*, 2025) ou por meio da utilização de dados secundários para enriquecer os resultados (Galbreath *et al.*, 2020), bem como combinar os métodos utilizando dados qualitativos e quantitativos (Sanchez-Garcia *et al.*, 2025). Também encontraram-se limitações quanto aos constructos ou variáveis utilizados, bem como ao foco ou stakeholders estudados (Galbreath *et al.*, 2020; Galbreath; Tisch, 2020; Alonso *et al.*, 2021), implicando que estudos que investiguem o papel dos stakeholders em diferentes funções e contextos e sua influência nas ações sustentáveis nas empresas sejam investigados.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este artigo, a partir de uma revisão sistemática de literatura, propôs-se a identificar e analisar como a Teoria dos Stakeholders tem embasado temas relacionados à sustentabilidade e ao papel dos stakeholders em anos recentes. A partir da leitura dos artigos e da indicação das limitações e recomendações futuras, pode-se perceber o amplo campo de potenciais contribuições ao tema e à teoria, investigando em maior profundidade o papel dos stakeholders na promoção da sustentabilidade tanto no setor vitivinícola como em demais cadeias agroindustriais.

Além das limitações observadas pelos autores discutidos nesta revisão, a partir da análise realizada aqui, percebe-se que ainda prevalecem enfoques descritivos, mais direcionados ao enoturismo e à ecoinovação, evidenciando a necessidade de uma abordagem teórica integrada entre stakeholders e instituições. Embora alguns dos artigos aqui encontrados discutam o papel da pressão dos stakeholders para a promoção da sustentabilidade, tal como no artigo de Pucci *et al.* (2020), Tulone *et al.* (2018) e Calle *et al.* (2022) o fazem com foco na criação de valor, relacionado com o papel da empresa em envolver seus stakeholders (Pucci *et al.*, 2020), ou relacionado aos drivers pessoais que podem influenciar (Tulone *et al.*, 2018), bem como os vincula ao impulsionamento da ecoinovação. Estudos que integrem a pressão e o poder de influência dos stakeholders relacionando-os aos elementos estruturais e institucionais não foram encontrados. Assim, a partir desta lacuna identificada, sugerem-se estudos que utilizem a Teoria dos Stakeholders para estudar a pressão que os stakeholders exercem e os estímulos que oferecem para a adoção e internalização de estratégias sustentáveis nas vinícolas. Para tal, sugere uma combinação com elementos da Teoria Institucional, tais como os mecanismos de isomorfismo, combinada com a saliência dos stakeholders para explicar como práticas sustentáveis são adotadas e se tornam parte permanente das estratégias das vinícolas.

A combinação ou integração de elementos dessas duas teorias permite a compreensão não apenas do porquê, mas também de como e sob quais pressões e estímulos as práticas sustentáveis se tornam institucionalizadas nas cadeias agroindustriais, e tem potencial de contribuir para o avanço no entendimento da governança da sustentabilidade em cadeias agroindustriais, para a identificação de arranjos institucionais e relacionais que aceleram a transição para modelos sustentáveis; e, por fim, para oferecer evidências empíricas de um setor ainda pouco explorado teoricamente: a vitivinicultura sustentável.

Por fim, quanto às limitações deste estudo, cita-se, principalmente, as limitações relacionadas ao método, inerentes a uma revisão sistemática de literatura. Cita-se também que utilizou-se apenas uma base de dados para a busca, reduzindo a quantidade de artigos que poderiam ser encontrados. Entretanto, para minimizar esse impacto, selecionou-se uma base de dados ampla (*Web of Science*), conhecida por ser uma base de dados confiável que inclui diversos periódicos com alto fator de impacto, e utilizou-se o protocolo PRISMA para garantir o rigor e a confiabilidade.

6 REFERÊNCIAS

AHINFUL, G. S. et al. Stakeholders pressure, SMEs characteristics and environmental management in Ghana. *Journal of Small Business & Entrepreneurship*, v. 34, n. 3, p. 241–268, 2022.

AIVAZIDOU, E.; TSOLAKIS, N. A water footprint review of Italian wine: drivers, barriers,

and practices for sustainable stewardship. *Water*, v. 12, n. 2, p. 369, 2020.

ALONSO, A. D. et al. Sustainable wine and food products as precursors of sustainable wine tourism: a qualitative cross-national analysis. *Current Issues In Tourism*, [S.L.], p. 1-22, 2025.

ALONSO, A. D. et al. Filling up the sustainability glass: wineries' initiatives towards sustainable wine tourism. *Tourism Recreation Research*, v. 47, n. 5-6, p. 512-526, 2021.

ANNUNZIATA, E. et al. The role of organizational capabilities in attaining corporate sustainability practices and economic performance: evidence from Italian wine industry. *Journal of Cleaner Production*, v. 171, p. 1300–1311, 2018.

BANDINELLI, R. et al. Environmental practices in the wine industry: an overview of the Italian market. *British Food Journal*, v. 122, n. 5, p. 1626–1646, 2020.

BARNEY, J. B.; HARRISON, J. S. Stakeholder theory at the crossroads. *Business and Society*, v. 59, n. 2, p. 203-212, 2020.

BIGLIARDI, B.; GALATI, F. Innovation trends in the food industry: The case of functional foods. *Trends in Food Science & Technology*, v. 31, n. 2, p. 118–129, 2013.

BRONSTEIN, M. M. *Governança no terceiro setor brasileiro: uma explicação à luz da teoria dos stakeholders*. 2016. Tese (Doutorado) – Unigranrio, Rio de Janeiro, 2016.

CALLE, F. et al. Are environmental regulations to promote eco-innovation in the wine sector effective? A study of Spanish wineries. *Agronomy*, v. 12, n. 1, p. 21, 2022.

CARCHANO, M.; CARRASCO, I.; GONZÁLEZ, Á. Eco-innovation and environmental performance: insights from spanish wine companies. *Annals Of Public And Cooperative Economics*, [S.L.], v. 95, n. 2, p. 595-623, 18 abr. 2023.

CARCHANO, M.; CARRASCO, I.; GONZÁLEZ, A. Examining environmental proactivity in the Spanish wine industry: the moderating role of size. *Agribusiness*, [S.L.], v. 41, n. 1, p. 127-157, 13 dez. 2023.

CASPRINI, E. et al. A ‘Grey’ Side of Family Business Ethics? Looking into the Interplay of Internal and External Ethical Orientations: empirical insights from the wine industry. *Journal Of Business Ethics*, [S.L.], v. 198, n. 4, p. 749-770, 2025.

CONSTANTIN, M.; et al. Revelando nuances de competitividade sutis na cadeia de valor do vinho da UE, expandindo a aplicabilidade das elasticidades. *Amfiteatru Economic*, v. 27, n. 69, p. 313–328, 2025.

DASCALU, I.; MANESCU, C.; SIRB, N. M. The impact of the wine sector on economy. *Journal of Biotechnology*, v. 305, p. S86, 2019.

DE BERNARDI, C.; PEDRINI, M. Transforming water into wine: environmental bricolage for entrepreneurs. *Journal of Cleaner Production*, v. 266, p. 121815, 2020.

DONALDSON, T.; PRESTON, L. E. The stakeholder theory of the corporation. *The Academy of Management Review*, v. 20, n. 1, p. 65-91, 1995.

FERRER, J. R. et al. The business model and sustainability in the Spanish wine sector. *Journal of Cleaner Production*, v. 330, p. 129810, 2022.

FONTES FILHO, J. R. O que podemos aprender com a governança das organizações públicas e não empresariais. In: FONTES FILHO, J. R.; LEAL, R. P. C. (Orgs.). *O futuro da governança corporativa: Desafios e novas fronteiras*. São Paulo: Saint Paul Editora, 2013. Cap. 15, p. 263–284.

FRIGON, A.; DOLOREUX, D.; SHEARMUR, R. Drivers of eco-innovation and conventional innovation in the Canadian wine industry. *Journal of Cleaner Production*, v. 275, p. 124115, 2020.

FREEMAN, R. E. *Strategic management: A stakeholder approach*. Cambridge: Cambridge University Press, 2010a.

FREEMAN, R. E. Managing for stakeholders: Trade-offs or value creation. *Journal of Business Ethics*, v. 96, n. 1, p. 7-9, 2010b.

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

GELDRES-WEISS, V. V. et al. Materiality matrix use in aligning and determining a firm's sustainable business model archetype and triple bottom line impact on stakeholders. *Sustainability*, v. 13, n. 3, 1065, 2021.

GALBREATH, J. et al. The impact of climate change on firm adaptation: The case of the wine industry. *International Journal of Wine Business Research*, v. 32, n. 3, p. 373–389, 2020.

GALBREATH, J.; TISCH, D. The effects of women in different roles on environmentally sustainable practices: Empirical evidence from the Australian wine industry. *Australasian Journal of Environmental Management*, v. 27, n. 4, p. 434–451, 2020.

GREGORY-SMITH, D.; MANIKA, D.; DEMIREL, P. Green intentions under the blue flag: Exploring differences in EU consumers' willingness to pay more for environmentally-friendly products. *Business Ethics: A European Review*, v. 26, n. 3, p. 205–222, 2017.

GUERRERO-VILLEGAS, J.; SIERRA-GARCÍA, L.; PALACIOS-FLORENCIO, B. The role of sustainable development and innovation on firm performance. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, v. 25, n. 6, 2018.

HALEEM, F. et al. Sustainable management practices and stakeholder pressure: A systematic literature review. *Sustainability*, v. 14, n. 4, p. 1967, 2022.

HARRISON, J. S.; FREEMAN, R. E.; ABREU, M. C. S. Stakeholder theory as an ethical approach to effective management: Applying the theory to multiple contexts. *Revista Brasileira de Gestão de Negócios*, v. 17, n. 55, p. 858–869, 2015.

JIAO, J.; LIU, C.; XU, Y. Effects of stakeholder pressure, managerial perceptions, and resource availability on sustainable operations adoption. *Business Strategy and the Environment*, v. 29, n. 8, p. 3246–3260, 2020.

KARMAN, A. et al. Has the Covid-19 pandemic jeopardized firms' environmental behavior? Bridging green initiatives and firm value through the triple bottom line approach. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, p. 1–21, 2023.

LAI, K. H. et al. Shipping design for compliance and the performance contingencies for shipping firms. *Transportation Research Part E: Logistics and Transportation Review*, v. 55, p. 74–83, 2013.

LEE, J. W.; KIM, Y. M.; KIM, Y. E. Antecedents of adopting corporate environmental responsibility and green practices. *Journal of Business Ethics*, v. 148, n. 2, p. 397–409, 2018.

LIN, S.; WONG, Y. D. Greenhouse gas mitigation strategies for the container shipping industry. *American Journal of Engineering and Applied Sciences*, v. 5, n. 4, p. 310, 2013.

LOZANO, R.; CARPENTER, A.; HUISINGH, D. A review of ‘theories of the firm’ and their contributions to corporate sustainability. *Journal of Cleaner Production*, v. 106, p. 430–442, 2015.

MAICAS, S.; MATEO, J. J. Sustainability of wine production. *Sustainability*, v. 12, n. 2, p. 559, 2020.

MEIXELL, M. J.; LUOMA, P. Stakeholder pressure in sustainable supply chain management. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, v. 45, n. 1/2, p. 69, 2015.

MONTALVO-FALCON, J. V. et al. Sustainability research in the wine industry: a bibliometric approach. *Agronomy*, v. 13, n. 3, p. 871, 2023.

PANJAITAN, T. W. S. et al. A study of management decisions to adopt emission reduction measures in heavy industry in an emerging economy. *Scientific Reports*, v. 13, n. 1, p. 1413, 2023.

PARMAR, B. L. et al. Stakeholder theory: The state of the art. *The Academy of Management Annals*, v. 4, n. 1, p. 403–445, 2010.

PATHARIA, I.; RASTOGI, S.; VINAYEK, R. Determining green purchase behaviour towards electronic products in an emerging economy: Theory and evidence. In: NGUYEN, N. et al. (Ed.). *Environmental sustainability in emerging markets: Consumer, organisation and policy perspectives*. Singapore: Springer Nature Singapore, 2022. p. 69–94.

POUGNET, S.; MARTIN-RIOS, C.; PASAMAR, S. Keg wine technology as a service

innovation for sustainability in the foodservice industry. *Journal of Cleaner Production*, p. 132145, 2022.

PUCCI, T. et al. The virtuous cycle of stakeholder engagement in developing a sustainability culture: Salcheto winery. *Journal of Business Research*, v. 119, p. 364-376, 2020.

SÁNCHEZ-GARCÍA, E. et al. Exploring the economic, social, and environmental impact of wine tourism in the region of Mendoza. *Environment Systems And Decisions*, [S.L.], v. 45, n. 3, 2025.

SINGH, N.; JAIN, S.; SHARMA, P. Determinants of proactive environmental management practices in Indian firms: An empirical study. *Journal of Cleaner Production*, v. 66, p. 469–478, 2014.

SOZEN, E.; RAHMAN, I.; O'NEILL, M. Craft breweries' environmental proactivity: An upper echelons perspective. *International Journal of Wine Business Research*, v. 34, n. 2, p. 237–256, 2022.

TULONE, A. et al. Adoption of practices of environmental sustainability in viticulture: First suggestions from Canton of Ticino. *Research Advancements in National and Global Business Theory and Practice*, p. 1305–1316, 2018.

VALERO-GIL, J.; RIVERA-TORRES, P.; GARCÉS-AYERBE, C. How is environmental proactivity accomplished? Drivers and barriers in firms' pro-environmental change process. *Sustainability*, v. 9, n. 8, p. 1327, 2017.

YANG, C.; ZHANG, L. CEO environmentally specific transformational leadership and firm proactive environmental strategy: Roles of TMT green commitment and regulative pressure. *Personnel Review*, v. 52, p. 2363–2374, 2022.

YUEN, K. F. et al. Antecedents and outcomes of sustainable shipping practices: The integration of stakeholder and behavioural theories. *Transportation Research Part E: Logistics and Transportation Review*, v. 108, p. 18–35, 2017.

ZHU, Q.; SARKIS, J. The moderating effects of institutional pressures on emergent green supply chain practices and performance. *International Journal of Production Research*, v. 45, n. 18–19, p. 4333–4355, 2007.