



SUSTENTABILIDADE E ESTRATÉGIA ORGANIZACIONAL: UMA REVISÃO DA LITERATURA A PARTIR DA TEORIA DOS STAKEHOLDERS

Kathia Morgana Souza Cardoso

Doutoranda em Administração PPGAdm/UFU

Janaina Maria Bueno

Professora PPGAdm / UFU

Jussara Goulart da Silva

Professora PPGAdm / UFU

RESUMO:

Este estudo tem por objetivo analisar como a teoria dos *stakeholders* tem sido utilizada pela literatura recente para explicar a relação entre sustentabilidade e estratégia organizacional. Por meio de uma revisão de literatura, de abordagem qualitativa, com buscas realizadas exclusivamente na base Scopus, foram identificados e analisados 09 artigos publicados entre 2019 e 2025 que articulam a teoria dos *stakeholders*, a sustentabilidade e a estratégia. Os resultados mostram que a integração dessas dimensões tem se consolidado como um movimento teórico-prático crescente, impulsionado tanto por desafios socioambientais quanto pela necessidade de modelos de negócios mais inclusivos, responsáveis e voltados ao longo prazo. A pesquisa aponta que *stakeholders* influenciam diretamente a formulação estratégica e que a sustentabilidade emerge como resultado de processos relacionais, de governança e de criação conjunta de valor. Conclui-se que a teoria dos *stakeholders* oferece um arcabouço robusto para compreender como organizações alinham objetivos econômicos, sociais e ambientais, reforçando seu papel central na construção de estratégias sustentáveis.

Palavras-chave: teoria dos *stakeholders*, estratégia organizacional, sustentabilidade.

Realização:

1 INTRODUÇÃO

A crescente complexidade dos desafios socioambientais tem ampliado o debate sobre o papel das organizações na promoção da sustentabilidade. O tema da **Sustentabilidade** está evoluindo para um imperativo estratégico que exige que as empresas integrem o crescimento econômico, a equidade social e a proteção ambiental em seus processos. Essa transição é impulsionada, em grande parte, pela complexidade dos desafios globais, como os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS), e pelas crescentes e diversas expectativas dos *stakeholders*. (Freeman; Phillips; Rajendra, 2020; Bridoux; Stoelhorst, 2022; Córdova-Aguirre e Ramón-Jerónimo, 2024; Leal Filho et al., 2025)

A **Teoria dos Stakeholders**, que define esses atores como qualquer grupo ou indivíduo que pode influenciar ou ser influenciado pelos objetivos da organização (Freeman et al. 2020; Leal Filho et al., 2025), oferece a estrutura fundamental para entender por que as corporações são compelidas a redefinir suas responsabilidades, incorporando questões socioeconômicas e ambientais na Estratégia Organizacional para compreender como empresas lidam com essas responsabilidades da sustentabilidade e criação de valor sustentável (Awa, Etim, & Ogbonda, 2024; Leal Filho et al., 2025).

A literatura utiliza essa relação para explicar como a **Estratégia Organizacional** e a **Sustentabilidade** se concretizam por meio da gestão ativa dos *stakeholders*, indo além do pragmatismo instrumental (ideias, teorias e conceitos) para se basear em um imperativo moral de justiça intergeracional (Abramovich; Vasiliu, 2023) ou na ética. Como exemplo, os mecanismos formais, como a certificação ISO 14001, funcionam como uma ferramenta estratégica para o alinhamento socioambiental e o atendimento às demandas do mercado financeiro e de *stakeholders* (Santos e Silva, 2024).

Portanto, o objetivo desta revisão da literatura é analisar como a teoria dos *stakeholders* tem sido utilizada pela literatura recente para explicar a relação entre sustentabilidade e estratégia organizacional. Ao sintetizar os estudos contemporâneos selecionados buscou-se identificar os mecanismos estratégicos que permitem às organizações converter as expectativas dos *stakeholders* em resultados de sustentabilidade, apontando também lacunas e sugestões de novos estudos nessa temática.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 Teoria dos Stakeholders: bases conceituais e evolução

A teoria dos *stakeholders* foi desenvolvida de forma concomitante no Instituto de Pesquisa de Stanford, Estados Unidos, e por Eric Rhenman, na Suécia, nos anos 1980 (Freeman *et al.*, 2010) como uma forma de organização das informações para a formulação de estratégias e planejamento estratégico, além de possuir centralidade dos elementos normativos e éticos, formalizada como uma abordagem estratégica com foco na compreensão dos grupos que afetam e são afetados pela empresa (Freeman *et al.*, 2020; Bridoux; Stoelhorst, 2022). Para Freeman (1984), era necessário construir um *framework* que auxiliasse gestores a lidar com os diferentes níveis de turbulência e mudanças ambientais que afetavam diferentes partes interessadas de uma organização.

Com o tempo, a teoria dos *stakeholders* afastou-se dos estudos tradicionais de gestão estratégica, desenvolvendo-se de forma isolada, posicionando-se como uma alternativa à teorização econômica que enfatiza a cooperação e que incorpora uma dimensão econômica (criação de valor), uma dimensão social (gestão de relacionamentos) e uma dimensão moral (justiça) (Bridoux; Stoelhorst, 2022). Essa evolução trouxe novas linhas de pesquisa, como Teoria comportamental dos *stakeholders* que desenvolve explicações comportamentais de nível individual para as proposições de nível organizacional. Diferentes motivos podem orientar o comportamento dos *stakeholders*, considerando como a justiça, a reciprocidade e os valores podem motivar a cooperação. A governança de stakeholders e criação de valor conjunto (Bridoux; Stoelhorst, 2016), todas apontadas como fundamentais para a compreensão contemporânea da estratégia.

Acrescenta-se ainda que existem três variedades da Teoria dos *Stakeholders* nas dimensões: (1) Trabalho descritivo: que descreve o que os gestores fazem ao gerenciar *stakeholders*; (2) Trabalho normativo: que prescreve o que os gestores devem fazer com base em princípios morais e filosóficos; e (3) Trabalho instrumental: que explica a relação entre a gestão de *stakeholders* e o desempenho organizacional, uma integração de questões éticas à teorização econômica. Entre essas dimensões, a teoria instrumental tornou-se a ponte natural entre a teoria dos *stakeholders* e os estudos de gestão estratégica (Bridoux; Stoelhorst, 2022).

Segundo Freeman *et al.* (2020) e Bridoux e Stoelhorst (2022), está ocorrendo uma convergência entre Teoria dos *Stakeholders* e Estratégia Organizacional que marca uma reaproximação entre as duas teorias motivada pela necessidade prática e teórica de repensar o papel da empresa diante de crises sociais, ambientais e éticas. Essa reaproximação ocorre por três caminhos principais: (a) Teoria Instrumental dos stakeholders e Desempenho Estratégico, uma abordagem que visa relacionamentos justos que equilibrem os interesses dos stakeholders e que afetarão positivamente o desempenho de uma empresa; (b) Governança de Stakeholders que argumentam que boa parte da criação de valor depende de mecanismos de governança capazes de distribuir direitos, deveres e normas percebidas como justas pelos grupos envolvidos. (c) Criação Conjunta de Valor uma estratégia que passa a ser vista não apenas como competição, mas como processo colaborativo, no qual empresas e stakeholders cocriam valor econômico, social e ambiental (Bridoux & Stoelhorst, 2022).

A junção entre teoria dos *stakeholders* e estratégia organizacional representa um movimento atual e sólido, sustentado tanto por pressões sociais quanto por evidências de que a integração de múltiplos interesses favorece decisões estratégicas sustentáveis e de longo prazo.

2.2 Sustentabilidade e a integração entre a Teoria dos *Stakeholders* e a Estratégia

A relação entre sustentabilidade e estratégia organizacional tem se fortalecido à medida que as organizações enfrentam pressões crescentes para responder aos desafios socioambientais. A teoria dos *stakeholders* oferece uma boa base para integrar essas demandas ao processo estratégico, uma vez que pressupõe que o desempenho organizacional depende da capacidade da empresa de gerar valor para diferentes grupos afetados por suas atividades (Freeman *et al.*, 2020). Corroborando com essa visão, Leal Filho *et al.* (2025) observa que a sustentabilidade, especialmente sob os aspectos dos Objetivos de Desenvolvimento

Sustentável (ODS), depende de processos de engajamento de *stakeholders*. O envolvimento de um grupo diversificado de *stakeholders* traz grandes perspectivas, conhecimentos e experiência, levando a soluções mais inovadoras que permitem que diferentes atores contribuam, negociem e acompanhem metas comuns, aumentando a legitimidade das iniciativas de sustentabilidade no processo de tomada de decisão.

Com relação à sustentabilidade organizacional, Córdova-Aguirre e Ramón-Jerónimo (2024) acrescentam que deve ser entendida como resultado de sistemas de avaliação que incorporam dimensões sociais, ambientais e econômicas, que consideram a perspectiva e interesses dos stakeholders com uma gestão sustentável que integre a estratégia da organização. Deste modo, a teoria dos *stakeholders* funciona como uma estrutura que permite articular os interesses dos diversos atores, transformando pressões externas em objetivos estratégicos coerentes (Freeman *et al.*, 2020; Córdova-Aguirre e Ramón-Jerónimo, 2024; Leal Filho *et al.*, 2025). Como destacam Awa, Etim e Ogbonda (2024), essa articulação é importante nas discussões sobre responsabilidade social corporativa, pois práticas de responsabilidade social dependem da capacidade da empresa em identificar, entender e responder aos seus stakeholders.

Considera-se, então, que a sustentabilidade, a teoria dos *stakeholders* e a estratégia integram o conceito de um movimento teórico-prático que reflete a necessidade de alinhamento com as dimensões econômica, social e ambiental, que oferece às organizações um caminho para desenvolver estratégias mais coerentes, resilientes às expectativas da sociedade em um contexto marcado por transições socioambientais.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Este estudo é uma revisão de literatura de natureza qualitativa, com foco em identificar como a teoria dos *stakeholders* tem sido utilizada pela produção científica recente para integrar as discussões sobre sustentabilidade e estratégia organizacional. O tipo de pesquisa é bibliográfico, desenvolvida a partir de artigos científicos publicados em periódicos revisados por pares. O foco recai sobre estudos que articulam a teoria dos stakeholders, sustentabilidade e estratégia organizacional.

A busca dos estudos foi realizada exclusivamente na base Scopus, por ser uma das plataformas internacionais mais utilizadas e abrangentes para estudo do tipo revisão na área de Administração (Donthu *et al.*, 2021). Na Estratégia de busca, usou-se na coleta dos artigos, a *string* formada pelos seguintes termos e operador booleano: “*strategic management AND stakeholder theory AND sustainability AND sustainable strategic*”, aplicada nos campos de título, resumo e palavras-chave.

Foram considerados os critérios de seleção, (1) Artigos publicados entre **2019 e 2025**, com acesso aberto; (2) Artigos revisados por pares; (3) Publicações disponíveis em texto completo e em inglês; (4) Estudos que tratassem da interconexão entre teoria dos *stakeholders*, estratégia organizacional e sustentabilidade. Foram encontrados 278 arquivos e, depois de aplicados os critérios de seleção, restaram 35 artigos.

Com os 35 artigos selecionados, foi feita a leitura exploratória de títulos e resumos, buscando verificar aderência ao tema. Ao final, 09 publicações foram selecionadas para compor o *corpus*

teórico da revisão. Para os procedimentos de análise, os artigos selecionados foram analisados com base em **análise temática**.

A leitura completa permitiu identificar contribuições teóricas, abordagens metodológicas e padrões conceituais presentes na literatura. As categorias finais de análise foram: (1) **Fundamentos da teoria dos stakeholders**; (2) **Relação entre stakeholders e estratégia organizacional**; (3) **Integração entre sustentabilidade, estratégia e stakeholders**.

A seguir informamos a Planilha dos artigos selecionadas no Quadro 1:

QUADRO 01 - PLANILHA PARA REVISÃO DE LITERATURA

Nº	Título do artigo	Autores/Revista	Objetivo do Estudo
1	In the eye of the beholder: Stakeholder perceived value in sustainable business models. [Nos olhos de quem vê: valor percebido pelas partes interessadas em modelos de negócios sustentáveis]	Norris, Simon (2024). Long Range Planning)	adota um conceito de valor percebido baseado em insights de nível micro da gestão centrada no destinatário (estratégica) para reformar a construção de valor ecológico, social e econômico.
2	Iso 14001 – Environmental Management System As A Strategic Tool For Companies In The Electric Sector; [Iso 14001 – Sistema De Gestão Ambiental Como Ferramenta Estratégica Para Empresas Do Setor Elétrico]	e Silva, Fábio Coelho Netto Santos, (2024). Revista de Gestão Social e Ambiental	análise da norma ABNT NBR ISO 14001:2015 - Sistemas de Gestão Ambiental em organizações do Setor Elétrico como ferramenta estratégica para responder ao Questionário Ambiental do Índice de Sustentabilidade Empresarial (ISE B3 - principal índice para avaliação de práticas ESG na Bolsa de Valores.
3	Sustainability as fairness: A Rawlsian framework linking intergenerational equity and the sustainable development goals (SDGs) with business practices. [Sustentabilidade como justiça: uma estrutura rawlsiana que vincula a equidade intergeracional e os objetivos de desenvolvimento sustentável (ODS) às práticas de negócios]	Abramovich, Nicolai and Vasiliu, Alexandru, (2023). Sustainable Development	explora a sustentabilidade de uma perspectiva normativa para determinar os usos legítimos do conceito em geral e nas práticas de negócios em particular.
4	Advancing the sustainability agenda through strategic human resource management: Insights and suggestions for future research. [Avançando na agenda de sustentabilidade por meio da gestão estratégica de recursos humanos: insights e sugestões para pesquisas futuras]	Ren, Shuang; Cooke, Fang Lee; Stahl, Günter K; Fan, Di, Timming, Andrew R. (2023). Human Resource Management	Como a gestão de recursos humanos (GRH), tanto como discurso acadêmico quanto como função estratégica corporativa, pode avançar na agenda de sustentabilidade? Sintetizamos conceituações e perspectivas teóricas sobre o tema, incluindo quadros de referência de GRH estratégica, teoria institucional e lógicas institucionais, teoria das partes interessadas e carreiras sustentáveis /teoria do ciclo de vida.
5	Does sustainable corporate governance have an impact on materiality disclosure quality in integrated reporting? International evidence. [A governança corporativa sustentável tem impacto na qualidade da divulgação de materialidade no relato integrado? Provas internacionais]	Velte, Patrick, (2022). Sustainable Development	examina a influência da governança corporativa sustentável na qualidade da divulgação de materialidade (MDQ) em relatórios integrados em um cenário internacional. Referindo-se à teoria das partes interessadas, nos concentramos na diversidade de gênero, comitês de sustentabilidade e remuneração de executivos relacionados à sustentabilidade
6	Corporate social responsibility in emerging markets: Opportunities and challenges for sustainability integration, [Responsabilidade social corporativa em mercados emergentes: Oportunidades e desafios para a integração da sustentabilidade],	Oranges Cezarino, Luciana O.; Liboni, Lara Bartocci; Hunter, Trevor; Pacheco, Larissa M.; Martins, Flávio Pinheiro. (2022). Journal	Neste artigo, examinamos como dois projetos selecionados pelo Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento (PNUD) orientam suas operações para práticas de gestão responsável em um contexto de economia em transição. Ao focar nossa análise na teoria das partes interessadas, destacamos como o contexto pode influenciar o processo de gestão estratégica

		of Cleaner Production	
7	Sustainability-Related Strategic Evaluation of Business Models [Avaliação Estratégica de Modelos de Negócios Relacionados à Sustentabilidade]	Höse, Kristina and Süß, Anika and Götze, Uwe (2022). Sustainability	Este artigo aborda a avaliação estratégica relacionada à sustentabilidade, até agora amplamente negligenciada, nas fases iniciais do desenvolvimento do modelo de negócios.
8	A participatory system dynamics model to investigate sustainable urban water management in Ebbsfleet Garden City. [Um modelo de dinâmica de sistema participativo para investigar a gestão sustentável da água urbana em Ebbsfleet Garden City]	Pluchinotta, Irene; Pagano, Alessandro; Vilcan, Tudorel; Ahilan, Sangaralingam; Kapetas, Leon; Maskrey, Shaun A.; Krivtsov, Vladimir; Thorne, Colin R.; O'Donnell, Emily C. (2021). Sustainable Cities and Society	necessidade crítica de pesquisa sobre como as cidades devem se adaptar para se tornarem resilientes a esses impactos em futuros incertos. Os desafios da UWM na Ebbsfleet Garden City (Reino Unido) foram investigados por meio de um processo participativo e possíveis soluções sustentáveis
9	Stakeholder signalling and strategic niche management: The case of aviation bioerosene. [Sinalização de stakeholders e gestão estratégica de nichos: o caso do bioquerosene de aviação]	Koistinen, Katariina and Upham, Paul John and Bögel, Paula Maria, (2019). Journal of Cleaner Production),	explora um caso de reputação e gestão de stakeholders em transições de sustentabilidade. Usamos o caso do biocombustível de aviação (bioquerosene) para explorar as complicações em torno da sinalização em processos estratégicos de gerenciamento de nicho.

Fonte: dados da pesquisa.

Na próxima seção, os estudos selecionados são apresentados na perspectiva da análise feita a partir das categorias identificadas.

4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

O artigo analisado, *"In the eye of the beholder: Stakeholder perceived value in sustainable business models"*, Norris (2024) contribui na compreensão de como a sustentabilidade, a formulação estratégica e a gestão baseada em stakeholders se articulam no contexto dos modelos de negócio sustentáveis. O ponto central é que a criação de valor sustentável só pode ser compreendida quando se considera a perspectiva dos *stakeholders* e a forma como esses grupos percebem a satisfação de suas necessidades. Com relação à teoria dos *stakeholders*, parte-se de pressupostos de que a organização que considera como um sistema de relações interdependentes, no qual os *stakeholders* influenciam e são influenciados pelas decisões organizacionais, sendo que as organizações se relacionam com "a sociedade" como grupos concretos cujas necessidades e expectativas moldam a estratégia organizacional.

Nesse entendimento, o autor discute o papel estratégico dos *stakeholders* e destaca que as organizações dependem da percepção de valor que esses grupos constroem. Os *stakeholders* apoiam a estratégia da organização quando percebem que seus interesses estão sendo atendidos. Esse enfoque corrige limitações da visão tradicional da estratégia, que privilegia o desempenho econômico e a captura unilateral de valor, movendo a análise para a criação de valor interdependente. Dessa forma, a estratégia passa a ser compreendida como um processo relacional, sustentado por interações, interpretações subjetivas e alinhamento entre necessidades dos stakeholders e práticas organizacionais (Norris, 2024).

O artigo de Santos e Silva (2024) articula a Teoria dos *Stakeholders*, a Estratégia Organizacional e a Sustentabilidade para explicar os achados sobre a adoção da certificação ISO 14001 como uma ferramenta estratégica no Setor Elétrico. Desta forma, enfatiza que a Teoria dos *Stakeholders* e a Teoria da Responsabilidade Social Corporativa são relevantes para entender por que as empresas devem adotar práticas sustentáveis e como isso influencia seu desempenho. As organizações são responsáveis pelos impactos de seus negócios, e a sociedade, juntamente com o mercado financeiro, incorpora crescentes preocupações com questões ambientais e o desenvolvimento sustentável. Nesse contexto, a melhoria do desempenho em questões Ambientais, Sociais e de Governança (ESG) é uma força direcionadora para os negócios do setor elétrico.

Nesse contexto, a certificação ISO 14001 (Sistema de Gestão Ambiental - SGA) é analisada como uma Estratégia Organizacional importante para as empresas do setor elétrico atenderem às exigências ambientais do mercado financeiro. A articulação teórica para analisar a eficácia do SGA, realizando um estudo documental comparativo entre os requisitos da ISO 14001 e o Questionário da Dimensão Meio Ambiente do Índice de Sustentabilidade Empresarial (ISE B3), principal indicador ESG no Brasil. Os resultados revelam uma forte correlação entre a certificação ISO 14001 e o atendimento ao Questionário ISE B3 na Dimensão Ambiental (Santos e Silva, 2024).

Santos e Silva (2024) explicam que a adoção de um SGA certificado fornece um caminho estruturado para o alinhamento ambiental e a incorporação da gestão ambiental na estratégia de sustentabilidade corporativa. Desta maneira, os requisitos da ISO 14001 (que exigem gestão de riscos, conformidade legal e engajamento da liderança), a empresa do Setor Elétrico obtém uma vantagem competitiva palpável, pois gera as evidências necessárias para alcançar pontuações mais elevadas no ISE B3. Desta forma, a ISO 14001 atua como a materialização estratégica que permite à organização satisfazer as demandas ambientais e financeiros dos *stakeholders* e aprimorar sua reputação.

Abramovich e Vasiliu (2023), com o artigo "Sustainability as fairness: A Rawlsian framework linking intergenerational equity and the sustainable development goals (SDGs) with business practices", exploram a Sustentabilidade a partir de uma perspectiva normativa, definindo-a essencialmente como justiça intergeracional e ambiental. Discutem como a Teoria dos *Stakeholders* é, frequentemente, invocada como uma solução prática de Estratégia Organizacional, considerando as gerações futuras como *stakeholders* e que as empresas poderiam integrar a sustentabilidade em suas estratégias. No entanto, esta abordagem, que mistura racionalidades normativas e estratégicas, corre o risco de desviar a sustentabilidade de seu objetivo principal, tratando-a como um meio instrumental para maximizar lucros (*instrumental bluff*).

A Estratégia Organizacional para a sustentabilidade deve ser fundamentada em uma justificação moral e não apenas pragmática. Vale ressaltar que se aborda o conceito Rawlsiano de "Justiça como Equidade" (*Justice as Fairness*) para demonstrar que a sustentabilidade é um imperativo normativo universal. Ao aplicar o princípio da diferença a um contexto intergeracional, o estudo conclui que os arranjos econômicos são justos se beneficiarem os menos favorecidos, o que, no contexto ambiental, significa que as vantagens das gerações

presentes não podem ser obtidas desfavorecendo as gerações futuras (Abramovich e Vasiliu, 2023).

Dessa forma, Abramovich e Vasiliu (2023) explicam que ao estabelecer uma relação hierárquica (vertical) entre a ética e a estratégia organizacional, se a empresa se compromete com a *fairness* (equidade) como premissa ética central, um conceito que a própria Teoria dos *Stakeholders* implicitamente adota, então a sustentabilidade, como uma questão de justiça intergeracional, não pode ser opcional. Portanto, a sustentabilidade é uma obrigação pré-existente de todo plano de negócios, e que buscar o lucro irrestrito à custa da justiça ambiental e social das gerações futuras é um "absurdo lógico e uma injustiça", o que exige que a estratégia seja desenvolvida para servir à sustentabilidade, e não o contrário.

Ren *et al* (2023), abordam o papel da Gestão Estratégica de Recursos Humanos (HRM) no avanço da agenda de sustentabilidade, que evoluiu de um foco do lucro para um modelo de crescimento mais inclusivo e orientado para o futuro, conforme definido pela Comissão Brundtland (1987) e pelos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) da ONU. Os autores consideram a Teoria dos *Stakeholders* reconhece que o propósito corporativo se expandiu, comprometendo-se com seus stakeholders na maximização do retorno para os acionistas. Esta mudança na finalidade da responsabilidade corporativa exige que a estratégia organizacional integre proativamente o desempenho econômico, social e ambiental.

Tais conceitos se relacionam para estabelecer o *Sustainable HRM* (S-HRM) como uma Estratégia Organizacional que emprega sistemas de RH para alcançar objetivos estratégicos de sustentabilidade. Uma das principais definições é o S-HRM como parte da gestão de *stakeholders*, que defende uma visão pluralista da corporação onde a sustentabilidade é uma característica central e duradoura. Ren *et al.* (2023) explicam seus achados argumentando que a gestão eficaz de múltiplos *stakeholders* confere uma vantagem competitiva.

Ao tratar o S-HRM como uma estratégia organizacional puramente instrumental, contudo, corre-se o risco de ignorar as tensões inerentes à busca de metas econômicas, sociais e ambientais. A dificuldade em conciliar os interesses concorrentes dos *stakeholders* pode levar a uma situação em que os ganhos para um grupo correspondem a perdas para outro. Portanto, o artigo utiliza a ligação entre a Teoria dos *Stakeholders* e a Estratégia Organizacional para explicar que o S-HRM deve ser genuíno e não meramente simbólico (o chamado *instrumental bluff*), sob pena de os *stakeholders* (como os funcionários) detectarem a falta de sinceridade e retirarem sua lealdade (Ren *et al.*, 2023)

Koistinen, Upham e Bögel (2019) investigam o uso limitado de biocombustível de aviação (bioquerosene) como um caso de gestão de reputação e Teoria dos *Stakeholders* em transições de sustentabilidade. A Estratégia Organizacional do setor, que envolve o fornecimento de misturas de baixa percentagem em aeroportos, é analisada como um processo de sinalização corporativa focado na gestão dos *stakeholders*. Desta maneira, a Teoria dos *Stakeholders* e a Gestão Estratégica de Nichos se unem ao argumenta o sucesso na difusão de uma nova tecnologia, como o bioquerosene, depende da legitimidade e aceitabilidade social percebida pelos *stakeholders*.

Considerando que essa relação explica que o uso cauteloso do bioquerosene, mantido em baixa escala, é uma forma de sinalização estratégica e gestão de riscos reputacionais. Embora

companhias aéreas e aeroportos cooperem para sinalizar preocupação ambiental e apoiar o desenvolvimento de mercado, sem incidir em custos financeiros significativos ou em risco reputacional. Além disso, este risco surge das percepções sociais sobre a sustentabilidade dos biocombustíveis como as preocupações com o desmatamento ou o uso de óleo de palma. A Estratégia Organizacional do setor é caracterizada como uma Gestão Estratégica de Nichos (SNM) em "manutenção", em vez de uma ambição de escalonamento. O artigo explica que a incerteza normativa externa (relacionada à legitimidade dos *stakeholders* e à política) atua como um freio na difusão tecnológica. Assim, o uso limitado da tecnologia é uma escolha ativa do setor para gerenciar a percepção, até que as incertezas de política, legitimidade e mercado diminuam, permitindo o aumento da produção sustentável e a redução dos custos. (Koistinen, Upham e Bögel, 2019).

Para Velte (2022), a influência da governança corporativa sustentável na Qualidade da Divulgação da Materialidade (MDQ) no relatório integrado (IR), baseando-se principalmente na Teoria dos *Stakeholders*. A premissa é que o relatório integrado, como parte da Estratégia Organizacional, visa satisfazer as necessidades de informação de acionistas e de um amplo espectro de *stakeholders*, exigindo maior transparência e mitigação do *greenwashing*. Para alcançar a sustentabilidade corporativa, é necessário avaliar três mecanismos de governança: (1) diversidade de gênero no conselho, (2) comitês de sustentabilidade e (3) remuneração executiva vinculada à sustentabilidade.

Os principais resultados demonstram que a diversidade de gênero no conselho e a remuneração executiva vinculada à sustentabilidade estão positivamente associadas à MDQ. Por esse motivo, a relação entre os conceitos pode explicar que o atendimento às demandas dos *stakeholders* por representação adequada e incentivos alinhados à sustentabilidade aumenta a conscientização dos gestores e a qualidade da transparência nos relatórios integrados. Em contraste, a implementação de comitês de sustentabilidade não mostrou um impacto significativo na MDQ, sugerindo que o uso pode ser simbólico, com a expertise financeira ainda dominando as decisões (Velte, 2022).

Adicionalmente, o autor descobriu que o poder do CEO (medido por fatia de pagamento, posse e tempo de mandato) enfraqueceu a relação positiva entre a governança sustentável e a MDQ. Isso sugere que a Estratégia Organizacional de alinhamento com a sustentabilidade, impulsionada pelo conselho, pode ser comprometida pelo comportamento oportunista do CEO, que pode priorizar incentivos financeiros tradicionais em detrimento dos interesses dos *stakeholders* não financeiros. Assim, o sucesso da governança sustentável na melhoria da divulgação de sustentabilidade depende não apenas da estrutura do conselho, mas também do alinhamento do principal executivo. (Velte, 2022).-

Cezarino *et al.* (2022) utilizam a Teoria dos *Stakeholders* e a Teoria da Estratégia para analisar como empresas em mercados emergentes, no Brasil, usam a Responsabilidade Social Corporativa (CSR) para impulsionar a inclusão social e o alcance dos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável. A Sustentabilidade é enquadrada não apenas como um imperativo moral, mas como uma Estratégia Organizacional viável que preenche lacunas institucionais e gera valor social e financeiro. O estudo compara duas empresas brasileiras, Energisa (empresa de distribuição de energia) e Damha (construção), que integraram o

empreendedorismo social em suas estratégias centrais, apesar de usarem arquétipos teóricos distintos. O principal achado é que a integração estratégica da CSR, especificamente através do apoio ao empreendedorismo social, gera benefícios duplos. No caso da Energisa, o programa "Bem da Gente" focou em comunidades carentes, abordando problemas operacionais do negócio central, como alta inadimplência e furto de energia. A Estratégia Organizacional da Energisa, ao criar um ecossistema de inclusão para seus *stakeholders* comunitários, melhorou a receita, as relações com clientes e cumpriu metas regulatórias.

O estudo mostra que a Damha, por meio do programa ABS, mitigou riscos reputacionais associados ao setor de construção ao co-desenvolver projetos com a comunidade, promovendo o empreendedorismo local e a sustentabilidade ambiental. Cezarino *et al* (2022) explicam que, em mercados emergentes onde a pressão institucional pela sustentabilidade é baixa, o incentivo "fazer o bem para ir bem" é importante: ao transformar clientes e membros da comunidade em *stakeholders* afiliados, as empresas reduzem comportamentos negativos (como roubo ou não pagamento) e obtêm resultados financeiros positivos, provando que a estratégia inclusiva é um motor duradouro para o desenvolvimento dos ODS.

Höse *et al.* (2022) propõem uma metodologia de Estratégia Organizacional para a avaliação estratégica de modelos de negócios na fase inicial de desenvolvimento, com foco na Sustentabilidade. Para isso, adaptam conceitos da Teoria do Gerenciamento Estratégico (como a Visão Baseada em Recursos - RBV, e a Visão Baseada em Mercado - MBV) para abranger as três dimensões da sustentabilidade. Desta maneira, ocorre uma articulação entre conceitos teóricos e a Sustentabilidade para desenvolver cinco critérios principais de avaliação. O primeiro critério central, "elegibilidade para criar benefícios para os *stakeholders*", substitui o tradicional "benefício para o cliente", reconhecendo que modelos de negócios sustentáveis devem considerar uma gama mais ampla de *stakeholders*, incluindo a sociedade e o meio ambiente. Os outros critérios incluem: atratividade de mercado, heterogeneidade/singularidade, permanência e a chave: elegibilidade para gerar valor orientado para a sustentabilidade.

Por esse motivo, esses critérios permitem uma forte análise da Estratégia Organizacional mesmo com pouca disponibilidade de dados, admitindo que as empresas rejeitem ideias inviáveis ou direcionem o desenvolvimento para garantir que a viabilidade econômica seja buscada simultaneamente com os objetivos socioambientais. Portanto, essa relação adaptada da Teoria dos *Stakeholders* e da estratégia para garantir que a sustentabilidade seja um foco estratégico desde o início, transformando a análise tradicional de "elegibilidade para gerar lucro" em uma análise holística de "elegibilidade para gerar valor orientado para a sustentabilidade" (Höse *et al.*, 2022).

Pluchinotta *et al.* (2021) descrevem o desenvolvimento de um Modelo de Dinâmica de Sistemas (SDM) participativo para investigar o Gerenciamento Sustentável da Água Urbana (UWM) na Cidade Jardim de Ebbsfleet, focando na redução do consumo de água potável residencial. A metodologia é baseada na colaboração de *stakeholders* (Learning and Action Alliance), reconhecendo que o UWM sustentável é um problema complexo (*wicked*) que exige conhecimento local e engajamento para uma Estratégia Organizacional eficaz. O SDM permite aos autores e *stakeholders* explorar o impacto de diferentes Estratégias Organizacionais

(cenários) no sistema hídrico ao longo de 30 anos, integrando variáveis "duras" (infraestrutura) e "moles" (socio-institucionais). Os resultados demonstram que ações apenas no lado da oferta (como redução de vazamentos) têm impacto limitado no comportamento de economia de água, enquanto cenários que combinam ações de infraestrutura com incentivos socioambientais e econômicos produzem um efeito sinérgico e superior no balanço hídrico.

Pluchinotta *et al.* (2021), utilizam a relação entre *stakeholders* e a busca pela sustentabilidade hídrica para explicar que o processo de modelagem colaborativa fornece uma compreensão mais holística das interdependências do sistema. Esse aprendizado coletivo permite a identificação de estratégias que, embora difíceis de quantificar tradicionalmente, são essenciais para reduzir o uso de água potável a longo prazo, cumprindo os objetivos estratégicos de sustentabilidade de diferentes organizações *stakeholders* (como a meta "Target 100" da Southern Water).

5 CONCLUSÃO

O objetivo deste estudo foi analisar como a teoria dos *stakeholders* tem sido utilizada pela literatura recente para explicar a relação entre sustentabilidade e estratégia organizacional. A revisão permitiu identificar que os estudos convergem ao reconhecer que a estratégia organizacional deixa de ser orientada exclusivamente ao desempenho econômico e passa a incorporar dimensões da sustentabilidade (social, econômica e ambiental), mediadas pelos interesses e percepções dos *stakeholders*.

O trabalho de Norris (2024) contribui significativamente ao debate contemporâneo sobre estratégia sustentável, pois desloca o foco da mensuração macro para uma abordagem micro, relacional e baseada na percepção dos *stakeholders*. O enfoque da relação sustentabilidade e estratégia organizacional fortalece a compreensão de que a sustentabilidade não é um objetivo externo à organização, mas um resultado emergente da sua estratégia, moldado pela qualidade das relações e pela capacidade de criar valor percebido. O artigo, portanto, oferece uma explicação mais refinada sobre como sustentabilidade e estratégia se conectam pela via dos *stakeholders*, o que faz dele um excelente ponto de partida para sua revisão da literatura.

Os artigos analisados demonstram que a sustentabilidade surge como um resultado relacional que depende de governança inclusiva, criação conjunta de valor e práticas que equilibram múltiplas demandas. Os principais achados indicam que a teoria dos *stakeholders* tem sido aplicada como lente analítica e orientadora para compreender como organizações articulam decisões estratégicas capazes de atender simultaneamente às expectativas de diferentes grupos. Portanto, os mecanismos de participação, transparência, justiça e engajamento fortalecem a legitimidade organizacional e contribuem para modelos de negócios mais sustentáveis. Assim, a pesquisa reforça que a integração entre sustentabilidade e estratégia depende da capacidade das organizações de interpretar, negociar e atender necessidades diversas, fazendo da teoria dos *stakeholders* um referencial central nesse processo.

A presente revisão contribui ao consolidar evidências de que a convergência entre teoria dos *stakeholders*, sustentabilidade e estratégia organizacional representa uma tendência sólida

na produção científica recente com um entendimento mais abrangente da sua complexidade e integração de preceitos. Em termos práticos, os resultados reforçam que organizações que adotam perspectivas orientadas a *stakeholders* tendem a desenvolver estratégias mais robustas, legítimas e alinhadas a desafios socioambientais.

Conclui-se que os resultados demonstram que a teoria dos *stakeholders* oferece um arcabouço sólido para compreender a integração entre sustentabilidade e estratégia organizacional e sua integração reforça a necessidade de decisões estratégicas mais inclusivas, responsáveis e orientadas ao longo prazo, contribuindo para a construção de organizações mais resilientes diante dos desafios para o alcance da sustentabilidade organizacional.

Com relação as limitações deste estudo, foi apresentada uma busca restrita à base Scopus e ao período de 2019 a 2025, o que pode ter excluído publicações relevantes em outras bases ou anos anteriores. Além disso, a análise concentrou-se em artigos disponíveis em inglês e com acesso aberto, o que também reduz a amplitude do corpus. Outra limitação decorre da própria natureza interpretativa da análise qualitativa, que exige seleção e síntese de perspectivas diversas.

Para pesquisas futuras, recomenda-se ampliar as bases de dados utilizadas, incluir estudos empíricos e explorar comparações entre setores, regiões ou tipos de organização. Sugere-se ainda investigar como diferentes modelos de governança de *stakeholders* influenciam a implementação de estratégias sustentáveis e como fatores institucionais, culturais e tecnológicos moldam essa relação. Estudos longitudinais também seriam valiosos para compreender como as estratégias sustentáveis evoluem ao longo do tempo e como a percepção dos *stakeholders* influencia esse processo.

REFERÊNCIAS

Awa, Hart O.; Etim, Willie; Ogbonda, Enyinda. Stakeholders, stakeholder theory and Corporate Social Responsibility (CSR). **International Journal of Corporate Social Responsibility**. 9:11. 2024. DOI: <https://doi.org/10.1186/s40991-024-00094>

Bridoux, F.; Stoelhorst, J. Stakeholder Theory, Strategy, And Organization: Past, Present, And Future. **Strategic Organization**, v. 20, n. 4, p. 797-809, 2022. DOI: [10.1177/14761270221127628](https://doi.org/10.1177/14761270221127628)

Córdova-Aguirre, L.J.; Ramón-Jerónimo, J.M. Designing a Sustainability Assessment Framework for Peruvian Manufacturing Small and Medium Enterprises Applying the Stakeholder Theory Approach. **Sustainability**. 2024. DOI: [10.3390/su16051853](https://doi.org/10.3390/su16051853).

Donthu, N.; Kumar, S.; Mukherjee, D.; Pandey, N.; Lim, W. M. How to conduct a bibliometric analysis: an overview and guidelines. **Journal of Business Research**, v. 133, n. 1, p. 285-296, 2021.

Freeman R. E. **Strategic Management: a stakeholder approach**. Boston, MA: Pitman, 1984.

Freeman, R. E.; Harrison, J. S.; Wicks, A. C.; Parmar, B. L.; De Colle, S. **Stakeholder theory: The state of the art**. Cambridge, UK: Cambridge University Press, 2010.

Freeman, R. E.; Phillips, R.; Rajendra, S. Tensions in Stakeholder Theory. **Business & Society**. v. 59, n. 2, p. 213-231. 2020. DOI: 10.1177/0007650318773750

Leal Filho, Walter; Sigah; Tiago F. A. C. I; Anholon, Rosley; Rebelatt, Bianca Gasparetto; Schmidt-Ross, Inga; Hensel-Borner, Susanne; Franco, Dirk; Treacy, Thomas; Brandli, Luciana Londero. Promoting sustainable development via stakeholder engagement in higher education. **Environmental Sciences Europe**. 37:64, 2025. DOI: <https://doi.org/10.1186/s12302-025-01101-0>

Referência de seleção

Abramovich, N., & Vasiliu, A. (2023). Sustainability as fairness: A Rawlsian framework linking intergenerational equity and the sustainable development goals (SDGs) with business practices. **Sustainable Development**. 31(3), 1328–1342. DOI: <https://doi.org/10.1002/sd.2451>

Cezarino, L. O., Liboni, L. B., Hunter, T., Pacheco, L. M., & Martins, F. P. (2022). Corporate social responsibility in emerging markets: Opportunities and challenges for sustainability integration. **Journal of Cleaner Production**, 362, 132224. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2022.132224>.

Höse, K., Süß, A., & Götze, U. (2022). Sustainability-Related Strategic Evaluation of Business Models. **Sustainability**. 14(12), 7285. <https://doi.org/10.3390/su14127285>.

Koistinen, K., Upham, P., & Bögel, P. (2019). Stakeholder signalling and strategic niche management: The case of aviation bioquerosene. **Journal of Cleaner Production**. 228, 1373–1381 (informação de publicação que pode ser inferida dos dados de referência). <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2019.03.283>.

Norris, L. *In the eye of the beholder: Stakeholder perceived value in sustainable business models*. **Long Range Planning**, v. 57, n. 3, 2024. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2023.102357>

Pluchinotta, I., Pagano, A., Vilcan, T., Ahilan, S., Kapetas, L., Maskrey, S., Krivtsov, V., Thorne, C., & O'Donnell, E. (2021). A participatory system dynamics model to investigate sustainable urban water management in Ebbsfleet Garden City. **Sustainable Cities and Society**. 67, 102709. <https://doi.org/10.1016/j.scs.2021.102709>.

Ren, S., Cooke, F. L., Stahl, G. K., Fan, D., & Timming, A. R. (2023). Advancing the sustainability agenda through strategic human resource management: Insights and suggestions for future research. **Human Resource Management**. 62(3), 251–265. DOI: <https://doi.org/10.1002/hrm.22169>

Santos e Silva, F. C. N. (2024). ISO 14001 – Environmental Management System as a Strategic Tool for Companies in the Electric Sector. **Revista de Gestão Social e Ambiental (RGSA)**. 18(4), 1–23. e03109. <https://doi.org/10.24857/rgsa.v18n4-100>

Velte, P. (2022). Does sustainable corporate governance have an impact on materiality disclosure quality in integrated reporting? International evidence. **Sustainable Development**. 1–16. <https://doi.org/10.1002/sd.2333>.