

PRESSÕES INSTITUCIONAIS E ESTÍMULOS RELACIONAIS PARA A PROMOÇÃO DA SUSTENTABILIDADE NA INDÚSTRIA VITIVINÍCOLA: PROPOSTA DE UM FRAMEWORK

Bruna Caroline Cerva - Doutoranda em Administração - UFRGS
Márcia Dutra de Barcellos - Doutora em Agronegócios - UFRGS

RESUMO: Os graves problemas ambientais necessitam, para sua resolução, da colaboração entre os agentes. Apesar deste reconhecimento, permanecem lacunas de conhecimento sobre como os stakeholders podem influenciar na condução a sistemas mais sustentáveis. A indústria do vinho possui reconhecido valor econômico e cultural. Tendo isso em mente, este artigo realiza uma revisão de literatura de autores seminais das Teorias Institucional e dos Stakeholders e sua relação com a sustentabilidade, seguida de quatro revisões sistemáticas de literatura na base de dados Web of Science, com o fim de propor um framework que integra elementos dessas duas teorias para compreender o porquê, como e sob quais pressões e estímulos as práticas sustentáveis se tornam institucionalizadas nas cadeias agroindustriais, tal como a indústria vitivinícola. Como contribuição, espera-se avançar no entendimento da governança da sustentabilidade em cadeias agroindustriais e na identificação de arranjos institucionais e relacionais que aceleram a transição para modelos circulares nas cadeias.

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

1 INTRODUÇÃO

Os graves problemas ambientais e a resolução destes problemas, transicionando para modelos mais sustentáveis de produção necessitam da colaboração entre os agentes, aumentando a probabilidade de tais estratégias serem bem-sucedidas (Alves; Silva; Santos, 2018). Apesar deste reconhecimento, ainda permanecem lacunas significativas de conhecimento entre os stakeholders, seu poder de influência e como a dinâmica entre estes pode ser melhorada (Benachio; Freitas; Tavares, 2020; Bertassini *et al.*, 2021). Além disso, embora se reconheça que a indústria do vinho é um importante nicho do setor agroalimentar, as questões relacionadas à sustentabilidade não são suficientemente exploradas pela academia nesta indústria (Alessandri; Daddi; Iraldo, 2024).

A sustentabilidade, no contexto da vitivinicultura, pode estar relacionada a práticas relativas ao vinhedo e ao consumo, à manutenção da qualidade do solo, ao uso eficiente dos recursos naturais, à redução da emissão de gases de efeito estufa (Nodari; Ferri, 2023), ao uso da vitivinicultura orgânica, à utilização de energia solar, ao reúso de água ou ao tratamento de águas residuais nas vinícolas e à gestão de resíduos (Barbosa *et al.*, 2018). No que se refere aos aspectos sociais e econômicos, algumas ações envolvem o cooperativismo, as ações de responsabilidade social e a geração de renda e de empregos (Barbosa *et al.*, 2018).

Quanto ao papel dos stakeholders neste processo, muitos autores realizaram esforços tanto para classificá-los como para ressaltar seus atributos e a influência que exercem, com o fim de determinar a quem priorizar, tais como Freeman (2010), Clarkson (1995) e Mitchell, Agle e Wood (1997).

De acordo com a Teoria Institucional, o processo de institucionalização decorre de arranjos institucionais desenvolvidos por agentes interessados em promover ações estratégicas sustentáveis nas cadeias, que contemplam as fases de habitualização, objetificação e sedimentação (Greenwood *et al.*, 2008). Nessas fases, assume-se que são os

stakeholders que participam dos ambientes institucionais e, por meio de diferentes estratégias, sustentam determinada ação, promovem ou impedem determinada ação.

Ao abordar a transição para modelos mais sustentáveis de produção à luz da Teoria Institucional, diferentes autores têm destacado o papel dos mecanismos de isomorfismo na adoção de estratégias para a sustentabilidade. Zhu e Sarkis (2010), por exemplo, destacaram como a pressão competitiva (mimética) melhora de forma substancial os benefícios econômicos por meio da adoção de uma série de práticas de gerenciamento verde da cadeia de suprimentos. Gupta e Gupta (2020) destacaram que a pressão regulatória excessiva do governo obriga as empresas a cumprir políticas ambientais, influenciando suas estratégias. Arora e De (2020) analisaram como a presença de empresas modelo atua enquanto pressão mimética sobre as empresas e que, quanto maior o número de empresas modelo, maiores são as práticas sustentáveis promovidas. Jha e Aggrawal (2018) indicaram o papel relevante do governo e das ONGs como importantes impulsionadores para a sustentabilidade.

Este artigo, a partir da combinação de elementos da Teoria Institucional e da Teoria dos Stakeholders, propõe um framework com o objetivo de responder ao seguinte problema de pesquisa: **como a pressão e os estímulos oriundos dos stakeholders a partir dos mecanismos de isomorfismo influenciam a promoção das estratégias para a sustentabilidade na indústria vitivinícola?** Espera-se que este framework também possa ser aplicado a outras cadeias agroindustriais com características similares. Para chegar a este resultado, este artigo apresenta uma revisão da literatura sobre o tema, seguida de uma revisão sistemática de literatura para identificar como estas teorias têm sido utilizadas ao estudar a sustentabilidade nas vinícolas. Por fim, apresenta as estratégias metodológicas utilizadas, o framework elaborado e discute sua finalidade.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 SUSTENTABILIDADE À LUZ DA TEORIA INSTITUCIONAL

DiMaggio e Powell (1983) prescrevem três mecanismos de isomorfismo (coercitivo, mimético e normativo) que forçam uma organização a se assemelhar a outras organizações que enfrentam a mesma pressão do ambiente (DiMaggio; Powell, 1983). O isomorfismo coercitivo atua por meio de pressões formais e informais exercidas sobre as organizações por outras organizações nas quais possuem algum grau de dependência, ou em razão das expectativas culturais da sociedade. Essa pressão pode ser sentida como coerção, persuasão ou mesmo como um convite (DiMaggio; Powell, 2005) e decorre principalmente da ação do Estado, originando-se também por parte das instituições, leis, programas de políticas públicas e regulamentações que criam um ambiente legal comum, afetando o comportamento e estrutura das organizações (DiMaggio; Powell, 1983; Grob; Benn, 2014; Wijethilake; Munir; Appuhami, 2017). Sistemas de gestão ambiental, como a ISO 14001 (Wijethilake; Munir; Appuhami, 2017), ou mesmo a alteração da estrutura de custo de um determinado setor por meio da legislação relacionada com a proteção ambiental (Hillman; Hitt, 1999), também atuam como mecanismos de isomorfismo coercitivo. Darnall, Henriques e Sadorsky (2008) apoiam que o medo de sanções legais se caracteriza como a principal razão pela qual as organizações implementam práticas de sustentabilidade.

O isomorfismo mimético é resultado de tendências miméticas, em que organizações do mesmo setor adotam códigos e sistemas semelhantes (Matzembacher, 2021). Neste mecanismo, a incerteza se constitui como uma poderosa força que induz à imitação (DiMaggio; Powell, 2005). Padrões, acordos ou códigos de fornecedores centrados na

sustentabilidade (Chkanikova; Mont, 2015; Grob; Benn, 2014) e o compartilhamento de ideias por meio de seminários, workshops e conferências (Wijethilake; Munir; Appuhami, 2017) também podem ser fonte de pressões miméticas que induzem à sustentabilidade. Além disso, a intensidade de competição do setor deve ser levada em conta (Jaworski; Kohli, 1993).

O isomorfismo normativo, por sua vez, deriva-se principalmente da profissionalização. A educação formal e sua respectiva legitimação e o crescimento e a constituição de redes profissionais que vão além das organizações em que estão inseridos e é onde novos modelos são rapidamente difundidos (Dimaggio; Powel, 2005). Como exemplo, pode-se citar as universidades que atuam como um importante centro de desenvolvimento de normas organizacionais e as associações profissionais (Dimaggio; Powel, 2005; Grob; Benn, 2014; Horak; Arya; Ismail, 2018). No caso das vinícolas, as cooperativas e associações do setor são importantes fontes de isomorfismo normativo. A exposição à gestão sustentável, juntamente com orientações culturais éticas (Horak; Arya; Ismail, 2018) e as crenças pessoais do CEO ou de outras pessoas de autoridade nas organizações, que são capazes de motivar e induzir a introdução de práticas sustentáveis, são fontes de pressões normativas (Wijethilake; Munir; Appuhami, 2017).

Acerca do processo de institucionalização, importante conceito da Teoria Institucional, Tolbert e Zucker (1996) explicam que este processo ocorre em três fases principais. A primeira fase, a fase de habitualização, é onde ocorre o desenvolvimento de novos arranjos estruturais com o fim de melhorar ou resolver problemas identificados. Os agentes que estão interessados em que tais práticas sejam difundidas irão justificar e demonstrar que essas novas práticas são mais eficazes que as atuais (estratégia de teorização) (Tolbert; Zucker, 1996). A segunda fase, a objetivação, é onde tais práticas se tornam generalizadas e ultrapassam o contexto, ou seja, irão se inserir em contextos além daquele em que se originaram, resultando em mais organizações implementando tais práticas (Borges, 2018). Por fim, a terceira fase, a sedimentação, é onde ocorre a continuidade da nova estrutura. Importante destacar que são as práticas que chegam nessa fase que se tornam institucionalizadas. O modelo de Tolbert e Zucker (1996) é interessante para a proposta deste framework, uma vez que permite analisar o processo de institucionalização das práticas sustentáveis, analisando os vários estágios ou fases, bem como dá suporte para estudar o processo de institucionalização sob a ótica de vários agentes que fazem parte do ambiente institucional (Sornberger, 2017; Guerra, 2010), ao salientar o papel dos stakeholders neste processo.

2.2 TEORIA DOS STAKEHOLDERS

A Teoria dos Stakeholders se concentra nas relações existentes entre uma organização e os seus stakeholders e aborda como tais interações são desenvolvidas e geridas com o fim de maximizar o valor criado para todas as partes (Freeman, 2010a). Uma das principais contribuições desta teoria consiste em 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).

No que se refere à classificação dos stakeholders, Freeman (2010) os diferencia em (1) internos (proprietários, funcionários, fornecedores e clientes) e (2) externos (governos, concorrentes, grupos que defendem os direitos do consumidor, ambientalistas e a mídia). Clarkson (1995) classifica os stakeholders em (1) primários (diretamente relacionados à organização e que afetam sua sobrevivência), tais como acionistas, investidores, funcionários, clientes e fornecedores, e (2) secundários (possuem algum tipo de relacionamento com a

organização, mas não influenciam diretamente sua sobrevivência), tais como a mídia e outros grupos de interesse.

Mitchell, Agle e Wood (1997) estabeleceram a teoria de seleção dos stakeholders, destacando sua relevância a partir de atributos, em que cada um possui um, dois ou três dos seguintes atributos: (1) poder de influenciar a empresa, (2) legitimidade da relação do stakeholder com a organização e (3) urgência da reivindicação do stakeholder perante a empresa. A partir desses atributos, são classificados em três tipos: latentes, expectantes e definitivos (Mitchell; Agle; Wood, 1997). Com essa tipologia, Mitchell, Agle e Wood (1997) diziam que os gestores deveriam priorizar os interesses dos stakeholders de acordo com sua saliência (ou importância relativa).

O fator poder significa que o stakeholder consegue influenciar a organização por meio de recursos, e sua influência ocorre por meio da imposição de suas vontades (Mitchell; Agle; Wood, 1997). O fator legitimidade implica atuar de acordo com o que é visto como adequado de acordo com o sistema de normas, valores e crenças. Quanto mais as ações são percebidas como adequadas, maior será a legitimidade (Mitchell; Agle; Wood, 1997). O fator urgência refere-se a algo ou alguém que precisa de atenção imediata, sob o risco de sofrer consequências caso ações não sejam tomadas de imediato (Mitchell; Agle; Wood, 1997). É essa classificação, proposta por estes autores, que dá suporte ao framework proposto. Identificar estes 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 em cada etapa do processo de institucionalização 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).

2.3 PAPEL DOS STAKEHOLDERS NA PRESSÃO POR ESTRATÉGIAS PARA A SUSTENTABILIDADE

A Teoria dos Stakeholders tem contribuído para explicar o que motiva as empresas a promover a sustentabilidade (Lozano; Carpenter; Huisingh, 2015; Meixell; Luoma, 2015). A partir da perspectiva institucional, e em harmonia com o framework proposto aqui, o entendimento que se tem é de que os stakeholders possuem a capacidade de exercer pressão mimética, coercitiva ou normativa sobre as organizações, induzindo-as a promover ações estratégicas sustentáveis (Lai *et al.*, 2013b; Zhu; Sarkis, 2007). Isso acontece em razão da capacidade que possuem de punir ou recompensar, capacitando-as a influenciar as empresas, induzindo-as a internalizar as preocupações sociais e ambientais em suas estratégias e operações (Pagell; Shevchenko, 2014).

No aspecto instrumental da Teoria dos Stakeholders, sugere-se uma relação positiva entre estratégias para a sustentabilidade e a obtenção de lucro e eficiência (Donaldson; Preston, 1995). A gestão instrumental dos stakeholders é percebida como uma maneira de as organizações maximizarem os lucros e/ou o valor para a empresa por meio da sustentabilidade (Vallaster, 2017). Isso se harmoniza, por exemplo, com o estudo de Lin e Wong (2013), que relataram que algumas empresas de transporte favoreceram a adoção de estratégias de mitigação de efeito estufa com o objetivo de reduzir os custos. Assim, a partir do aspecto instrumental da Teoria dos Stakeholders, práticas sustentáveis podem ser implementadas com base em regras, com a intenção de evitar consequências negativas, para impulsionar resultados positivos, melhorar a reputação, aumentar a produtividade ou mesmo

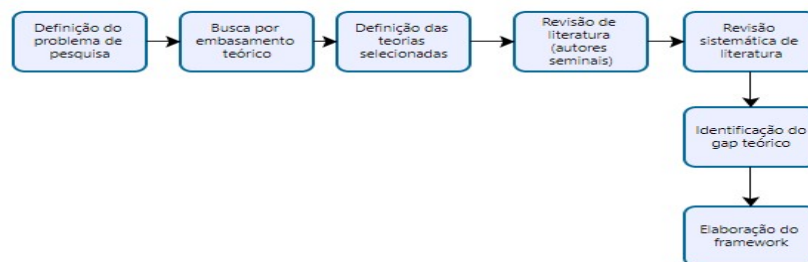
reduzir custos (Yuen *et al.*, 2017). Ao pensar no campo da indústria vitivinícola, todos esses fatores possuem grande potencial de motivar a adoção de estratégias sustentáveis.

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 ambiental, e aqui com foco nas cadeias agroindustriais, tal como a cadeia vitivinícola, com um olhar mais direcionado para a atuação dos stakeholders e como atuam a partir dos mecanismos de isomorfismo para promover a sustentabilidade na indústria vitivinícola.

3 METODOLOGIA

Este estudo qualitativo, que se propôs a elaborar um framework, contou com uma série de etapas conforme a figura 1 resume.

Figura 1 - Etapas seguidas nesta pesquisa para elaboração do framework



Fonte: autoria própria

Como a figura acima apresenta, após a definição do problema de pesquisa e da definição das teorias que melhor auxiliam na resposta a este problema, iniciou-se a leitura de artigos dos autores seminais destas teorias. Por fim, na busca por literatura mais recente sobre o tema, realizaram-se duas revisões sistemáticas de literatura na base de dados *Web of Science* (Wos) para o período de 2016 a 2026. Para tais revisões, utilizou-se o protocolo PRISMA (*Preferred Reporting Items for Systematic Reviews and Meta-Analyses*). As palavras-chave utilizadas foram: *sustainab** AND *institutional theory* AND *wine** (primeira busca) e *sustainab** AND *stakeholder theory* AND *wine** (segunda busca). Para tais buscas, as palavras-chave poderiam estar presentes em qualquer parte do documento. Selecionaram-se apenas artigos científicos. O total de artigos encontrados nas duas buscas foi de 80 artigos. Os critérios para inclusão são de que deveriam utilizar ou a Teoria Institucional ou a Teoria dos Stakeholders e se aplicar ao contexto da indústria vitivinícola. O total de artigos após as filtragens e de acordo com os critérios de inclusão (leitura do título e resumo e leitura integral do artigo em caso de dúvida) foi de 13 artigos.

4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS ARTIGOS DESTA REVISÃO

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

Quadro 1 - Artigos encontrados nas revisões

Resultados da primeira busca - Teoria Institucional no contexto da indústria vitivinícola	
Lakner <i>et al.</i> (2018)	Desenvolvimento do enoturismo e os conflitos ambientais e a importância de se identificar os atores, os sistemas de interesse e as formas de forjar coalizões com o fim de promover a sustentabilidade.
Visconti (2021)	Investigação da promoção de práticas sustentáveis em rótulos de garrafas de vinho e o poder da comunicação ambiental dos rótulos.
Resultados da segunda busca - Teoria dos Stakeholders no contexto da indústria vitivinícola	
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 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 prática da 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 eco-inovação 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 do vinho 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 inseridas, e forneceu orientação estratégica para gestores e formuladores de políticas a fim de alinhar as práticas do enoturismo com as metas de sustentabilidade e competitividade a longo prazo.
Casprini <i>et al.</i> (2025)	Este artigo investigou o desenvolvimento da ética empresarial na indústria vinícola, com foco em empresas familiares. A atenção é voltada especificamente para a interação entre orientações éticas internas, com foco nos funcionários e inclusão organizacional, e externas, com foco nas pessoas e no desenvolvimento territorial.

Fonte: autoria própria

O mapeamento dos artigos evidenciou uma carência de estudos que utilizam a Teoria Institucional para estudar a promoção da sustentabilidade no contexto da indústria vitivinícola. Os dois artigos localizados na base de dados *Web of Science* para o período de 2016 a 2026 com as três palavras-chave selecionadas tratam de temas como a comunicação

de estratégias sustentáveis por meio dos rótulos das garrafas de vinho e o desenvolvimento do enoturismo.

O artigo de Visconti (2021), por exemplo, por meio da análise de conteúdo, investiga a promoção de práticas sustentáveis em rótulos de garrafas de vinho em vinícolas em Nova York, um local marcado por bastante competitividade na produção vinícola, desafiando os viticultores nova-iorquinos a conquistarem um espaço no mercado interno. Considerando a maneira como as vinícolas são afetadas pelas mudanças climáticas e o aumento da demanda dos consumidores por produtos sustentáveis, a estratégia considerada neste artigo é de os viticultores promoverem a comunicação de suas ações sustentáveis por meio dos rótulos das garrafas de vinho. Os resultados mostraram que, das 13 vinícolas analisadas, menos da metade utiliza o marketing ambiental como estratégia de comunicação, revelando o potencial de utilizar esta forma de comunicação para as vinícolas apresentarem suas estratégias sustentáveis com o fim de garantir a legitimidade (Visconti, 2021).

O artigo de Lakner *et al.* (2018) discute a importância de identificar os atores, seus sistemas de interesse e as formas potenciais de forjar coalizões entre eles para promover o turismo sustentável (neste caso, o enoturismo). Este artigo apresenta uma análise de dois estudos de caso de desenvolvimento do turismo rural: o abrandamento do turismo em uma das atrações turísticas mais importantes da Hungria, o Lago Balaton; e os conflitos decorrentes do desenvolvimento do enoturismo. Neste artigo, os autores identificam os principais atores, tais como a comunidade acadêmica, o município do condado, a União Europeia, o governo húngaro, o município local, os moradores locais, as organizações não governamentais (civis), os empreendedores não relacionados ao turismo, a imprensa, os empreendedores ligados ao turismo rural, os residentes não locais e os empreendedores ligados ao turismo. Também apresentam a rede de suas influências e objetivos em comum, determinam os conflitos mais importantes e destacam as potenciais coalizões entre eles, com o objetivo de desenvolver o turismo rural sustentável (Lakner *et al.*, 2018).

Em relação aos principais atores do enoturismo e seus objetivos, Lakner *et al.* (2018) destacam os vinicultores em grande escala, os municípios, a população local, os pequenos e médios produtores de vinho e os prestadores de serviços turísticos. Como algumas das metas mapeadas citam a maximização da receita do enoturismo, a preservação do meio ambiente e a preservação da autenticidade, a criação de ambiente de trabalho, a educação dos consumidores de vinho e a construção e fortalecimento de redes entre agentes econômicos, integrando o enoturismo (Lakner *et al.*, 2018). Os resultados encontrados salientam a importância da modernização e reorganização da estrutura da administração pública, com foco na utilização ideal dos recursos; a importância de formar clusters de diferentes parceiros; a importância do fortalecimento da base de conhecimento das decisões relativas à gestão sustentável do turismo; e o aumento do planejamento consciente, com base na inclusão de diferentes grupos de interesse com o fim de minimizar o ônus ambiental do turismo (Lakner *et al.*, 2018). Como contribuição ao contexto da sustentabilidade na viticultura, este artigo destaca que o enoturismo pode, por si só, ser uma parte importante do desenvolvimento rural sustentável, uma vez que “contribui para a sobrevivência da viticultura, uma atividade econômica importante no combate à erosão do solo” (Lakner *et al.*, p. 18, 2018).

No que se refere aos estudos que têm utilizado a Teoria dos Stakeholders aplicada à indústria do vinho, 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 os 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, 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 para um menor impacto no meio ambiente. 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 a aprimoração da compreensão de práticas sustentáveis de vinícolas que oferecem experiências de enoturismo. Foram conduzidas entrevistas com proprietários-gerentes das vinícolas 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), com base na definição multidimensional de materialidade, 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 em seu modelo de negócios sustentável. 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. 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 (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 prática da 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.

O artigo de Calle *et al.* (2022) teve como objetivo determinar os fatores que impulsionam a eco-inovação 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 eco-inovação neste setor. Os resultados deste estudo mostram que o atual quadro regulatório em vez de promover, inibe a eco-inovação 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 eco-inovação de produto e de processo. Nesse sentido, as exigências do consumidor e as ações de responsabilidade social corporativa fomentam ações de eco-inovação nas vinícolas. No caso específico da eco-inovação 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 eco-inovadores em vinícolas espanholas” (Calle *et al.*, 2022, p. 13) e, de acordo com a literatura, “as estratégias ambientais e as ações de responsabilidade social [...] 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).

O artigo de Guerrero-Villegas *et al.* (2018) analisou a relação entre responsabilidade social corporativa (RSC), inovação e seu impacto no desempenho. Os resultados deste estudo mostraram que a responsabilidade social corporativa atua como um mediador entre inovação e desempenho objetivo. Também destacou que os gerentes percebem que a relação entre responsabilidade social corporativa e desempenho melhora por meio de atividades de inovação. 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).

O artigo de Alonso *et al.* (2025) ressalta como a produção sustentável de vinho influencia a experiência do enoturismo, com base nas percepções de proprietários e gerentes de vinícolas. A análise proposta por estes autores 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).

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 nas áreas de serviço de alimentação, a implementação de um sistema de medição de água no restaurante que calcula o consumo de água por refeição, 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, que conta com sommeliers, guias turísticos, chefs e funcionários do hotel, 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). Além disso, os resultados deste estudo enfatizam que “a transposição do valor simbólico da empresa para a gestão das relações com os funcionários tem 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). O quadro 2 resume os temas discutidos nos artigos encontrados nesta revisão.

Quadro 2 - Direcionamentos e temas encontrados nos artigos desta revisão

Teoria Institucional	Teoria dos Stakeholders
-Importância da comunicação de ações sustentáveis (através dos rótulos nas garrafas dos vinhos). -Identificação dos atores, seus objetivos, possíveis coalizões e a influência entre eles.	-Stakeholders como impulsionadores da sustentabilidade e criação de valor; -Papel da empresa em envolver seus stakeholders para a promoção da sustentabilidade; -Identificação de quais stakeholders exercem influência nas estratégias sustentáveis; -Identificação de drivers pessoais que afetam a promoção da sustentabilidade; -Aprimoramento da sustentabilidade no enoturismo; -Matriz de materialidade como ferramenta para explicar a dinâmica de criação de valor e seu impacto nos stakeholders; -Mudanças climáticas e a adaptação das vinícolas, tendo o meio ambiente como stakeholder relevante; -Ética empresarial em vinícolas familiares; -Stakeholders como impulsionadores da sustentabilidade e criação de valor; -Impacto de mulheres na liderança para a promoção da sustentabilidade; -Fatores que impulsionam a eco-inovação e o papel dos regulamentos ambientais; -Pressão dos stakeholders para a eco-inovação; -Relação entre responsabilidade social corporativa, inovação e impacto no desempenho; -Produção sustentável do vinho e seu impacto no enoturismo; -Impacto econômico, social e ambiental do enoturismo.

Fonte: autoria própria

Após a leitura dos artigos aqui encontrados, percebe-se que ainda prevalecem enfoques descritivos, mais direcionados à rotulagem, ao enoturismo e à eco-inovação, 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 ao papel da empresa em envolver seus stakeholders (Pucci *et al.*, 2020), aos drivers pessoais que podem influenciar (Tulone *et al.*, 2018) ou o relaciona com o impulsionamento da eco-inovação. 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, propõe-se a utilização de elementos da Teoria Institucional, tais como os mecanismos de isomorfismo, e elementos da 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. Esta análise evidenciou uma lacuna teórica e empírica, uma vez que não se identificaram estudos que articulem os mecanismos de isomorfismo institucional 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 intenciona 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 circulares; e, por fim, para oferecer evidências empíricas de um setor ainda pouco explorado teoricamente: a vitivinicultura sustentável.

5 PROPOSIÇÃO DO FRAMEWORK TEÓRICO E CONSIDERAÇÕES FINAIS

O framework elaborado proposto neste artigo tem como objetivo facilitar o desenvolvimento de uma argumentação interdisciplinar entre a Teoria dos Stakeholders e a Teoria Institucional, conforme a figura 2 apresenta em detalhes.

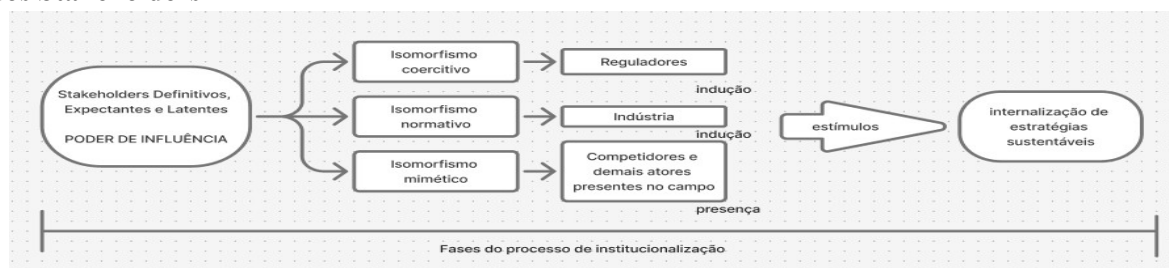
Figura 2 - Modelo visual da versão conceitual da proposta de framework



Fonte: autoria própria

A partir dessa junção dos elementos destas duas teorias, propõe-se o framework abaixo, conforme apresenta a figura 3.

Figura 3 - Proposta de framework a partir dos construtos da Teoria Institucional e da Teoria dos Stakeholders



Fonte: autoria própria

A contribuição teórica proposta por meio deste framework é explicar como os mecanismos de isomorfismo (coercitivo, normativo e mimético) moldam o comportamento de cadeias agroindustriais no que se refere à promoção de estratégias para a sustentabilidade. Os elementos reguladores, a indústria, os competidores e demais atores presentes no campo atuam e exercem sua influência promovendo e sendo influenciados pelos mecanismos de isomorfismo, cada um ao qual está relacionado, por meio da indução ou de sua presença. Seu

papel no framework proposto é fornecer o contexto estrutural de pressões e estímulos institucionais que induzem ou dificultam a adoção de práticas sustentáveis.

Da Teoria dos Stakeholders, utilizar-se-á a classificação proposta pelos autores Mitchell, Agle e Wood (1997), que classifica os stakeholders em definitivos, expectantes e latentes. A contribuição teórica proposta aqui é explicar como os atores internos e externos exercem influência de acordo com a saliência que possuem frente às decisões relacionadas às estratégias para a sustentabilidade, e seu papel no framework consiste em identificar quem exerce influência, com base em poder, legitimidade e urgência, e como essa influência varia ao longo do processo de institucionalização dessas práticas.

Este framework realiza esta combinação teórica na tentativa de investigar simultaneamente as forças institucionais (regras, normas, padrões e expectativas sociais) que moldam a ação das vinícolas e a dinâmica de poder e de influência dos stakeholders que impulsionam ou resistem à adoção de estratégias sustentáveis. A interação entre os elementos de ambas as teorias resulta em uma dupla influência: (1) por parte das instituições, as pressões institucionais oriundas das regras, normas e tendências do setor, bem como relacionadas à concorrência, que “empurram” as vinícolas à conformidade com o fim de garantir a legitimidade; e (2) os estímulos relacionais por meio da colaboração entre as partes, reputação e valores compartilhados que favorecem a internalização de práticas sustentáveis. Assim, essa combinação torna possível explicar não apenas por que as vinícolas adotam práticas sustentáveis, mas como essas práticas são institucionalizadas ao longo do tempo.

5.1 EXPECTATIVAS E LIMITAÇÕES

Este framework é fruto do ensaio teórico do exame de qualificação de doutorado. A aplicação deste framework encontra-se em um estágio inicial de aplicação, tendo-se iniciado, após a aprovação do CEP, nas primeiras vinícolas entrevistadas nos meses de março e abril de 2026. Por isso, suas limitações reais ainda não foram identificadas. Entretanto, como limitações esperadas, à medida que o número de entrevistados aumente, estão a complexidade inerente à utilização de constructos de duas teorias para sua formulação e as questões relacionadas à sua contextualização, uma vez que foi elaborado para aplicação no setor vitivinícola, possivelmente necessitando de reajustes em sua aplicação a outras cadeias.

Quanto às expectativas, a partir desse framework, pretende-se: (1) integrar as dimensões estruturais (instituições) e relacionais (stakeholders); (2) mapear quem exerce maior influência nas diferentes fases de institucionalização e se essa influência varia conforme cada fase; (3) distinguir entre as pressões (coercitivas) e estímulos (normativos e colaborativos) na promoção da sustentabilidade; e (4) fornecer base analítica para identificar caminhos de transição sustentáveis em setores agroindustriais, tal como a indústria vitivinícola.

6 REFERÊNCIAS

- ALESSANDRI, G.; DADDI, T.; IRALDO, F. Environmental sustainability in the wine industry: a literature review. *Cleaner Production Letters*, v. 7, 100067, 2024.
- 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*, 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.
- ALVES, A. P. F.; SILVA, M. E. da; SANTOS, J. G. Colaboração para a sustentabilidade: práticas de membros de uma cadeia de suprimentos do Rio Grande do Sul. *Revista de*

- Gestão Social e Ambiental*, v. 12, n. 1, p. 2–20, 2018.
- ARORA, P.; DE, P. Environmental sustainability practices and exports: the interplay of strategy and institutions in Latin America. *Journal of World Business*, v. 55, n. 4, 2020.
- BARBOSA, F. S. et al. Sustainability in the winemaking industry: an analysis of Southern Brazilian companies based on a literature review. *Journal of Cleaner Production*, v. 192, p. 80-87, 2018.
- BARNEY, J. B.; HARRISON, J. S. Stakeholder theory at the crossroads. *Business and Society*, v. 59, n. 2, p. 203-212, 2020.
- BENACHIO, G. L. F.; FREITAS, M. D. C. D.; TAVARES, S. F. Circular economy in the construction industry: a systematic literature review. *Journal of Cleaner Production*, v. 260, 2020.
- BERTASSINI, A. C. et al. Circular economy and sustainability: the role of organizational behaviour in the transition journey. *Business Strategy and the Environment*, v. 30, n. 7, p. 3160-3193, 2021.
- BORGES, D. E. *O processo de institucionalização do uso de agrotóxicos entre pequenos cotonicultores brasileiros*. 2018. Tese (Doutorado) – UFMG, Belo Horizonte, 2018.
- 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.
- 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.
- CHKANIKOVA, O.; MONT, O. Corporate supply chain responsibility: drivers and barriers for sustainable food retailing. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, v. 22, n. 2, p. 65-82, 2015.
- CLARKSON, M. B. E. A stakeholder framework for analyzing and evaluating corporate social performance. *Academy of Management Review*, v. 20, n. 1, p. 92–117, 1995.
- DARNALL, N.; HENRIQUES, I.; SADORSKY, P. Do environmental management systems improve business performance in an international setting? *Journal of International Management*, v. 14, n. 4, p. 364–376, 2008.
- DiMAGGIO, P. J.; POWELL, W. W. The iron cage revisited: Institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields. *RAE - Revista de Administração de Empresas*, v. 45, n. 2, p. 74–89, 2005.
- DiMAGGIO, P.; POWELL, W. W. The iron cage revisited: Collective rationality and institutional isomorphism in organizational fields. *American Sociological Review*, v. 48, n. 2, p. 147–160, 1983.
- DONALDSON, T.; PRESTON, L. E. The stakeholder theory of the corporation. *The Academy of Management Review*, v. 20, n. 1, p. 65-91, 1995.
- FREEMAN, R. E. *Strategic management: A stakeholder approach*. Boston, MA: Pitman, 1984.
- FREEMAN, R. E. et al. *Stakeholder theory: The state of the art*. Cambridge: Cambridge University Press, 2010.
- FREEMAN, R. E. *Strategic management: A stakeholder approach*. Cambridge: Cambridge University Press, 2010a.
- 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.
- 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, 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.
- 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.
- GOLICIC, S. L. Mudanças na sustentabilidade na indústria global do vinho. *International Journal of Wine Business Research*, v. 34, n. 3, p. 392–409, 2022.
- GREENWOOD, R. et al. Introduction. In: GREENWOOD, R.; OLIVER, C.; SAHLIN, K.; SUDDABY, R. (Eds.). *The SAGE handbook of organizational institutionalism*. London: Sage Publications, 2008. p. 1–46.
- GROB, S.; BENN, S. Conceptualising the adoption of sustainable procurement: An Institutional Theory perspective. *Australasian Journal of Environmental Management*, v. 21, n. 1, p. 11–21, 2014.
- GUERRA, Gisele C. M. *A institucionalização das representações sociais da agroecologia na agricultura familiar*. 2010. Dissertação (Mestrado) – Universidade Estadual de Maringá e Universidade Estadual de Londrina, Maringá, PR, Brasil, 2010.
- 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.
- GUPTA, A. K.; GUPTA, N. Effect of corporate environmental sustainability on dimensions of firm performance – Towards sustainable development: Evidence from India. *Journal of Cleaner Production*, v. 253, 119948, 2020.
- 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.
- HILLMAN, A. J.; HITT, M. A. Corporate political strategy formulation: A model of approach, participation, and strategy decisions. *Academy of Management Review*, v. 24, n. 4, p. 825–842, 1999.
- HORAK, S.; ARYA, B.; ISMAIL, K. M. Organizational sustainability determinants in different cultural settings: A conceptual framework. *Business Strategy and the Environment*, v. 27, n. 4, p. 528–546, 2018.
- JAWORSKI, B. J. KOHLI, A. K. Market orientation: Antecedents and consequences. *Journal of Marketing*, v. 57, n. 3, p. 53–70, 1993.
- JHA, A.; AGRAWAL, V. S. Community-level CSR implementation through the lens of institutional theory: An empirical study. *Qualitative Report*, v. 23, n. 10, 2018.
- 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.
- LAKNER, Z. et al. Building coalitions for a diversified and sustainable tourism: Two case studies from Hungary. *Sustainability*, v. 10, n. 4, 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.
- MATZEMBACHER, D. E. Agency and positive institutional change through sustainable entrepreneurship: The case of first movers providing food loss and waste solutions. 2021. Tese (Doutorado) — UFRGS, 2021.
- 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.
- MITCHELL, R. K.; AGLE, B. R.; WOOD, D. J. Toward a theory of stakeholder identification and salience: Defining the principle of who and what really counts. *Academy of Management Review*, v. 22, n. 4, p. 853–886, 1997.
- NODARI, E. S.; FERRI, G. K. Práticas de sustentabilidade na vitivinicultura no Sul do Brasil. *Revista Cadernos do Ceom*, [S.L.], v. 36, n. 59, p. 198-210, 2023.
- PAGELL, M.; SHEVCHENKO, A. Why research in sustainable supply chain management should have no future. *Journal of Supply Chain Management*, v. 50, n. 1, p. 44–55, 2014.
- PUCCI, T. et al. The virtuous cycle of stakeholder engagement in developing a sustainability culture: Salcheto winery. *Journal of Business Research*, v. 119, 2020.
- REED, M. S.. Stakeholder participation for environmental management: a literature review. *Biological Conservation*, [S.L.], v. 141, n. 10, p. 2417-2431, 2008.
- SÁNCHEZ-GARCÍA, E. et al. Exploring the economic, social, and environmental impact of wine tourism in the region of Mendoza. *Environment Systems And Decisions*, v. 45, n. 3, 2025.
- SORNBERGER, G. P. *O processo de institucionalização da governança em redes de comunidades virtuais de negócios*. 2017. Tese de doutorado. UNISINOS, RS, Brasil, 2017.
- TOLBERT, P. S.; ZUCKER, L. G. A institucionalização da teoria institucional. In: CLEGG, S. R.; HARDY, C.; NORD, W. (Eds.). *Handbook of organization studies*. p. 175–190. 1996.
- 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.
- VALLASTER, C. Managing a company crisis through strategic corporate social responsibility: A practice-based analysis. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 2017.
- VISCONTI, K. Red, white and green: Environmental communication on wine bottle labels from New York's Hudson River region. *Corporate Communications: An International Journal*, v. 26, n. 4, p. 728–757, 2021.
- WIJETHILAKE, C.; MUNIR, R.; APPUHAMI, R. Strategic responses to institutional pressures for sustainability: The role of management control systems. *Accounting Auditing & Accountability Journal*, v. 30, n. 8, p. 1677-1710, 2017.
- 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.