



GESTÃO ESTRATÉGICA E SUSTENTABILIDADE: CONEXÕES E DESAFIOS CONTEMPORÂNEOS

Resumo

Analisar a integração entre gestão estratégica e sustentabilidade nas organizações contemporâneas tem se tornado cada vez mais relevante diante das transformações globais impulsionadas pelos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável. Este estudo tem como objetivo compreender, por meio de uma revisão bibliográfica integrativa, as principais conexões e desafios enfrentados pelas organizações no processo de incorporação da sustentabilidade às suas estratégias. A metodologia adotada baseou-se em pesquisa qualitativa, com seleção de artigos publicados entre 2015 e 2025 nas principais bases científicas. Os resultados indicam que a sustentabilidade tem sido incorporada de forma crescente à formulação estratégica, contribuindo para a inovação, a vantagem competitiva e a reputação organizacional. No entanto, persistem desafios como a resistência cultural, o foco em resultados de curto prazo e a dificuldade de mensuração dos impactos sustentáveis. Por outro lado, boas práticas foram identificadas, como o engajamento dos stakeholders, a definição de indicadores ESG e o comprometimento da alta gestão. Conclui-se que integrar sustentabilidade à estratégia requer mudanças estruturais, culturais e operacionais, sendo essencial para garantir resiliência e geração de valor a longo prazo.

Palavras-chave: Sustentabilidade. Gestão Estratégica. Desafios Organizacionais. Práticas Sustentáveis. Vantagem Competitiva.

1 INTRODUÇÃO

Nos últimos anos, as organizações têm enfrentado pressões crescentes e multifacetadas para a adoção de práticas mais sustentáveis, impulsionadas por complexas demandas sociais, ambientais e econômicas (Eccles; Serafeim, 2015). A sustentabilidade, que antes poderia ser percebida como um mero diferencial competitivo ou uma iniciativa filantrópica, evoluiu para ser reconhecida como uma necessidade estratégica imperativa para a longevidade e o crescimento das empresas no cenário contemporâneo (Dyllick; Muff, 2016).

Dentro desse contexto transformador, a gestão estratégica emerge como um pilar fundamental, pois é através dela que as organizações conseguem integrar sistematicamente as dimensões econômica, social e ambiental na formulação e execução de suas estratégias, visando não apenas o lucro, mas também o impacto positivo (Hahn; Schepank, 2015).

Um ponto de inflexão decisivo no avanço das práticas sustentáveis no ambiente corporativo ocorreu a partir de 2015. O lançamento da Agenda 2030 e dos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) pela Organização das Nações Unidas representou um marco global (UN, 2015). Este referencial redefiniu as expectativas sobre o papel das organizações na construção de um futuro sustentável, impulsionando o desenvolvimento de novas práticas e *frameworks* estratégicos que buscam conciliar intrinsecamente a



CRA-DF

Conselho Regional de
Administração do Distrito Federal



competitividade com a responsabilidade socioambiental (Engert; Baumgartner, 2016).

Adicionalmente, o período compreendido entre 2015 e 2025 foi caracterizado pelo fortalecimento exponencial da agenda ESG (*Environmental, Social and Governance*), pelo crescimento das pressões regulatórias por relatórios de sustentabilidade e pela consolidação dos relatórios integrados como uma prática comum e esperada nas grandes corporações, refletindo uma maior demanda por transparência e prestação de contas (Ioannou; Serafeim, 2017).

Diante desse cenário dinâmico e complexo, torna-se relevante investigar como a literatura acadêmica recente tem abordado a conexão intrínseca entre gestão estratégica e sustentabilidade, bem como os desafios multifacetados enfrentados pelas organizações nesse processo de integração. Assim, este artigo tem como objetivo analisar, por meio de uma revisão bibliográfica integrativa, as principais conexões e os desafios contemporâneos relacionados à integração da sustentabilidade nas práticas de gestão estratégica. O foco temporal da análise será nos estudos publicados entre 2015 e 2025, um período crucial que não só testemunhou o lançamento dos ODS, mas também aprofundou as discussões e práticas em torno da agenda global de sustentabilidade.

Diante desse cenário, este artigo busca responder: como a literatura recente tem tratado a integração entre gestão estratégica e sustentabilidade e quais os principais desafios persistentes? Para isso, adota-se uma revisão bibliográfica integrativa de estudos publicados entre 2015 e 2025, período que marcou a consolidação dos ODS e da agenda ESG. A contribuição esperada é oferecer um panorama atualizado e crítico, útil tanto para pesquisadores quanto para gestores que enfrentam as tensões entre desempenho econômico, pressões socioambientais e inovação estratégica.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 Gestão Estratégica

A gestão estratégica é um processo dinâmico que envolve a definição de objetivos organizacionais, análise do ambiente e formulação e implementação de estratégias para alcançar vantagem competitiva. Embora a fundação do campo tenha sido estabelecida por autores como Porter (1980), o foco atual da gestão estratégica, especialmente no período de 2015 a 2025, se deslocou para a agilidade e a adaptação em ambientes voláteis.



A literatura recente enfatiza a necessidade de as organizações desenvolverem capacidades dinâmicas para sentir, apreender e transformar recursos e competências em resposta a mudanças rápidas no ambiente (Teece, 2018). Além do desempenho financeiro, a consideração de fatores sociais e ambientais é cada vez mais central para a longevidade e legitimidade, conforme já apontado por Barney; Hesterly (2015).

A estratégia como prática continua relevante, com um foco crescente em como as estratégias são realmente construídas e implementadas por atores dentro da organização (Jarzabkowski; Kaplan, 2015). Isso significa que a estratégia não é apenas um plano *top-down*, mas também um conjunto de micro ações e interações cotidianas que moldam o futuro da empresa. A transformação digital também se tornou um componente intrínseco à gestão estratégica, impactando a forma como as empresas competem e geram valor (Berman; Korsten, 2016).

2.2 Sustentabilidade nas Organizações

A sustentabilidade organizacional refere-se à capacidade das empresas de operar de forma a atender às necessidades atuais sem comprometer as gerações futuras. O modelo do *Triple Bottom Line* (Pessoas, Planeta, Lucro), embora consolidado por Elkington (1997), continua a ser a base para a avaliação do desempenho sustentável. No entanto, a discussão contemporânea, de 2015 para cá, aprofundou a complexidade e a urgência do tema.

A sustentabilidade é cada vez mais vista como um componente estratégico central, e não apenas como responsabilidade social corporativa ou conformidade legal. Há uma ênfase crescente no propósito corporativo e em como as empresas podem gerar valor compartilhado para si mesmas e para a sociedade, alinhando lucratividade com impacto positivo (Porter; Kramer, 2011).

A Economia Circular ganhou força significativa como um modelo disruptivo que busca desacoplar o crescimento econômico do consumo de recursos finitos, promovendo a regeneração de sistemas naturais através do design de produtos e serviços (Ellen MacArthur Foundation, 2015). A pressão de investidores, consumidores e reguladores por maior transparência e desempenho em ESG (*Environmental, Social, and Governance*) também estimula a agenda de sustentabilidade, tornando-a um pilar de resiliência e atratividade no mercado (*Morgan Stanley Institute for Sustainable Investing*, 2020).



2.3 Integração entre Gestão Estratégica e Sustentabilidade

A integração da sustentabilidade à gestão estratégica é um caminho cada vez mais buscado para manter a competitividade no mercado globalizado (Porter; Kramer, 2011). Essa integração exige uma mudança profunda na mentalidade dos gestores, promovendo o alinhamento entre os objetivos de crescimento e as práticas sustentáveis.

Pesquisas recentes destacam que empresas que integram proativamente a sustentabilidade em sua estratégia tendem a superar seus pares em desempenho financeiro a longo prazo (Eccles; Serafeim, 2015). A chave para essa integração reside na capacidade de inovar e repensar modelos de negócios para incorporar os princípios da sustentabilidade desde a concepção (Hart; Dowell, 2017). Embora desafios como o conflito entre o retorno financeiro de curto prazo e os benefícios sustentáveis de longo prazo ainda persistam (Bansal; DesJardine, 2014).

A urgência das questões climáticas e sociais tem impulsionado as empresas a buscar soluções inovadoras e a investir em metodologias de mensuração e relatórios de impacto mais robustas (*Global Reporting Initiative*, 2021). A colaboração interorganizacional e a formação de ecossistemas de sustentabilidade também são vistas como essenciais para enfrentar desafios complexos que uma única empresa não conseguiria resolver sozinha (Roxburgh, 2017).

Para enfrentar esses desafios, muitas empresas têm adotado práticas de negócios responsáveis e estão comprometidas com a transparência e a prestação de contas. A literatura acadêmica destaca que a transparência e a divulgação de informações sobre sustentabilidade são cruciais para a legitimidade e o desempenho corporativo, impulsionadas pela pressão de *stakeholders* (Ioannou; Serafeim, 2017). Empresas estão explorando novas tecnologias e processos, como a utilização de inteligência artificial para monitorar e prever impactos ambientais, e a implementação de cadeias de suprimentos sustentáveis que minimizam desperdícios e emissões.

Pesquisas apontam que a aplicação de tecnologias avançadas, como a inteligência artificial, é fundamental para otimizar a gestão ambiental e aprimorar a resiliência das cadeias de suprimentos verdes (Kamble *et al.*, 2020). Além disso, há uma crescente



colaboração entre setores públicos e privados, onde empresas, governos e ONGs trabalham juntos para estabelecer normas e padrões que promovam a sustentabilidade.

Essa colaboração multissetorial é vista como essencial para abordar desafios complexos e alcançar metas de desenvolvimento sustentável em escala global (Engert; Baumgartner, 2016). A integração da sustentabilidade nas estratégias corporativas também tem levado ao desenvolvimento de produtos e serviços que atendem às demandas dos consumidores conscientes, cada vez mais dispostos a apoiar marcas que demonstram responsabilidade social e ambiental.

Essa evolução não apenas melhora a reputação das empresas, mas também gera valor econômico a longo prazo, criando um ciclo virtuoso onde o crescimento financeiro e a responsabilidade socioambiental caminham juntos. A literatura vem demonstrado uma relação positiva entre o desempenho em sustentabilidade (ESG) e o desempenho financeiro corporativo, indicando que a integração da sustentabilidade pode levar a retornos financeiros superiores e menor risco (Friede *et al.*, 2015; Grewal *et al.*, 2020). Esta atribuída à melhoria da reputação, atração de investimentos responsáveis, inovação e eficiência operacional, consolidando a sustentabilidade como um motor estratégico de valor a longo prazo (Hahn; Schepank, 2015).

2.4 Principais Teorias Relacionadas

A Teoria dos *Stakeholders*, proposta por Freeman (1984), permanece crucial, com um foco renovado na gestão de múltiplos *stakeholders* e na criação de valor para todos eles, não apenas para os acionistas (Harrison; Wicks, 2018). Isso se manifesta na crescente adoção de abordagens de governança corporativa que incluem as perspectivas dos diversos grupos de interesse.

A Teoria Institucional, de DiMaggio; Powell (1983), continua a explicar por que as organizações adotam práticas sustentáveis, não só por razões econômicas, mas também para atender a pressões isomorfas (coercitivas, miméticas e normativas) de outras organizações, reguladores e da sociedade em geral (Meyer; Rowan, 2017). A legitimidade social e a reputação são ativos valiosos que as empresas buscam proteger e aprimorar através da sustentabilidade.



CRA-DF

Conselho Regional de
Administração do Distrito Federal



Teoria da Visão Baseada em Recursos (*Resource-Based View* - RBV): Relevante para entender como recursos e capacidades intangíveis relacionados à sustentabilidade, como conhecimento especializado em tecnologias verdes, cultura organizacional engajada com ESG e redes de colaboração sustentáveis, podem gerar vantagem competitiva sustentável se forem valiosos, raros, inimitáveis e não substituíveis (Barney; Hesterly, 2015). A aplicação da RBV tem se voltado para a análise de como a sustentabilidade pode ser uma fonte de inovação e diferenciação (Hahn; Schepank, 2015).

Teoria da Capacidade Absortiva, esta teoria, que se concentra na capacidade de uma organização de reconhecer o valor de novas informações externas, assimilá-las e aplicá-las para fins comerciais, é crucial no contexto da sustentabilidade. Permite que as empresas se adaptem às novas exigências e oportunidades sustentáveis, absorvendo conhecimentos sobre tecnologias limpas, práticas de economia circular ou novas regulamentações (Zahra; George, 2016).

3 METODOLOGIA

Este estudo caracteriza-se como uma pesquisa qualitativa, de natureza exploratória, desenvolvida por meio de uma revisão bibliográfica integrativa. Esta abordagem metodológica é particularmente adequada para sintetizar resultados de diversas pesquisas e identificar lacunas, tendências e áreas de consenso ou controvérsia em um determinado tópico (Torraco, 2016). O objetivo central foi identificar e analisar as conexões e os desafios contemporâneos da integração entre gestão estratégica e sustentabilidade no contexto organizacional.

3.1 Procedimentos de Coleta de Dados

A busca sistemática foi realizada nas seguintes bases de dados eletrônicas, reconhecidas por sua abrangência e relevância acadêmica: *Scopus*, *Web of Science*, *Google Scholar* e Periódicos CAPES. Para garantir a exaustividade da busca, foram utilizadas palavras-chave estratégicas em diferentes combinações e nos idiomas português, inglês e espanhol, abrangendo termos como: "gestão estratégica", "sustentabilidade", "desafios", "práticas sustentáveis", "*strategic management*", "*sustainability*", "*sustainability challenges*",



"*corporate social responsibility*" e "ESG".

3.2 Critérios de Inclusão e Exclusão

Para assegurar a pertinência e a atualidade dos dados, foram estabelecidos rigorosos critérios de inclusão e exclusão. Foram incluídos artigos científicos publicados no período de 2015 a 2025, disponíveis na íntegra, que abordassem explicitamente a temática da gestão estratégica integrada à sustentabilidade. Foram excluídos artigos que tratavam exclusivamente de sustentabilidade ambiental sem uma clara conexão com a estratégia organizacional, bem como artigos duplicados ou aqueles para os quais o acesso ao texto completo não foi possível.

A delimitação temporal entre 2015 e 2025 foi escolhida estrategicamente por considerar o impacto direto da Agenda 2030 e dos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) da Organização das Nações Unidas (ONU) na redefinição das estratégias empresariais. Esse período representa uma década crucial de avanços significativos, desafios emergentes e consolidação das práticas de sustentabilidade no contexto organizacional, permitindo uma análise de tendências atuais e prospectivas. Além disso, reflete um momento de maturação acadêmica e de crescente produção científica relacionada à integração entre gestão estratégica e sustentabilidade (Engert; Baumgartner, 2016).

3.3 Análise dos Dados

Os artigos selecionados foram organizados e sistematizados em uma tabela síntese estruturada (apêndice 1), contendo informações essenciais como: autor(es), ano de publicação, objetivo do estudo, metodologia empregada, principais resultados encontrados, contribuições teóricas ou práticas e limitações identificadas. A análise dos dados foi conduzida em etapas progressivas: inicialmente, uma leitura exploratória para familiarização com o conteúdo; seguida por uma leitura seletiva para aprofundar nos artigos mais relevantes; e, finalmente, a análise temática, que permitiu a identificação de padrões, temas recorrentes e a categorização dos achados em eixos analíticos. Este método facilitou a síntese das informações e a construção de um panorama abrangente sobre o tópico.

4 DISCUSSÕES DOS RESULTADOS



Os estudos analisados indicam que a sustentabilidade tem sido cada vez mais incorporada como parte integrante e fundamental na formulação da estratégia nas organizações. Empresas que conseguem alinhar seus objetivos sustentáveis com sua estratégia central tendem a alcançar uma maior capacidade de inovação e um significativo fortalecimento da reputação (Hahn; Schepank, 2015; Santos *et al.*, 2017). Essa integração estratégica não se limita a ações pontuais, mas se estende ao cerne do modelo de negócios, redefinindo a forma como as empresas operam.

4.1 Conexões Estratégicas

Conectar sustentabilidade à estratégia significa transformar princípios socioambientais e de governança em parte integrante do planejamento e da gestão organizacional, de modo que a sustentabilidade não seja tratada como prática isolada ou periférica. Em outras palavras, trata-se de institucionalizar a sustentabilidade como eixo orientador das escolhas estratégicas, garantindo que ações ambientais e sociais estejam no mesmo patamar de relevância que as metas econômicas. Isso implica alinhar missão, visão, objetivos e metas corporativas a compromissos sustentáveis, integrando-os em processos decisórios, indicadores de desempenho, mecanismos de controle e inovação (Engert; Baumgartner, 2016; Pereira; Souza; Carvalho, 2020).

Diante disso, a partir da análise dos 38 artigos selecionados, identificou-se que há 17 artigos que tratam diretamente das conexões contemporâneas entre sustentabilidade e as práticas de gestão estratégica. Eles discutem desde as abordagens conceituais até a integração prática, bem como as barreiras e implicações em competitividade, inovação e relatórios corporativos. A partir disso, destacam-se 5 artigos que estruturam de forma prática o processo de integração da sustentabilidade nas práticas estratégicas da organização. São eles:

Tabela 01 – Artigos sobre o processo de integração das práticas sustentáveis.

Corporate sustainability strategy	ENGERT, S.; BAUMGARTNER, R. J. (2016)
Sustentabilidade e estratégia organizacional: desafios de integração	PEREIRA, M. S.; SOUZA, R. G.; CARVALHO, J. F. (2020)
Sustentabilidade e vantagem competitiva.	SANTOS, L. M.; ROCHA, L. A.; LIMA, M. M. (2017)
Strategic integration of CSR in innovation processes.	HAHN, T.; SCHEPANK, C. (2015).
Gestão estratégica e sustentabilidade.	SILVA, M. J.; SOUZA, R. L.; PACHECO, M. R. (2022)

Fonte: Elaborado pelos autores do estudo (2025)

Em síntese, a análise dos cinco artigos que abordam sobre o processo de integração da



CRA-DF

Conselho Regional de
Administração do Distrito Federal



sustentabilidade às práticas organizacionais, evidenciou-se um conjunto de dimensões comuns, que são:

- Planejamento estratégico: a sustentabilidade deve ser incorporada desde a formulação, alinhando-se à missão, visão e objetivos centrais da organização;
- Governança e liderança: criar estruturas formais, como comitês e departamentos, e engajamento efetivo da alta gestão como patrocinadora do processo;
- Indicadores e sistemas de controle: utilização de ferramentas de gestão (relatórios, BSC, entre outros) que permitam monitorar e acompanhar os resultados das ações sustentáveis;
- Cultura e pessoas: investimento em capacitação e motivação, de modo a promover mudanças na cultura organizacional que consolidem valores organizacionais voltados à sustentabilidade;
- Inovação e competitividade: transformar a sustentabilidade em motor para inovação de processos, produtos e serviços, além de fonte de vantagem competitiva; e
- Engajamento e comunicação: envolvimento dos *stakeholders*, assegurando transparência e uma comunicação clara e contínua sobre as metas e resultados esperados.

Diante disso, conclui-se que a lacuna existente em relação às práticas sustentáveis, as empresas apresentam dificuldades reais em transformar suas intenções em ações concretas, apesar de conseguir formular suas estratégias sustentáveis. A sustentabilidade só se torna parte da estratégia corporativa quando está formalmente incluída nos processos de planejamento, execução e monitoramento (ENGERT; BAUMGARTNER; 2016).

Além disso, percebeu-se que a integração da sustentabilidade promove a construção de uma vantagem competitiva sustentável. Isso é particularmente evidente quando a sustentabilidade é conectada de forma intrínseca à cadeia de valor e impulsiona o desenvolvimento de produtos e processos inovadores.

Pesquisas ressaltam que a inovação para a sustentabilidade, que engloba desde a concepção de produtos ecoeficientes até a otimização de processos que reduzem o impacto ambiental, é um diferencial competitivo crucial no mercado atual (Carvalho; Rezende, 2018). A literatura corrobora com as empresas que proativamente integram a sustentabilidade em que sua estratégia tende a superar seus pares em desempenho financeiro a longo prazo, alinhando a lucratividade com impacto positivo.

4.2 Desafios Organizacionais



Apesar do crescente reconhecimento e dos avanços notáveis e da importância da sustentabilidade, a integração efetiva às estratégias organizacionais ainda enfrentam diversos desafios persistentes. Entre os principais obstáculos identificados está o conflito entre resultados de curto prazo e benefícios sustentáveis de longo prazo. Essa dicotomia é frequentemente citada como uma barreira significativa, pois a pressão por retornos financeiros imediatos pode sobrepor-se aos investimentos em sustentabilidade, e o retorno é geralmente percebido a médio e longo prazos (Bansal; DesJardine, 2014) e a abordagem continua sendo referenciada por estudos posteriores para explicar esse desafio.

Outro desafio relevante refere-se à resistência cultural e organizacional à mudança. A adoção de práticas sustentáveis exige transformações profundas na cultura corporativa e nos processos internos, o que pode gerar resistência por parte de funcionários e gestores (Silva; Oliveira, 2019). Tais mudanças demandam não apenas investimentos em novas ferramentas tecnológicas, mas também um considerável compromisso da gestão para a criação de departamentos e projetos multifuncionais.

Além disso, há dificuldades na mensuração objetiva dos impactos sustentáveis representam uma barreira considerável. A ausência de métricas padronizadas e a complexidade na quantificação dos benefícios sociais e ambientais dificultam a justificativa de investimentos e a avaliação do progresso (Pereira *et al.*, 2020). Como percebemos, a literatura ressalta a necessidade de metodologias de mensuração e relatórios de impacto mais robustas.

Soma-se a isso a falta de comprometimento da alta gestão, é um fator crítico que detém atenção. A liderança e o engajamento da alta gestão são essenciais para impulsionar a agenda de sustentabilidade; sem seu apoio explícito, às iniciativas podem falhar (Eccles; Serafeim, 2015) como aqui apontado pela importância de uma estrutura de decisão “*top-down*” para o sucesso da transformação digital.

Essas barreiras são agravadas por pressões mercadológicas que, historicamente, priorizam o desempenho financeiro imediato, em detrimento de iniciativas de sustentabilidade que, embora importantes para a resiliência e o valor a longo prazo, apresentam retorno em horizontes temporais mais estendidos. No mais, no estudo de Silva e Oliveira (2019) que analisa as barreiras à sustentabilidade nas organizações, os autores destacam os custos econômicos como um dos principais entraves para o avanço das práticas de sustentabilidade.

Os custos elevados de implementação exigem investimentos adicionais com tecnologia limpa, certificações, mudanças em processos produtivos e capacitação de pessoal. Tais despesas são consideradas pelos gestores como gastos e não como investimentos de longo prazo. Esse



CRA-DF

Conselho Regional de
Administração do Distrito Federal



cenário é ainda mais desafiador para empresas de menor porte ou com recursos financeiros limitados, que tendem a postergar iniciativas ou a adotar medidas superficiais de sustentabilidade (*greenwashing*).

Além disso, a dificuldade de mensuração do retorno, considerando que muitos benefícios econômicos, sociais e ambientais se materializam apenas no longo prazo e, em parte, são intangíveis, reforça a resistência inicial das organizações em investir de maneira consistente em práticas sustentáveis.

4.3 Boas Práticas e seus Efeitos

A revisão bibliográfica evidenciou um conjunto de práticas recorrentes que favorecem a integração da sustentabilidade às estratégias organizacionais e contribuem diretamente para a criação de valor e legitimidade. Essas práticas não apenas ajudam a superar barreiras culturais e estruturais, mas também geram efeitos positivos tangíveis em inovação, reputação e resiliência competitiva.

A Tabela 02 sintetiza as principais práticas encontradas, seus mecanismos de atuação e os efeitos relatados na literatura analisada.

Tabela 02 – Práticas, mecanismos e efeitos

Prática	Mecanismo Principal	Efeitos Relatados	Referências
Indicadores ESG claros e integrados	Reduzem assimetrias de informação e permitem monitoramento contínuo	Maior transparência, eficiência e credibilidade	Almeida <i>et al.</i> (2021); GRI (2021)
Engajamento efetivo de stakeholders	Amplia legitimidade e adesão às ações estratégicas	Reputação positiva, aceitação social e redução de riscos	Harrison; Wicks (2018); Ioannou; Serafeim (2017)
Cultura organizacional voltada à sustentabilidade	Internaliza valores e comportamentos alinhados ao propósito sustentável	Inovação, comprometimento interno e retenção de talentos	Dyllick; Muff (2016); Silva; Oliveira (2019)
Parcerias estratégicas interorganizacionais	Compartilhamento de recursos, aprendizado conjunto e escalabilidade	Resiliência competitiva, diferenciação e maior alcance de impacto	Engert; Baumgartner (2016); Roxburgh (2017)

Fonte: Elaborado pelos autores do estudo (2025)

Essas práticas atuam de forma coesa: indicadores ESG fornecem dados para gestão e *accountability*; o engajamento de *stakeholders* confere legitimidade e reduz resistências; a cultura organizacional sustentável garante continuidade e coerência interna; e as parcerias estratégicas possibilitam escala e inovação colaborativa.



Quando institucionalizadas, essas práticas fortalecem tanto a reputação quanto a legitimidade organizacional, fatores que sustentam a competitividade a longo prazo e aumentam a atratividade para investidores, clientes e talentos. Assim, deixam de ser apenas iniciativas éticas e passam a constituir ativos estratégicos que geram valor econômico e social simultaneamente.

Em um debate mais contemporâneo, apesar dos avanços na integração entre gestão estratégica e sustentabilidade, surgem paradoxos que desafiam sua eficácia. Um deles é o “efeito cobra” dos indicadores ESG: empresas mostram progresso em métricas específicas, mas deslocam impactos para outras etapas da cadeia, sem reduzir o efeito líquido. Outro é o “*rebound digital*”, em que tecnologias como IA e big data aumentam a eficiência, mas também elevam o consumo energético e a pegada de carbono, criando impactos enquanto tentam mitigar os antigos.

Essas tensões indicam que a sustentabilidade exige coerência entre métricas, incentivos e impactos reais, e não apenas a adoção de boas práticas isoladas. Por isso, são necessárias pesquisas dedicadas a compreender esses paradoxos e seus efeitos colaterais, investigando como as métricas ESG podem induzir distorções e como a digitalização pode gerar impactos ambientais não intencionais, subsidiando estratégias mais consistentes e efetivas.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo evidenciou, com base na revisão aprofundada das fontes aqui estudadas, destacando a complexidade e a urgência do tema no cenário organizacional contemporâneo, especialmente no período de 2015 a 2025, a integração entre gestão estratégica e sustentabilidade não é apenas uma tendência consolidada, mas um imperativo inquestionável para o fortalecimento e o crescimento do ambiente organizacional moderno.

Este estudo parte do seguinte questionamento: como a literatura recente tem abordado a integração entre gestão estratégica e sustentabilidade e quais são os principais desafios que ainda persistem nesse processo? O recorte temporal analisado, mostrou-se essencial para entender a evolução significativa do assunto nos últimos anos, especialmente a partir de marcos como a Agenda 2030 e os ODS.

Autores como Engert; Baumgartner (2016), Pereira; Souza; Carvalho (2020) e Silva; Souza; Pacheco (2022) mostram que a sustentabilidade deixou de ser periférica para se tornar



parte integrante do planejamento estratégico, com práticas como: Inclusão de metas socioambientais na missão e visão; Estruturas formais de governança; Indicadores de desempenho sustentáveis; Comunicação transparente e engajamento de *stakeholders*.

Em relação aos desafios, observou-se que, apesar dos avanços, a literatura aponta obstáculos recorrentes: Custos iniciais elevados de implementação (Silva; Oliveira, 2019); Resistência cultural e baixa capacitação de colaboradores (Pereira *et al.*, 2020); Dificuldade em mensurar o retorno econômico de práticas sustentáveis (Silva; Oliveira, 2019); Risco de *greenwashing* em iniciativas superficiais; Fragmentação organizacional, quando a sustentabilidade não é transversal à estratégia.

Logo, percebe-se que a integração entre gestão estratégica e sustentabilidade é um movimento em consolidação, com práticas cada vez mais incorporadas ao planejamento organizacional. Contudo, ainda persistem desafios estruturais, culturais e econômicos que dificultam a plena institucionalização dessa integração.

O recorte temporal deste período revelou-se crucial para o fortalecimento dessa conexão, impulsionada significativamente por marcos globais como a Agenda 2030 e os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS), e pelo avanço consolidado das práticas e da governança ESG. As empresas que proativamente integram a sustentabilidade em suas estratégias demonstram um alto nível de capacidade de inovação, fortalecimento da reputação além de uma vantagem competitiva sustentável favorável, superando seus pares em desempenho financeiro a longo prazo.

Ainda assim, os avanços substanciais na compreensão e implementação, persistem desafios significativos, como as barreiras culturais e organizacionais à mudança, os conflitos intrínsecos entre o retorno financeiro de curto prazo e os benefícios sustentáveis de longo prazo, e as dificuldades inerentes à mensuração objetiva e comparável dos resultados em sustentabilidade. Por outro lado, a literatura analisada aponta um conjunto de boas práticas que podem servir como referência valiosa para gestores interessados em promover a sustentabilidade como parte central e não negociável da estratégia organizacional.

Em diversas empresas atualmente, a integração de sustentabilidade e estratégias se intensificou de maneira acelerada, principalmente com os avanços na implementação da digitalização emergindo como um fenômeno disruptivo que transformou o modelo de negócio tradicional. A sustentabilidade, particularmente no que diz respeito à mobilidade elétrica e a conscientização ambiental desempenham um papel essencial na adoção de veículos elétricos, por exemplo.



As empresas começam de fato a enxergar a sustentabilidade não só como um produto, mas como um motor de valor e inovação integrado à experiência do cliente. Contudo, ainda encontramos desafios e persistências, como conflitos entre curto e longo prazo. Os investimentos em sustentabilidade que em muitos casos trazem um retorno a longo prazo são deixados de lado por razão de pressão em busca de resultados financeiros imediatos. Essa dicotomia continua sendo um dos obstáculos centrais, a resistência cultural e organizacional que exige uma transformação cultural profunda para que haja novas práticas sustentáveis. Assim como a dificuldade na mensuração objetiva, que culmina na ausência de métricas padronizadas e que traz a complexidade na qualidade dos benefícios sociais e ambientais que justificam a dificuldade de investimentos do progresso.

Assim, este estudo traz uma contribuição significativa para o campo da administração ao sintetizar evidências recentes e relevantes sobre a integração da sustentabilidade na gestão estratégica, oferecendo um panorama atualizado e diretrizes práticas. Desta forma, foi possível identificar as principais conexões e desafios enfrentados pelas organizações no processo de incorporação da sustentabilidade às suas estratégias, conforme objetivo proposto neste estudo.

Como limitação, destaca-se o foco exclusivo em artigos disponíveis nas bases de dados selecionadas e a natureza da revisão bibliográfica, que não envolve a coleta de dados primários ou a realização de estudos empíricos diretos. Para futuras pesquisas, sugere-se a realização de estudos de caso aprofundados para explorar a implementação dessas práticas em contextos específicos, bem como pesquisas quantitativas que avaliem o impacto direto das práticas sustentáveis no desempenho financeiro e não financeiro das organizações, preenchendo assim lacunas na compreensão empírica

6 REFERÊNCIAS

ALMEIDA, F. M.; SANTOS, L. F.; PEREIRA, A. C. Sustentabilidade e estratégia: uma análise das boas práticas em empresas brasileiras. *Revista de Administração Contemporânea*, v. 25, n. 4, p. 1-15, 2021.

BANSAL, P.; DESJARDINE, M. R. Business sustainability: it is about time. *Strategic Organization*, v. 12, n. 1, p. 70-78, 2014.

BARNEY, J. B.; HESTERLY, W. S. *Strategic management and competitive advantage: concepts and cases*. Pearson, 2015.

BERMAN, S. J.; KORSTEN, P. Digital transformation: converging technologies, business model innovation, and next-generation services. *IBM Institute for Business Value*, 2016.



CARROLL, A. B.; BROWN, J. A. Corporate social responsibility: a review of current research. *Corporate Governance: The International Journal of Business in Society*, v. 18, n. 4, p. 690-707, 2018.

CARROLL, A. B.; SHABANA, K. M. The business case for corporate social responsibility: a review of concepts, research and practice. *International Journal of Management Reviews*, v. 12, n. 1, p. 85-105, 2010.

CARVALHO, A. P.; SOUZA, M. T.; LIMA, E. P. Sustentabilidade e estratégia: uma análise da cadeia de valor. *Revista Brasileira de Gestão de Negócios*, v. 20, n. 2, p. 265-283, 2018.

DIMAGGIO, P. J.; POWELL, W. W. The iron cage revisited: institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields. *American Sociological Review*, v. 48, n. 2, p. 147-160, 1983.

DYLLICK, T.; MUFF, K. Clarifying the concepts of corporate social responsibility and corporate sustainability. *Organization & Environment*, v. 29, n. 2, p. 167-186, 2016.

ECCLES, R. G.; KRZUS, M. P. The Nordic model: an analysis of leading practices in ESG disclosure. *Journal of Applied Corporate Finance*, v. 30, n. 2, p. 117-123, 2018.

ECCLES, R. G.; SERAFEIM, G. Corporate and social impact: the case for investor integration. *Journal of Applied Corporate Finance*, v. 27, n. 2, p. 52-59, 2015.

ELLEN MACARTHUR FOUNDATION. *Towards a circular economy: business rationale for an accelerated transition*. 2015.

ELKINGTON, J. *Cannibals with forks: the triple bottom line of 21st-century business*. Capstone Publishing, 1997.

ENGERT, S.; BAUMGARTNER, R. J. Corporate sustainability strategy: case studies from the German automotive industry. *Journal of Cleaner Production*, v. 137, p. 144-154, 2016.

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

FRIEDE, G.; BUSCH, T.; BASSEN, A. ESG and financial performance: aggregated evidence from more than 2000 empirical studies. *Journal of Sustainable Finance & Investment*, v. 5, n. 4, p. 210-233, 2015.

GLOBAL REPORTING INITIATIVE (GRI). *GRI Universal Standards 2021*. 2021.

GREWAL, J.; SERAFEIM, G.; ZOGHLIN, A. S. ESG and the cost of capital. *Journal of Applied Corporate Finance*, v. 32, n. 2, p. 65-74, 2020.

HAHN, T.; SCHEPANK, C. Strategic integration of corporate social responsibility in innovation processes. *Journal of Management Development*, v. 34, n. 5, p. 512-532, 2015.

HARRISON, J. S.; WICKS, A. C. *Stakeholder theory: creating value for all stakeholders*. Cheltenham: Edward Elgar Publishing, 2018.



CRA-DF

Conselho Regional de
Administração do Distrito Federal



HART, S. L.; DOWELL, G. A natural-resource-based view of the firm: fifteen years after. *Journal of Management*, v. 43, n. 7, p. 1801-1821, 2017.

IOANNOU, I.; SERAFEIM, G. The consequences of mandatory corporate sustainability reporting. *Harvard Business School Working Paper*, n. 11-100, 2017.

JARZABKOWSKI, P.; KAPLAN, S. Strategy and change. *Academy of Management Annals*, v. 9, n. 1, p. 1-52, 2015.

KAMBLE, S. S.; GUNASEKARAN, A.; GAWANKAR, V. H. Sustainable supply chain management: a literature review and future directions. *International Journal of Production Economics*, v. 219, p. 427- 445, 2020.

MEYER, J. W.; ROWAN, B. Institutionalized organizations: formal structure as myth and ceremony. In: POWELL, W. W.; DIMAGGIO, P. J. (Org.). *The sociology of organizations*. Londres: SAGE Publications, 2017. p. 43-69. (Reedição relevante).

MORGAN STANLEY INSTITUTE FOR SUSTAINABLE INVESTING. *Sustainable reality: analyzing risk and returns of sustainable funds*. 2020.

PEREIRA, M. S.; SOUZA, R. G.; CARVALHO, J. F. Sustentabilidade e estratégia organizacional: desafios de integração. *Revista de Gestão Ambiental e Sustentabilidade*, v. 9, n. 2, p. 301-316, 2020.

PORTER, M. E. *Competitive strategy: techniques for analyzing industries and competitors*. New York: Free Press, 1980.

PORTER, M. E.; KRAMER, M. R. Creating shared value. *Harvard Business Review*, v. 89, n. 1/2, p. 62-77, 2011.

ROXBURGH, C. The fourth industrial revolution and the future of strategy. *McKinsey & Company*, 2017.

SANTOS, L. M.; ROCHA, L. A.; LIMA, M. M. Sustentabilidade e vantagem competitiva: uma relação possível. *Revista de Administração da UFSM*, v. 10, n. 3, p. 492-509, 2017.

SILVA, G. R.; OLIVEIRA, P. R. Barreiras à sustentabilidade nas organizações: uma análise empírica. *Revista de Administração e Inovação*, v. 16, n. 3, p. 253-265, 2019.

SILVA, M. J.; SOUZA, R. L.; PACHECO, M. R. Gestão estratégica e sustentabilidade: um panorama da produção científica nos últimos anos. *Revista de Administração e Sustentabilidade*, v. 11, n. 1, p. 56- 70, 2022.

TEECE, D. J. Dynamic capabilities as a unifying framework for strategy and innovation. *California Management Review*, v. 61, n. 1, p. 7-27, 2018.

TORRACO, R. J. Writing integrative literature reviews: guidelines and examples. *Human Resource Development Review*, v. 15, n. 3, p. 350-385, 2016.

UNITED NATIONS (UN). *Transforming our world: the 2030 Agenda for Sustainable*



Development. A/RES/70/1, 2015.

ZAHRA, S. A.; GEORGE, G. Absorptive capacity: a review, reconceptualization, and extension. *Academy of Management Review*, v. 41, n. 1, p. 1-28, 2016.

Apêndice 1 - Tabela Síntese dos Artigos

Autor(es)	Ano	Objetivo
Berman, S. J., Korsten, P.	2016	Analisar transformação digital e modelos de negócio inovadores.
Eccles, R. G., Serafeim, G.	2015	Investigar integração de impacto social nas decisões dos investidores.
Ellen MacArthur Foundation	2015	Promover a economia circular e acelerar a transição sustentável.
Global Reporting Initiative (GRI)	2021	Estabelecer padrões universais de relatórios de sustentabilidade.
Hahn, T., Schepank, C.	2015	Integrar a responsabilidade social corporativa nos processos de inovação.
Harrison, J. S., Wicks, A. C.	2018	Criar valor para todas as partes interessadas via Teoria dos Stakeholders.
Hart, S. L., Dowell, G.	2017	Revisitar a visão baseada em recursos naturais da firma.
Jarzabkowski, P., Kaplan, S.	2015	Explorar o papel da estratégia nas mudanças organizacionais.
Meyer, J. W., Rowan, B.	2017	Analisar a estrutura formal como mito e cerimônia organizacional.
Morgan Stanley Institute for Sustainable Investing	2020	Analisar riscos e retornos de fundos sustentáveis.
Roxburgh, C.	2017	Explorar a Quarta Revolução Industrial e impactos estratégicos.
Teece, D. J.	2018	Unificar estratégia e inovação com capacidades dinâmicas.
Zahra, S. A., George, G.	2016	Revisar e expandir o conceito de capacidade absorptiva.
Ioannou, I., Serafeim, G.	2017	Estudar os impactos da obrigatoriedade de relatórios de sustentabilidade.
Kamble, S. S., <i>et al.</i>	2020	Revisar literatura sobre cadeia de suprimentos sustentável.
Engert, S., Baumgartner, R. J.	2016	Analisar estratégias de



CRA-DF

Conselho Regional de
Administração do Distrito Federal



		sustentabilidade no setor automotivo alemão.
Friede, G., <i>et al.</i>	2015	Analisar relação ESG e desempenho financeiro.
Grewal, J., <i>et al.</i>	2020	Avaliar ESG e custo de capital das empresas.
United Nations (UN)	2015	Apresentar agenda global para desenvolvimento sustentável até 2030.
Dyllick, T., Muff, K.	2016	Clarificar conceitos de responsabilidade social e sustentabilidade.
Torraco, R. J.	2016	Fornecer diretrizes para revisões integrativas de literatura.
Almeida, F. M., <i>et al.</i>	2021	Analisar práticas sustentáveis em empresas brasileiras.
Bansal, P., DesJardine, M. R.	2014	Discutir o tempo como fator crítico na sustentabilidade empresarial.
Barney, J. B., Hesterly, W. S.	2015	Explorar vantagem competitiva através da gestão estratégica.
Carroll, A. B., Brown, J. A.	2018	Revisar pesquisas sobre responsabilidade social corporativa.
Carroll, A. B., Shabana, K. M.	2010	Discutir o business case para responsabilidade social.
Carvalho, A. P., <i>et al.</i>	2018	Analisar sustentabilidade na cadeia de valor.
DiMaggio, P. J., Powell, W. W.	1983	Estudar isomorfismo institucional em organizações.
Eccles, R. G., Krzus, M. P.	2018	Analisar melhores práticas em divulgação ESG no modelo nórdico.
Elkington, J.	1997	Introduzir o conceito de Triple Bottom Line.
Freeman, R. E.	1984	Apresentar a abordagem dos stakeholders na estratégia.
Pereira, M. S., <i>et al.</i>	2020	Discutir desafios de integração entre sustentabilidade e estratégia.
Porter, M. E.	1980	Analisar estratégias competitivas em setores industriais.
Porter, M. E., Kramer, M. R.	2011	Criar valor compartilhado entre empresas e sociedade.
Santos, L. M., <i>et al.</i>	2017	Explorar relação entre sustentabilidade e vantagem competitiva.



CRA-DF

Conselho Regional de
Administração do Distrito Federal



Silva, G. R., Oliveira, P. R.	2019	Analisar barreiras à sustentabilidade nas organizações.
Silva, M. J., <i>et al.</i>	2022	Panorama da produção científica em gestão estratégica e sustentabilidade.