

UNIVERSIDADE TECNOLÓGICA FEDERAL DO PARANÁ

CLEITON HLUSZKO

**OPORTUNIDADES PARA MODELOS DE GESTÃO DA SUSTENTABILIDADE
COM BASE NO ESG**

**PONTA GROSSA
2024**

CLEITON HLUSZKO

**OPORTUNIDADES PARA MODELOS DE GESTÃO DA SUSTENTABILIDADE
COM BASE NO ESG**

Opportunities for ESG Based Sustainability Management Models

Dissertação apresentada como requisito à obtenção do título de Mestre em Engenharia de Produção da Universidade Tecnológica Federal do Paraná (UTFPR).

Orientador: Antonio Carlos de Francisco.

Coorientador: Fabio Neves Puglieri.

PONTA GROSSA

2024



[4.0 Internacional](https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/)

Esta licença permite remixe, adaptação e criação a partir do trabalho, para fins não comerciais, desde que sejam atribuídos créditos ao(s) autor(es) e que licenciem as novas criações sob termos idênticos. Conteúdos elaborados por terceiros, citados e referenciados nesta obra não são cobertos pela licença.



**Ministério da Educação
Universidade Tecnológica Federal do Paraná
Campus Ponta Grossa**



CLEITON HLUSZKO

OPORTUNIDADES PARA MODELOS DE GESTÃO DA SUSTENTABILIDADE COM BASE NO ESG

Trabalho de pesquisa de mestrado apresentado como requisito para obtenção do título de Mestre Em Engenharia De Produção da Universidade Tecnológica Federal do Paraná (UTFPR). Área de concentração: Gestão Industrial.

Data de aprovação: 09 de Fevereiro de 2024

Dr. Antonio Carlos De Francisco, Doutorado - Universidade Tecnológica Federal do Paraná

Dr. Aldo Braghini Junior, Doutorado - Universidade Tecnológica Federal do Paraná

Dr. Fabio Neves Puglieri, Doutorado - Universidade Tecnológica Federal do Paraná

Dr. Murillo Vetroni Barros, Doutorado - Universidade Estadual do Paraná (Unespar)

Documento gerado pelo Sistema Acadêmico da UTFPR a partir dos dados da Ata de Defesa em 09/02/2024.

"É o grau de comprometimento que determina o sucesso.
É a fé que determina a vitória.
É a perseverança que determina a conquista.
É a humildade que determina a sabedoria.
É a gratidão que determina a grandeza do coração."
(DESCONHECIDO).

AGRADECIMENTOS

Primeiramente, gostaria de expressar minha gratidão a Deus por todas as bênçãos concedidas a mim e à minha família ao longo de todos esses anos de vida. Sua presença em nossas lutas e vitórias é o alicerce da nossa fé, esperança, força e sabedoria. Esta conquista tem um significado profundo para mim, porém, reconheço que o caminho ainda é longo. Sou grato por esta jornada e pelos momentos que moldaram a minha história.

À minha família, expresso meu profundo agradecimento pelo apoio incondicional que recebi para alcançar esta conquista; certamente, não teria sido possível sem vocês. Ao meu pai, José, agradeço pelo exemplo de homem e pai que sempre foi em minha vida. À minha mãe, Celia, agradeço pelo carinho e pela educação que recebi. Aos meus irmãos, Kelvin e Miguel, deposito a mais alta confiança e carinho. Obrigado por serem minha família e por me acompanharem nesta jornada; somente nós conhecemos os desafios que enfrentamos.

Ao meu orientador, o Professor Dr. Antonio Carlos de Francisco, carinhosamente chamado de Tico, expresso minha profunda gratidão. Pelas orientações e assertividade ao longo desses dois anos, demonstrando uma integridade e paciência exemplares. Seus ensinamentos moldaram meus conhecimentos e indicaram o caminho correto a seguir nesta jornada. Tico, meu muito obrigado.

Ao meu coorientador, Professor Dr. Fabio Neves Puglieri, expresso minha sincera gratidão por aceitar me ajudar com esse tema de pesquisa. Suas orientações, disponibilidade e ensinamentos foram fundamentais para a construção deste trabalho, e sua presença foi extremamente construtiva. Agradeço profundamente pelo seu apoio, Professor Fabio.

O que há de mais valioso na vida não é apenas alcançar objetivos, mas sim apreciar o caminho percorrido e ser grato pela jornada. Aos meus amigos da eterna "5ª série" – Diego, Vinicius, Micaela, Carla e Geovana – expresso minha sincera gratidão por tornarem essa jornada alegre e descontraída. Nossa parceria e forte apoio mútuo são tesouros que valorizo profundamente. Nossa amizade é algo que pretendo levar para toda a vida, e desejo que possamos compartilhar muitos mais momentos juntos.

Enfim, durante a jornada do mestrado, diversas pessoas especiais estiveram presentes e deixaram uma marca significativa no meu desenvolvimento pessoal e profissional. Agradeço a todas aquelas que, de alguma maneira, contribuíram para este trabalho e gostaria de expressar minha gratidão pelo apoio recebido.

Por fim, agradeço à Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES) pelo apoio financeiro à pesquisa sob código de financiamento 001.

RESUMO

Com a crescente centralização da sustentabilidade em conferências internacionais e a busca por investimentos mais responsáveis no mercado financeiro, a integração de fatores ambientais, sociais e de governança (ESG) tem impulsionado mudanças nas abordagens de gestão e investimento nas organizações, culminando no desenvolvimento de atividades, processos, produtos e serviços inovadores e mais sustentáveis. Esta dissertação tem como objetivo de identificar oportunidades a serem exploradas por modelos de gestão da sustentabilidade considerando princípios e bases do ESG. A metodologia abrange uma revisão sistemática da literatura e uma análise documental de relatórios de sustentabilidade e guias de implementação ESG. Os fatores de influência identificados englobam dimensões ESG, tamanho da empresa, setor econômico, fatores financeiros, cultura nacional, índices de remuneração, comitê de sustentabilidade, diversidade de gênero do conselho, práticas de relato, custos de gestão, papel do presidente, Pacto Global das Nações Unidas e práticas de gestão. Na análise das fases de implementação, observam-se quatro e cinco fases comuns, caracterizadas por divulgação, análise de materialidade, engajamento, validação e coleta de dados. O mapeamento das ações revela a influência do setor de atuação sobre o relato das empresas, evidenciando uma carência de ações voltadas para a dimensão social. Ao analisar essas descobertas, foram identificadas quatro oportunidades principais: (i) priorização de tópicos materiais, (ii) abordagem combinada para a priorização de partes interessadas usando a matriz de materialidade, (iii) análise da influência entre os fatores ESG e (iv) desenvolvimento de ferramentas para a gestão contínua do ESG. Essas oportunidades, derivadas da revisão da literatura e da análise documental de guias de implementação e relatórios da América Latina, representam caminhos oportunos a serem seguidos por gestores na busca por potencializar a implementação e resultados obtidos por meio dos critérios ESG, indicando, assim, o potencial de construção de modelos de gestão baseados na melhoria contínua.

Palavras-chave: gestão ESG; sustentabilidade industrial; modelos de gestão; integração.

ABSTRACT

Amidst the increasing focus on sustainability in international conferences and the pursuit of responsible investments in the financial market, the amalgamation of environmental, social, and governance (ESG) factors has catalyzed shifts in organizational management and investment strategies. This has culminated in the emergence of innovative and more sustainable activities, processes, products, and services. This dissertation aims to identify opportunities within sustainability management models by considering the principles and foundations of ESG. The methodology involves a systematic literature review and a documentary analysis of sustainability reports and ESG implementation guides. The influencing factors identified encompass ESG dimensions, company size, economic sector, financial factors, national culture, remuneration indices, sustainability committees, gender diversity on boards, reporting practices, management costs, the role of the president, United Nations Global Compact, and management practices. The analysis of implementation phases reveals common stages characterized by disclosure, materiality analysis, engagement, validation, and data collection. Action mapping reveals the sector's influence on companies' reporting, emphasizing a lack of actions focused on the social dimension. Upon analysis, four main opportunities are identified: prioritization of material topics, a combined approach to stakeholder prioritization using the materiality matrix, analysis of the influence between ESG factors, and development of tools for continuous ESG management. These opportunities, derived from the literature and documentary analysis of Latin American guides and reports, represent strategic avenues for managers aiming to enhance the implementation and results achieved through ESG criteria, indicating the potential for constructing management models based on continuous improvement.

Keywords: ESG management, industrial sustainability; management models; integrated management.

LISTA DE FIGURAS

| | |
|--|-----------|
| Figura 1 - Estrutura da dissertação | 20 |
| Figura 2 - Registro histórico dos signatários | 23 |
| Figura 3 - Matriz de materialidade..... | 29 |
| Figura 4 - Tela com os principais tópicos ESG nas organizações de rating | 31 |
| Figura 5 - Participação dos instrumentos de relato no SSE..... | 33 |
| Figura 6 - Passos da gestão ESG na PR 2030 | 39 |
| Figura 7 - Estágio de maturidade da gestão do ESG | 40 |
| Figura 8 - Diagrama de fluxo da revisão sistemática da literatura..... | 43 |
| Figura 9 - Journals identificados com mais de duas aparições..... | 52 |
| Figura 10 - Anos de publicação dos artigos do portfólio | 53 |
| Figura 11 - Artigos do portfólio com os maiores números de citações | 54 |
| Figura 12 - Diagrama representando as características dos relatórios | 59 |
| Figura 13 - Análise descritiva dos relatórios | 60 |
| Figura 14 - Registro temporal das empresas presente na amostragem | 61 |
| Figura 15 - ODS por setores de atuação | 67 |
| Figura 16 - Tópicos materiais por setor de atuação..... | 69 |
| Figura 17 - Ações identificadas por setor de atuação | 70 |
| Figura 18 - Relação das características encontradas e as fases de implementação dos documentos..... | 73 |
| Figura 19 - Somatório de fases recomendadas pelos documentos | 74 |
| Figura 20 - Mapa visual da inserção das oportunidades dentro dos elementos de gestão do ESG..... | 83 |

LISTA DE QUADROS

| | |
|---|-----------|
| Quadro 1 - Principais estudos de desempenho financeiro e ESG..... | 24 |
| Quadro 2 - Descrição das fases do PDCA..... | 30 |
| Quadro 3 - Abordagem metodológica adotada..... | 41 |
| Quadro 4 - Critérios de inclusão e exclusão..... | 44 |
| Quadro 5 - Estratégia de busca..... | 44 |
| Quadro 6 - Informações coletadas durante o fichamento..... | 45 |
| Quadro 7 - Análise descritiva dos relatórios coletados..... | 48 |
| Quadro 8 - Critérios para fichamento dos relatórios..... | 49 |
| Quadro 9 - Informações coletadas dos documentos durante a leitura completa | 50 |
| Quadro 10 - Fatores identificados a partir da amostragem do portfólio..... | 55 |
| Quadro 11 - Ações mais relevantes identificadas nos relatórios..... | 64 |
| Quadro 12 - Ferramentas identificadas com mais de duas aparições..... | 76 |

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

| | |
|--------|--|
| ABEPRO | Associação Brasileira de Engenharia de Produção |
| CDP | <i>Carbon Disclosure Project</i> |
| CDSB | <i>Climate Disclosure Standards Board</i> |
| ESG | <i>Environmental, Social and Governance</i> |
| GEE | Gases de Efeito Estufa |
| GRI | <i>Global Reporting Initiative</i> |
| IIRC | <i>International Integrated Reporting Council</i> |
| LESP | Laboratório de Estudos em Sistemas de Produção Sustentável |
| ODS | Objetivos de Desenvolvimento Sustentável |
| ONU | Organização das Nações Unidas |
| PGNU | Pacto Global das Nações Unidas |
| PPGEP | Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção |
| PRI | Princípios Responsáveis de Investimento <i>Preferred Reporting Items for Systematic Reviews and Meta-</i> |
| PRISMA | <i>Analyses</i> |
| SASB | <i>Sustainability Accounting Standards Board</i> |
| SSE | <i>Sustainable Stock Exchange</i> |
| TCFD | <i>Task Force on Climate-Related Financial Disclosures</i> |

SUMÁRIO

| | | |
|------------|---|-----------|
| 1 | INTRODUÇÃO | 13 |
| 1.1 | Problema da pesquisa | 14 |
| 1.2 | Objetivos | 14 |
| 1.2.1 | Objetivo geral | 15 |
| 1.2.2 | Objetivos específicos | 15 |
| 1.3 | Justificativa | 15 |
| 1.4 | Concentração do programa e linha de pesquisa | 18 |
| 1.5 | Estrutura do trabalho | 18 |
| 2 | REFERENCIAL TEÓRICO | 21 |
| 2.1 | Definição do ESG | 21 |
| 2.2 | Desempenhos financeiro e ESG | 23 |
| 2.3 | Ferramentas aplicáveis ao ESG | 27 |
| 2.3.1 | Matriz de materialidade | 28 |
| 2.3.2 | Ciclo PDCA | 30 |
| 2.3.3 | Rating map | 30 |
| 2.3.4 | Buscador de materialidade | 31 |
| 2.4 | Tópicos materiais | 32 |
| 2.5 | Instrumentos de relato para o ESG | 32 |
| 2.5.1 | Global Reporting Initiative | 34 |
| 2.5.2 | Sustainability Accounting Standards Board | 34 |
| 2.5.3 | International Integrated Reporting Council | 35 |
| 2.5.4 | Carbon Disclosure Project | 35 |
| 2.5.5 | Task Force on Climate-Related Financial Disclosures | 36 |
| 2.5.6 | Climate Disclosure Standards Board | 36 |
| 2.6 | Guias de gestão do ESG | 37 |
| 2.7 | ABNT PR 2030 | 38 |
| 3 | METODOLOGIA | 41 |
| 3.1 | Etapa 1: Revisão bibliográfica | 41 |
| 3.1.1 | Critérios de elegibilidade | 43 |
| 3.1.2 | Buscas | 44 |
| 3.1.3 | Processo de seleção | 45 |
| 3.1.4 | Análise final dos artigos | 45 |
| 3.2 | Etapa 2: Análise documental | 46 |
| 3.2.1 | Procedimentos para a análise dos relatórios de sustentabilidade | 46 |

| | | |
|------------|---|------------|
| 3.2.1.1 | <u>Critérios de seleção dos relatórios</u> | <u>47</u> |
| 3.2.1.2 | <u>Coleta dos relatórios.....</u> | <u>47</u> |
| 3.2.1.3 | <u>Leitura completa dos relatórios.....</u> | <u>48</u> |
| 3.2.2 | Procedimentos para a análise dos guias de implementação..... | 49 |
| 3.2.2.1 | <u>Critérios de seleção dos guias de implementação</u> | <u>49</u> |
| 3.2.2.2 | <u>Coleta dos guias de implementação.....</u> | <u>50</u> |
| 3.2.2.3 | <u>Leitura completa dos guias de implementação</u> | <u>50</u> |
| 4 | RESULTADOS..... | 51 |
| 4.1 | Análise bibliométrica | 51 |
| 4.2 | Fatores de influência do ESG..... | 55 |
| 4.3 | Mapeamento de ações | 58 |
| 4.3.1 | Análise descritiva dos relatórios | 58 |
| 4.3.2 | Análise por dimensões | 62 |
| 4.3.2.1 | <u>Dimensão ambiental.....</u> | <u>63</u> |
| 4.3.2.2 | <u>Dimensão social</u> | <u>63</u> |
| 4.3.2.3 | <u>Dimensão da governança.....</u> | <u>64</u> |
| 4.3.3 | Principais ações | 64 |
| 4.3.4 | Análises por setor industrial | 66 |
| 4.3.5 | Tópicos materiais e ações por setor industrial | 68 |
| 4.4 | Fases de implementação dos guias de gestão do ESG..... | 71 |
| 4.5 | Ferramentas auxiliares à gestão do ESG | 75 |
| 5 | DISCUSSÕES | 80 |
| 5.1.1 | Priorização de tópicos materiais..... | 84 |
| 5.1.2 | Abordagens combinadas para priorização das partes interessadas | 85 |
| 5.1.3 | Interação entre os fatores ESG | 86 |
| 5.1.4 | Modelos e Ferramentas para a gestão da melhoria contínua do ESG ... | 87 |
| 6 | CONCLUSÕES | 89 |
| 6.1 | Limitações do estudo..... | 90 |
| 6.2 | Oportunidade de estudos futuros..... | 91 |
| | REFERÊNCIAS..... | 92 |
| | APÊNDICE A – LISTA DE EMPRESAS LATINO-AMERICANAS CUJOS RELATÓRIOS FORAM ANALISADOS | 100 |

1 INTRODUÇÃO

A adoção de critérios ambientais, sociais e de governança, do inglês *Environmental, social and Governance* (ESG) é fundamental para o desenvolvimento sustentável das organizações e da sociedade como um todo. A primeira aparição oficial do termo ESG ocorreu em 2004, quando o Secretário-Geral da Organização das Nações Unidas (ONU), KOFI ANNAN, escreveu uma carta a mais de 50 diretores executivos, convidando-os a participar de debates sobre a integração do ESG nos mercados financeiros (KELL, 2018).

Embora tenha apresentado um crescimento nos anos iniciais do *ESG*, seu crescimento expressivo só ocorreu a partir de 2015 com a criação da Agenda 2030 das Nações Unidas (TALIENTO *et al.*, 2019) através dos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS), que assumiram um papel de guia para a implementação e visão de longo prazo do ESG ao redor do mundo.

Quando tratado sobre a temática, muitos autores como BARBOSA *et al.* (2024), abordam o conceito como critérios para a avaliação de desempenho sustentável das organizações nas dimensões ambientais, sociais e de governança. Dentro dessas dimensões são abordados temas que podem ser considerados relevantes para as partes interessadas da organização (IBOVESPA, 2016).

As temáticas pertencentes a cada dimensão retratam preocupações relacionadas a sustentabilidade, desse modo, mudanças climáticas, emissão de carbono, direitos humanos, acidentes de trabalho, *compliance* e combate a corrupção são bons exemplos de assuntos onde as organizações procuram relatar ações para a promoção positiva do tema.

A gestão adequada do ESG promove na organização benefícios para o seu funcionamento e sua geração de valor (MARDINI, 2022), principalmente através do ganho de transparência (FRIEDE *et al.*, 2015), agregação a marca da empresa (FATEMI *et al.*, 2018) e diversidade (CARMO *et al.*, 2022).

A evolução recente na literatura tem sido marcada por estudos dedicados à análise do comportamento de fatores (FERRERO-FERRERO *et al.*, 2016), ao estabelecimento de estruturas para relatórios (SIEW, 2015) e à identificação de tendências nas linhas de pesquisa (LI *et al.*, 2021). De maneira geral, a literatura concentra-se em compreender como o comportamento de fatores e ações

relacionadas ao ESG impactam e como esses elementos podem ser gerenciados para otimizar o desempenho do ESG e, por conseguinte, seu desempenho financeiro.

No entanto, ao considerarmos estudos que possam ser úteis para o desenvolvimento de modelos de gestão da sustentabilidade, a literatura apresenta lacunas relacionadas à disponibilidade de estudos abordando essa temática. Dentro dessas lacunas, as oportunidades a serem exploradas pelos modelos de gestão da sustentabilidade com base nos critérios ESG, especialmente com foco na indústria, representam um elemento vital para o desenvolvimento da temática que ainda não foi adequadamente aprofundado. Essas oportunidades poderiam oferecer contribuições significativas para a construção do conhecimento essencial ao desenvolvimento de modelos mais robustos, integrando efetivamente a gestão da sustentabilidade ao modelo de negócio das empresas.

Este desenvolvimento é observável por meio de modelos de gestão que incorporam essas bases, concentrando seus esforços na integração do ESG ao modelo de negócio (CRUZ; MATOS, 2022). Essa abordagem tem proporcionado benefícios tangíveis, influenciando positivamente o desempenho financeiro das empresas e otimizando os custos associados à manutenção da gestão, que é frequentemente vista como uma barreira para a implementação eficaz da estratégia ESG nas organizações (REJEB; REJEB, 2020; XU *et al.*, 2020).

Dessa forma, a presente dissertação concentra-se primariamente na gestão da sustentabilidade industrial, buscando analisar as oportunidades a serem exploradas por modelos de gestão sustentável, levando em consideração os princípios e fundamentos do ESG.

1.1 Problema da pesquisa

Quais são as principais oportunidades a serem exploradas por modelos de gestão da sustentabilidade considerando princípios ESG?

1.2 Objetivos

Esta seção delimita o objetivo geral do trabalho, juntamente com os objetivos específicos necessários para alcançar o propósito central desta dissertação. Nos tópicos subsequentes, o propósito da análise de oportunidades para modelos de gestão da sustentabilidade com base nos princípios ESG é detalhado de maneira mais

abrangente. Posteriormente, são estabelecidos quatro objetivos específicos com a finalidade de viabilizar o alcance do objetivo geral delimitado.

1.2.1 Objetivo geral

Identificar oportunidades a serem exploradas por modelos de gestão da sustentabilidade considerando princípios e bases do ESG.

1.2.2 Objetivos específicos

- a. Identificar os fatores de influência aos modelos de gestão;
- b. Identificar fases de implementação e ferramentas auxiliares à gestão do ESG;
- c. Mapear ações ESG desenvolvidas pelas organizações;
- d. Analisar as oportunidades de gestão do ESG.

1.3 Justificativa

O cenário organizacional global atual, em 2023, é caracterizado por alterações nas demandas das partes interessadas (Li *et al.*, 2018). Esses *stakeholders* não mais buscam apenas informações relacionadas ao desempenho financeiro das empresas, mas também procuram informações que demonstrem como a empresa atua e aborda outras questões não financeiras relevantes e de interesse das mesmas devido aos impactos gerados em seus negócios e no cotidiano.

O debate sobre os assuntos não financeiros é evidenciado a partir do ano de 2004 com a divulgação do relatório *Who Cares Wins* pela ONU (COMPACT, 2004). A partir desse momento, inicia-se formalmente a busca por abordagens que possam integrar esses tópicos no contexto financeiro das organizações. Essa busca, inicialmente adormecida, começa a ganhar força a partir do ano de 2015, impulsionada pela agenda 2030 (TALIENTO *et al.*, 2019) e os ODS (ONU, 2015).

Os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) desempenham um papel crucial como uma ponte entre as iniciativas relacionadas ao ESG (Ambiental, Social e Governança) e o desenvolvimento sustentável. Essa conexão é estabelecida ao definir metas comuns que devem ser adotadas por organizações e pela sociedade em geral (ONU, 2015). Nesse contexto, é razoável esperar que cada organização e suas partes interessadas possuam interesses que variam, muitas vezes, de acordo com seus setores econômicos específicos e regiões geográficas. Assim, os ODS

desempenham um papel vital ao apontar a direção para o desenvolvimento sustentável (SACHS, 2023).

Com base nisso, observou-se uma consolidação mais significativa desses tópicos, marcada por uma mudança no entendimento sobre os benefícios decorrentes da gestão e divulgação desses temas por parte das empresas, promovendo uma maior transparência (FRIEDE *et al.*, 2015).

Além disso, os benefícios associados à gestão do ESG não se referem apenas à transparência, mas também constituem uma questão de gerenciamento de riscos e oportunidades vinculadas aos modelos de negócio da empresa (CAGLI *et al.*, 2023). Ao considerar que as empresas devem reconhecer esses tópicos relacionados ao ESG, gerenciá-los e divulgá-los, torna-se crucial implementar soluções ou controles efetivos, proporcionando assim aos *stakeholders*, especialmente aos investidores, menor exposição a riscos de investimento (DMUCHOWSKI *et al.*, 2023).

Entretanto, os benefícios gerados pelo ESG não são consenso entre pesquisadores e autores sobre o tema (EDMANS, 2023). Principalmente, a abordagem centrada no diferencial competitivo é o argumento predominante para explicar por que algumas empresas apresentam retornos significativos sobre a temática, enquanto outras não. Diante disso, torna-se imperativo aprofundar as análises para compreender em quais condições esses benefícios ocorrem e como oportunidades podem ser exploradas para otimizar esses retornos.

Com base nessa problematização, estudos que concentram seus objetivos em criar oportunidades para o desenvolvimento do ESG por meio de novas abordagens apresentam um diferencial na literatura. Essas pesquisas buscam fornecer possíveis soluções aplicáveis pelos gestores na tomada de decisão, especialmente no que diz respeito à priorização de tópicos associados ao ESG para otimizar os retornos dos investimentos.

Dentre essas abordagens, destaca-se a gestão integrada, que, como o próprio nome sugere, caracteriza-se pela integração de diferentes setores e assuntos de uma empresa em um único local, onde o gestor estaria mais apto a assimilar a vasta quantidade de informações (CHAMON, 2008). O objetivo dessa abordagem é unir dados relevantes à gestão da empresa e processá-los de maneira que gere informações combinadas, proporcionando um suporte mais robusto para a tomada de decisão pelos gestores.

A gestão integrada já é amplamente empregada por diversas empresas, representando uma abordagem consolidada. No entanto, modelos de gestão integrada que considerem a incorporação do ESG em sua estrutura operacional ainda são uma novidade e carecem de um aprofundamento adequado sobre suas aplicações, especialmente no que diz respeito às potenciais oportunidades que podem ser exploradas para as organizações que optam por adotá-los.

Com isso, esta dissertação concentra-se em analisar oportunidades de gestão do ESG a serem exploradas para modelos de gestão da sustentabilidade, considerando os princípios e bases do ESG. Contribui para a gestão do ESG e da sustentabilidade, com implicações úteis para gestores, que podem utilizar o conhecimento gerado como material de suporte para o desenvolvimento de abordagens inovadoras em prol da gestão estratégica da temática. Essa abordagem tem foco na priorização de ações que visam o desenvolvimento de tópicos relevantes ao tema, buscando potencializar a geração de valor para a organização.

Dentre as aplicações relacionadas ao uso desta dissertação, destacam-se: (i) a utilização das revisões desenvolvidas, que contribuem para uma compreensão mais aprofundada da temática; (ii) a identificação das ferramentas mais empregadas pelas organizações na gestão de suas ações de ESG; (iii) o mapeamento das ações ESG desenvolvidas por organizações latino-americanas e a discussão de suas implicações, relacionadas ao estado de desenvolvimento de cada dimensão do ESG e suas repercussões sobre o nível de maturidade da temática dentro da organização.

Dessa forma, a dissertação justifica-se ao propor, de forma original e inédita no meio acadêmico, a análise de oportunidades a serem exploradas por modelos de gestão da sustentabilidade que atendam às necessidades gerenciais das operações produtivas. Essa abordagem busca relacionar e tratar a sustentabilidade de maneira central e integrada, considerando princípios ambientais, sociais e de governança.

Focando em alcançar esse objetivo principal, a dissertação busca identificar fatores de influência, explorar ferramentas de suporte para a gestão do ESG, analisar práticas desenvolvidas dentro das organizações e realizar uma análise de potenciais oportunidades que podem ser exploradas por modelos de gestão. O intuito é otimizar a geração de valor do ESG para realçar os desempenhos financeiros e ESG.

Por fim, a dissertação almeja gerar impacto no âmbito acadêmico por meio do alcance dos objetivos específicos e da possibilidade de aplicação das descobertas geradas ao longo do documento. Dessa forma, visa fornecer aos gestores orientações

gerais e insights destacados em momentos cruciais do processo de gestão da sustentabilidade nas organizações. Tais contribuições são consideradas cruciais para o êxito das práticas relacionadas ao ESG e para a otimização das ações voltadas a essa temática.

1.4 Concentração do programa e linha de pesquisa

A temática desta dissertação está alinhada com a área de concentração de Gestão Industrial do Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção (PPGEP). Essa área abrange estudos e disciplinas nas áreas de operações e engenharia de produtos, pesquisa operacional, engenharia de qualidade, engenharia econômica, engenharia de sustentabilidade e campos relacionados à Engenharia de Produção. A inserção desta dissertação, conforme a Associação Brasileira de Engenharia de Produção (ABEPRO), enquadra-se na área de engenharia da sustentabilidade, mais especificamente no desenvolvimento sustentável (ABEPRO, 2008). Essa área de pesquisa reflete a gestão organizacional, incluindo a gestão da sustentabilidade e de assuntos não financeiros.

De maneira geral, a dissertação apresenta características alinhadas com o grupo de estudo do Laboratório de Estudos em Sistemas de Produção Sustentável (LESP). Este grupo possui atribuições voltadas para atividades relacionadas à produção de conhecimento e inovação, desempenho industrial, gestão da sustentabilidade e pesquisas na área de engenharia de produção.

Essas atribuições estão centradas no desenvolvimento de pesquisas com o objetivo de promover a sustentabilidade. Essas pesquisas são conduzidas por meio de atividades que se destacam por estabelecer parcerias com o setor privado, organizações internacionais, universidades nacionais e internacionais. Além disso, o grupo participa ativamente de eventos científicos, como congressos, *workshops*, conferências e simpósios.

1.5 Estrutura do trabalho

Esta dissertação está organizada em seis seções. A atribuição dos conteúdos foi realizada considerando a problemática da pesquisa, a complexidade dos temas abordados e as normas vigentes relacionadas à formatação de trabalhos acadêmicos.

Na seção 1, foram abordados os conteúdos introdutórios para o desenvolvimento da dissertação, incluindo (i) a problemática da pesquisa, (ii) o objetivo geral e os objetivos específicos, (iii) as justificativas para a realização da pesquisa, (iv) linha de pesquisa e a (v) apresentação da estrutura do presente documento.

Na seção 2 deste documento, encontra-se uma revisão da literatura sobre os temas associados à temática ESG. Essa revisão foi desenvolvida por meio de uma abordagem sistemática, considerando os assuntos relevantes que foram tratados ao longo da dissertação. Essa seção tem como objetivo proporcionar uma contextualização prévia, definindo e nivelando conceitos necessários para o entendimento adequado do trabalho.

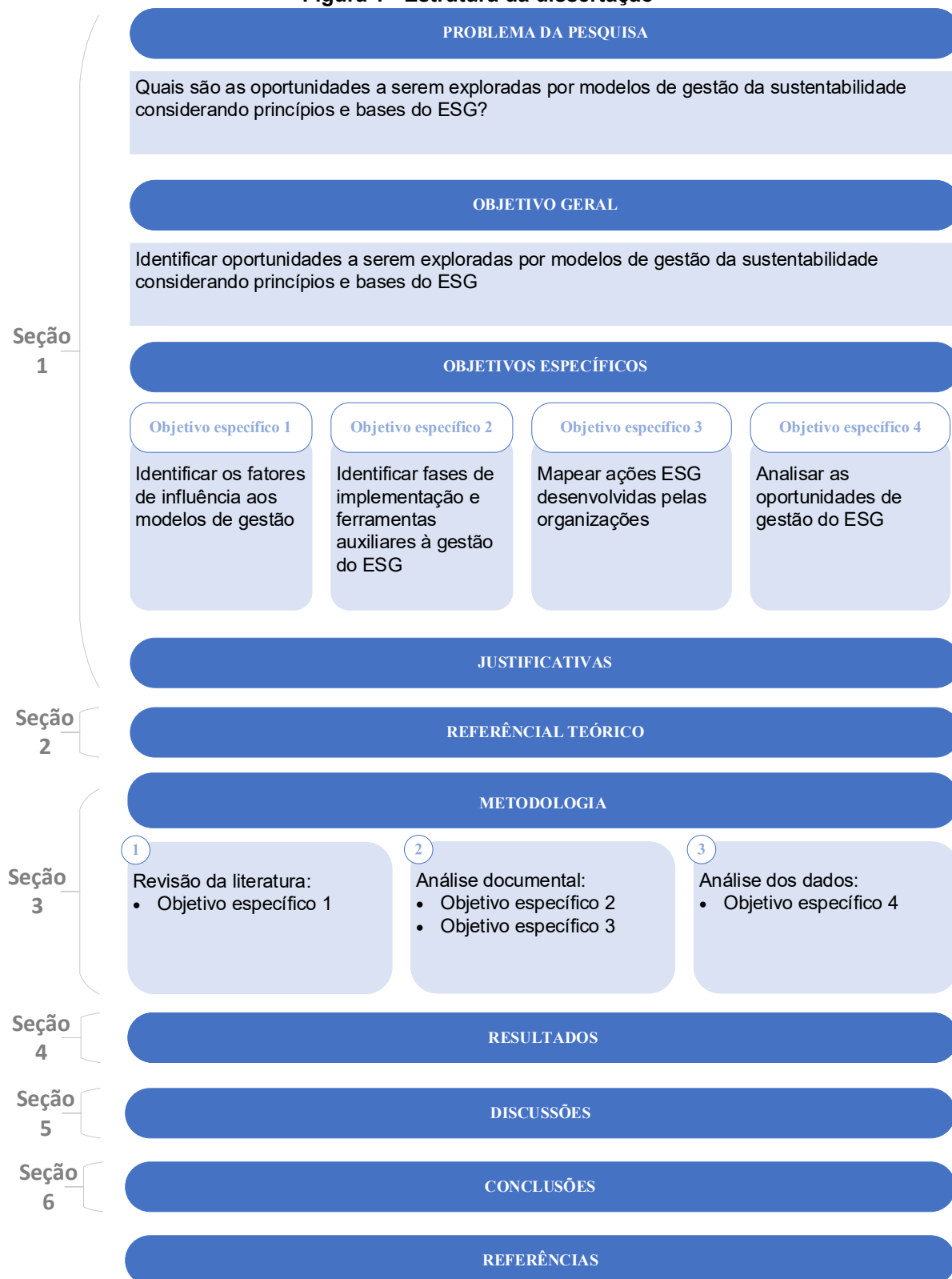
Na seção 3, encontra-se a metodologia, que apresenta os procedimentos metodológicos utilizados para a construção da pesquisa. Nessa seção, detalha-se o método *Preferred Reporting Items for Systematic Reviews and Meta-Analyses* (PRISMA), utilizado para a revisão da literatura, e são descritas as etapas aplicadas para as análises documentais desenvolvidas.

Na seção 4, são apresentados os resultados e discussões da pesquisa conforme os procedimentos metodológicos aplicados para alcançar os objetivos do estudo. Nesta seção, são destacados os resultados gerados relacionados aos objetivos específicos desta dissertação.

Na seção 5, são apresentadas discussões sobre as oportunidades de gestão da sustentabilidade com base nos critérios ESG, explorando possíveis integrações com modelos já existentes e aprofundando possíveis impactos gerados a partir desses desenvolvimentos. Além disso, são fornecidas recomendações e apontamentos, fundamentados no desenvolvimento abordado ao longo de toda a dissertação

Por fim, a seção 6 contempla as conclusões da dissertação, abordando (i) as dificuldades e limitações relacionadas à pesquisa, e (iii) propostas de estudos futuros a serem desenvolvidos como forma de continuidade da pesquisa. A figura 1 apresenta como a dissertação está estruturada.

Figura 1 - Estrutura da dissertação



Fonte: Autoria própria (2024)

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Esta seção proporciona uma análise do atual nível de desenvolvimento dos tópicos inseridos na temática. Ao longo da seção, foram abordados conteúdos abrangentes e fundamentais para a compreensão do ESG e da gestão da sustentabilidade dentro das organizações. À medida que avançamos na leitura desta seção, os conteúdos tornam-se mais aprofundados e específicos, culminando na contextualização completa dos temas discutidos ao longo do documento.

Sobre a estruturação da seção, o referencial teórico é subdividido em seis subseções, nas quais os conteúdos apresentados abordam os seguintes conceitos: (i) definição do ESG, (ii) relação entre o ESG e o desempenho financeiro, (iii) ferramentas comumente aplicáveis na gestão do ESG, (iv) tópicos materiais, (v) instrumentos de relato do ESG, (vi) guias de implementação das bolsas de valores e (vii) práticas recomendadas para a temática.

2.1 Definição do ESG

O apelo pela sustentabilidade remonta a décadas, com diversos debates sendo apontados como os primeiros a abordar esse tema. Embora as discussões tenham tido início na segunda metade do século passado, somente em 1972 chefes de estado se reuniram na Conferência de Estocolmo, organizada pela ONU, para abordar como as atividades econômicas estavam contribuindo para a degradação do meio ambiente e os impactos resultantes desse cenário (SACHS, 2020). Esta conferência foi um marco nas tratativas sobre sustentabilidade, reconhecendo os impactos das atividades econômicas da época no meio ambiente e permitindo um aprofundamento mais significativo no assunto a partir de então.

Após esse momento, as questões ambientais começaram a ser o tema central de muitos estudos dentro da área científica (BRUNDTLAND, 2020). Estudos apontaram tendências futuras para aquela época, demonstrando a inviabilidade do crescimento não sustentável e a necessidade de novas abordagens para contornar esse problema (OLIVEIRA, 2012).

Com o aumento da percepção sobre essa problemática, foi introduzido o conceito de desenvolvimento sustentável, que considerava a capacidade de usar recursos naturais sem comprometer o bem-estar das gerações futuras (BRUNDTLAND, 1991). Essa definição mais clara permitiu estabelecer um objetivo a

ser buscado pelas pesquisas no desenvolvimento de novas abordagens em prol do desenvolvimento sustentável.

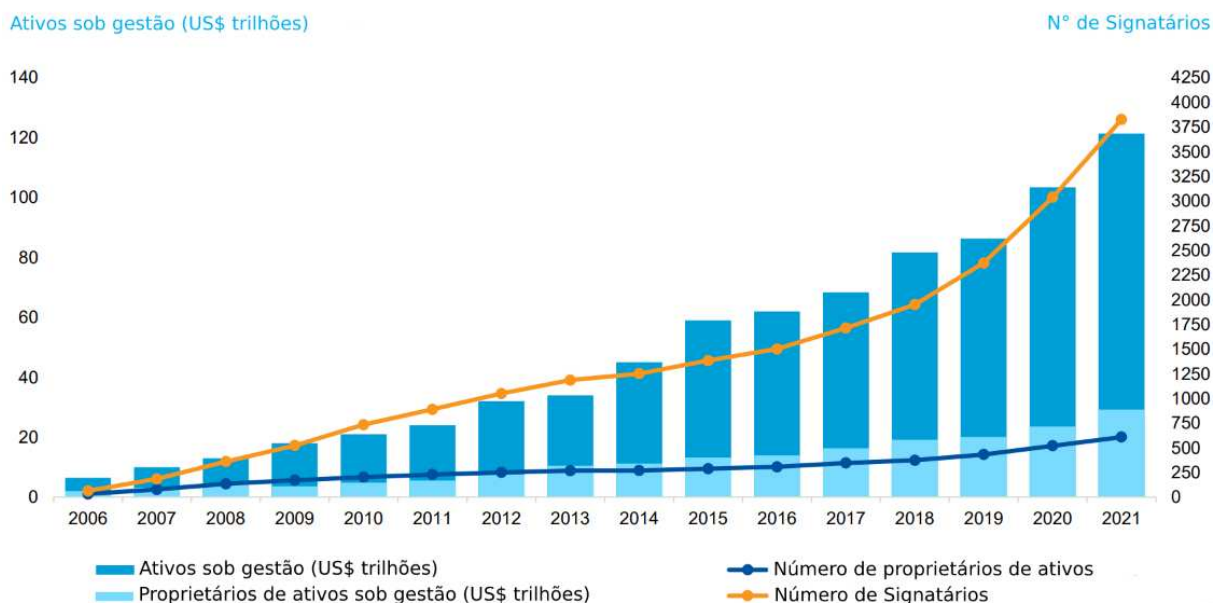
Dentre essas abordagens, destaca-se a incorporação de aspectos não financeiros nas organizações, uma tentativa realizada pela ONU em 2004 por meio de uma reunião com os principais líderes do mundo dos investimentos. Essa reunião resultou no documento *Who Cares Wins* (COMPACT, 2004), formalizando assim o conceito ESG.

Inicialmente, a iniciativa apresentava um caráter mais voltado para os benefícios e recomendações sobre a implementação da temática ESG no mundo dos investimentos. O foco era aumentar a conscientização dos atores do mercado financeiro e desencadear uma discussão ampla com o apoio da criatividade para substituir as já tradicionais abordagens regulamentadoras (COMPACT, 2004).

Embora a ideia do ESG já estivesse formalizada naquele momento, era necessário conferir maior robustez a essa abordagem sustentável, principalmente para tornar a temática mais atrativa e promover uma geração de valor. Nesse contexto, após anos de uma atividade moderada, surgem iniciativas voltadas ao aumento da confiabilidade das organizações e à busca por ganhos mais sustentáveis a longo prazo (FRIEDE *et al.*, 2015), por exemplo.

Com essa base, a ONU, no ano de 2006, desenvolveu os Princípios Responsáveis de Investimentos (PRI) (PRI, 2021), uma iniciativa proposta para auxiliar os investidores em seus empreendimentos. Ao criar essa iniciativa, o objetivo era reunir um grupo de empresas signatárias desses princípios, evidenciando o crescente interesse das organizações pela temática da sustentabilidade e o início de iniciativas que contribuíssem para difundir os princípios de sustentabilidade e ESG.

Na Figura 2, é apresentada a evolução do número de signatários, que, em 2021, contava com 3.404 aderentes e um total de 121 trilhões de dólares investidos.

Figura 2 - Registro histórico dos signatários

Fonte: Adaptado de PRI (2021)

Ao longo do tempo, o número de signatários do PRI aumentou sensivelmente, especialmente no período da pandemia, o que trouxe implicações significativas na maneira como as organizações gerenciam seus negócios (HOEPNER *et al.*, 2021). Dentro dessas implicações, destaca-se a adoção de políticas ESG pelas empresas em busca de adequação às novas demandas das partes interessadas (WESTON *et al.*, 2021), a busca pelo ESG em prol do desempenho financeiro (WANG; SARKIS, 2017) e a valorização da marca da empresa (FATEMI *et al.*, 2018).

2.2 Desempenhos financeiro e ESG

A otimização das ações no mundo corporativo é uma característica bem consolidada para buscar vantagem competitiva em mercados acirrados (PORTER, 1992). Essa característica também é aplicável às ações relacionadas ao desenvolvimento sustentável e às questões ESG.

Desse modo, muitos estudos concentram-se em analisar como diferentes ações e elementos que compõem o ESG influenciam em seu desempenho e, principalmente, como isso impacta no desempenho financeiro da empresa. Parte dessa atenção em relação a essa dinâmica está diretamente ligada à como o ESG pode ser empregado na geração de valor organizacional (YU *et al.*, 2018) e às barreiras de gerenciamento associadas, especialmente os custos relacionados à gestão do ESG (YU *et al.*, 2020).

Os benefícios da implementação do ESG podem ser categorizados em intangíveis e tangíveis. Os intangíveis englobam melhorias nas relações com as partes interessadas e no posicionamento da marca da empresa, cujo impacto direto na organização é desafiador de mensurar. Por outro lado, os benefícios tangíveis referem-se a ganhos que podem ser quantificados e associados à empresa. Neste contexto, esta seção se dedica a abordar especificamente os benefícios financeiros e tangíveis provenientes da integração das práticas ESG na organização.

Para permitir a análise desses desempenhos, os estudos identificam fatores que possam ter alguma influência na relação entre desempenho financeiro e ESG dentro de um contexto específico em alguma parte do mundo (ATAN *et al.*, 2018). Nesse sentido, o conhecimento a respeito desses elementos contribui para que gestores busquem novas abordagens para potencializar fatores que promovam o ESG e mitiguem aqueles que representam uma barreira dentro do seu contexto de operação empresarial.

Por ser uma pauta constante na agenda das organizações, é comum que as empresas busquem abordagens para o desenvolvimento da temática de modo a permitir que ela gere alguma valor ao seu negócio, uma característica fundamental para garantir que a temática detenha a devida atenção das partes interessadas e das organizações (TENG *et al.*, 2022).

Desse modo, muitos estudos dentro da literatura buscam compreender a relação entre o ESG e o desempenho financeiro em um determinado contexto. Essa busca permite compreender melhor como o ESG desempenha em diferentes contextos e como cada dimensão da temática contribui para o resultado final. No Quadro 1, estão sumarizados alguns dos principais estudos que realizam a análise de desempenho e fornecem apontamentos sobre cada dimensão da temática.

Quadro 1 - Principais estudos de desempenho financeiro e ESG

| Título do artigo | Resultado geral | Observações | Referências |
|---|------------------------|--|----------------------------|
| <i>Impact of environmental, social and governance disclosures on market reaction: an evidence of Top50 companies listed from Thailand</i> | Correlação positiva | - | (SUTTIPUN; YORDUDOM, 2022) |
| <i>ESG factors and corporate financial performance</i> | Correlação positiva | Dimensão social possui indicativos de drenar recursos da empresa | (MARDINI, 2022) |
| <i>Examining impact of ESG score on financial performance of healthcare companies</i> | Correlação positiva | Países em desenvolvimento | (KALIA; AGGARWAL, 2023) |

| | | | |
|---|---------------------|--|-----------------------------------|
| | | apresentam correlações negativas | |
| <i>Does Accounting-based Financial Performance Value Environmental, Social and Governance (ESG) Disclosures? A detailed note on a corporate sustainability perspective</i> | Correlação positiva | Eixo social não apresenta correlação positiva | (KUMAR; FIROZ., 2022) |
| <i>Impact of ESG score on financial performance of Indian firms: static and dynamic panel regression analyses</i> | Correlação positiva | - | (SHINA; GOEL, 2023) |
| <i>Moderation impact of national culture on international firm's environmental, social, governance and financial performance</i> | Correlação positiva | Aspectos da cultura nacional influenciam a relação entre ESG e desempenho financeiro | (DASGUPTA; ROY, 2023) |
| <i>ESG disclosure and financial performance of multinational enterprises: The moderating effect of board standing committees</i> | Correlação positiva | Influência negativa dos índices do comitê de auditoria e de sustentabilidade | (ELMGHAAMEZ <i>et al.</i> , 2023) |
| <i>Women on boards in Portuguese listed companies: Does gender diversity influence financial performance?</i> | Correlação positiva | - | (CARMO <i>et al.</i> , 2022) |
| <i>ESG disclosure practices and financial performance: a general and sector analysis of SP-500 non-financial companies and the moderating effect of economic conditions</i> | Correlação positiva | Eixo social e de governança influenciam positivamente | (ALFALIH, 2023) |
| <i>Too little or too much? Exploring the inverted U-shaped nexus between voluntary environmental, social and governance and corporate financial performance</i> | Correlação positiva | Correlação não linear | (TENG <i>et al.</i> , 2022) |
| <i>ESG practices and corporate financial performance: Evidence from Borsa Istanbul</i> | Correlação positiva | Eixo ambiental negativo, eixo social positivo, eixo da governança é inconclusivo | (SAYGILI <i>et al.</i> , 2022) |
| <i>Environmental, social and governance impact on financial performance: evidence from the Levant countries</i> | Correlação positiva | Eixo ambiental e social tem relação positiva, governança não é significativo | (AL AMOSH <i>et al.</i> , 2023) |
| <i>The moderating role of CEO power on the relationship between environmental, social and governance disclosure and financial performance in emerging market</i> | Correlação positiva | - | (AL-AHDAL <i>et al.</i> , 2023) |
| <i>Investigating the marginal impact of ESG results on corporate financial performance</i> | Correlação positiva | - | (BRUNA <i>et al.</i> , 2022) |
| <i>The environmental, social, governance, and financial performance effects on companies that adopt the United Nations Global Compact</i> | Correlação positiva | Influências regionais afetam o desempenho | (ORTAS <i>et al.</i> , 2015) |
| <i>Environment-social-governance disclosures nexus between financial performance: A sustainable value chain approach</i> | Correlação positiva | - | (SAINI <i>et al.</i> , 2022) |

Fonte: Aatoria própria (2024)

Na dimensão ambiental, a relação é dispersa e apresenta certa inconsistência nos estudos identificados dentro do portfólio. Alguns estudos indicam uma relação positiva entre práticas ambientais e desempenho financeiro (AL AMOSH *et al.*, 2023), enquanto outros não encontraram relações significativas (SAYGILI *et al.*, 2022). Essa divergência presente na literatura demonstra como a temática é influenciada por fatores culturais da região (DASGUPTA; ROY, 2023) e o setor econômico em que a empresa atua (AL AMOSH *et al.*, 2023).

Na dimensão social, a influência sobre o desempenho financeiro é apontada como a menos representativa entre as dimensões (MARDINI, 2022). O principal argumento, segundo o autor Mardini (2022), é que as ações sociais desenvolvidas pela empresa não necessariamente agregam valor para as partes interessadas, principalmente aos investidores. Conseqüentemente, tais ações podem drenar os recursos da empresa e gerar custos que não contribuem diretamente para o lucro da organização.

Não somente esse autor, mas outros estudos também indicam uma relação não linear entre a dimensão social e o desempenho financeiro (TENG *et al.*, 2022), um comportamento negativo nessa relação (KUMAR; FIROZ, 2022), e até mesmo uma relação positiva (SAYGILI *et al.*, 2022). A similaridade entre esses estudos está na variável de custo associado ao desenvolvimento de práticas dentro deste eixo, demonstrando que há um ponto ideal a ser buscado pelos gestores para tornar as causas sociais de sua empresa um elemento promotor do desempenho financeiro, embora esse desafio seja complexo.

Esse ponto ideal é observado também no estudo de alguns fatores, denominado pelos autores (FUENTE *et al.*, 2022) como relação em formato U invertido (\cap). Nesses casos, o resultado comum entre os estudos indica um ponto ideal que apresenta maior correlação entre os desempenhos ESG e financeiros de uma organização. Isso demonstra que não necessariamente a promoção massificada de uma prática trará resultados para a organização, sendo ideal a busca pelo ponto de equilíbrio entre os custos de manutenção dessa prática e seus resultados para a organização (TENG *et al.*, 2022).

Na governança, seu comportamento dentre os eixos é o que apresenta a maior consistência dentre os estudos, porém, não há apontamentos de sua elevada

significância para o desempenho financeiro, com estudos demonstrando correlações não significativas (SAYGILI *et al.*, 2022). O desafio nesse contexto está em reconhecer que a boa governança, embora essencial, pode não ser suficiente para gerar impactos significativos no desempenho financeiro, indicando que a eficácia das práticas de governança pode depender de outros fatores específicos da organização.

Não isoladamente, alguns desses fatores possuem um comportamento que se altera quando relacionados a outros elementos dentro do sistema que fazem parte. Com isso, muitos estudos focam em realizar uma análise de correlação, apresentam modelos estatísticos entre fatores ou analisam fatores em um determinado contexto.

Dentre alguns exemplos, destacam-se questões culturais (BASHATWEH *et al.*, 2022), tamanho da empresa (DREMPETIC *et al.*, 2020), atividade econômica (STEFANONI; VOLTES, 2021), diversidade de gênero (BRAVO; REGUERA, 2019) e também as práticas de *greenwashing* (YU *et al.*, 2020).

Esses estudos demonstram que, embora os fatores ESG estejam bem definidos, ainda há muito trabalho sendo feito para entender melhor o comportamento mútuo entre esses fatores e o modo como eles interagem em um determinado contexto em que estão sendo desempenhados.

De modo geral, todos os estudos que tratam de análise estatística de fatores ESG apresentam o objetivo de otimizar o desempenho ESG das empresas ou, pelo menos, relacionar as pontuações ESG com o desempenho financeiro (GARCÍA, 2020).

2.3 Ferramentas aplicáveis ao ESG

A construção dos relatórios de sustentabilidade e ESG está fortemente ligada às demandas dos instrumentos de relato, que impõem e recomendam a presença de determinados itens que devem ser devidamente identificados no documento. Entretanto, os instrumentos de relato não determinam os procedimentos que devem ser adotados para o cumprimento definitivo desses itens.

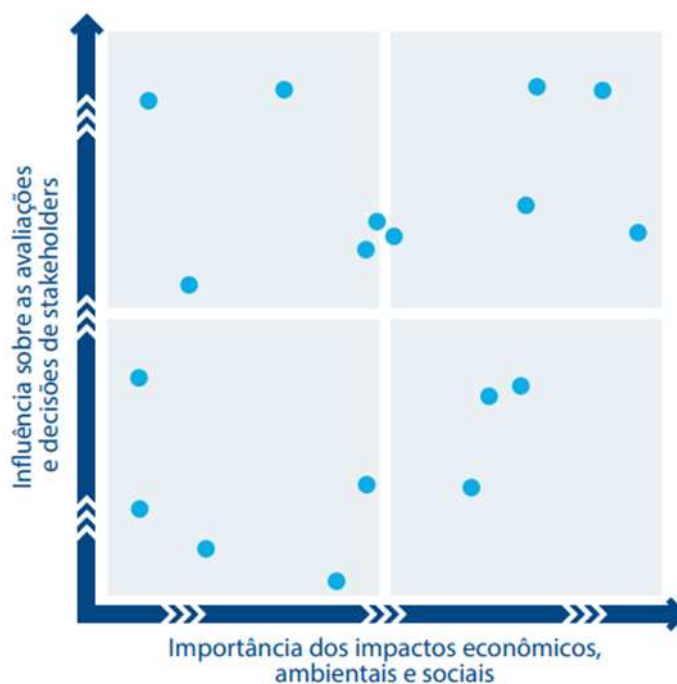
Desse modo, propostas de integração de ferramentas para a construção de certos itens são comuns durante a elaboração dos relatórios de sustentabilidade e ESG ou na gestão do ESG. Nesse sentido, ferramentas como a matriz de priorização, mapa de materialidade, PDCA, *Rating MAP ESG* e Buscador de materialidade são comumente apresentadas na gestão do ESG e agregam na estrutura da gestão.

2.3.1 Matriz de materialidade

Sendo uma ferramenta estratégica usada pelas organizações para priorização de temas materiais ou das partes interessadas, a matriz de priorização representa graficamente um plano de interseção entre: as medidas de importância na visão da organização e a relevância para os interesses das partes interessadas, quando aplicada aos tópicos materiais e de poder com influência que os *stakeholders* exercer sobre as ações ESG da organização, quando aplicada a priorização dos *stakeholders*. Seu uso permite que a empresa identifique e priorize apenas o que seja considerado essencial para os interesses das partes interessadas, sendo uma prática recomendada por associações (ABNT, 2022) e por instrumentos de relato (GRI, 2023).

Seu uso é comum nos relatórios e representa uma ferramenta importante na etapa de seleção dos temas materiais e priorização das partes interessadas ao permitir que a organização foque esforços em áreas críticas, buscando orientar suas ações para atender aos interesses comuns (SEPULVEDA-ALZATE *et al.*, 2022). O funcionamento da ferramenta foca na análise dos temas fornecidos previamente por instrumentos de relato ou normas, por exemplo, a GRI e a PR 2030, para que seja possível considerar seus impactos potenciais para os interesses de ambas as partes. Essa abordagem permite levar em consideração os interesses das partes interessadas e da organização com o objetivo de selecionar apenas o que é material para as duas partes envolvidas. A Figura 3 representa visualmente a aplicação da ferramenta para priorização dos tópicos materiais de uma organização.

Figura 3 - Matriz de materialidade



Fonte: IBOVESPA (2016)

Conforme evidenciado na Figura 3, a matriz de materialidade representa a interseção entre a escala de importância das temáticas na percepção das partes interessadas e a escala de relevância da temática para as operações da organização. A análise de materialidade se demonstra como um elemento vital nos retornos da equidade (CONSOLANDI *et al.*, 2022). Considerando que nem tudo presente no levantamento realizado pela empresa vai se converter em ganhos reais ou que não seja possível mensurar financeiramente, acaba tendo uma baixa relevância para os interesses da empresa. Desse modo, apresentar uma estrutura que permita à empresa tomar decisões com base em ações viáveis naquele momento é vital para o desenvolvimento sustentável a longo prazo (CONSOLANDI *et al.*, 2022).

A identificação e priorização de temas materiais são desafios para as organizações, principalmente devido às particularidades do seu setor de atuação (AL AMOSH *et al.*, 2023) e ao tamanho da empresa (DREMPETIC *et al.*, 2020), que influenciam os impactos gerados pelas atividades organizacionais.

Uma abordagem adotada para superar esse desafio considera a identificação dos temas materiais mais relatados pelas organizações, levando em conta os setores nos quais atuam. Dessa maneira, a *Sustainability Accounting Standards Board* (SASB) criou uma ferramenta estratégica que permite às empresas identificar os temas materiais mais comuns dentro do seu setor, proporcionando assim uma

ferramenta de suporte na fase de identificação dos temas materiais que devem ser escolhidos.

2.3.2 Ciclo PDCA

A busca pela melhoria contínua é uma característica presente no mundo corporativo, principalmente nas indústrias e busca promover uma gestão cíclica de processos e projetos no contexto empresarial (GONZALEZ; MARTINS, 2007). Seu funcionamento é dividido em 4 fases, conforme descrito no Quadro 2.

Quadro 2 - Descrição das fases do PDCA

| Fase | Descrição |
|-------------|---|
| Planejar | Agrupa o estabelecimento de metas e objetivos relacionados ao que está sendo gerenciado. A sua execução contempla o desenvolvimento de um plano para ser seguido ao longo de todo o ciclo de ações, nessa fase é importante coletar dados e gerar informações baseando as decisões que serão tomadas durante o ciclo. |
| Fazer | Contempla a implementação do plano desenvolvido na fase anterior. Ao decorrer dessa fase é realizado a coleta dos dados gerados da implementação que serão analisados na fase seguinte para avaliar a efetividade das ações tomadas. |
| Verificar | Com os dados da implementação em mãos é realizado o processo de verificação se as ações atingiram de modo adequado as metas propostas inicialmente. |
| Agir | Com as avaliações da fase anterior definida a fase de agir foca em tomar medidas de ajuste sobre o plano inicial para que no próximo ciclo erros não se repitam e melhorias sejam implementadas na estrutura de gestão |

Fonte: Autoria própria (2024)

Essa abordagem é valiosa devido a possibilidade de potencializar seus esforços e otimizar seus resultados, contribuindo para o desenvolvimento sustentável ao ser empregada no contexto da sustentabilidade ao contemplar a implementação de melhorias ao longo do gerenciamento estratégico (ASIF; SEARCY, 2014).

2.3.3 Rating map

Mensurar o desempenho não é uma tarefa fácil, quantificar conceitos para transformá-los em um indicador é um desafio necessário que muitas empresas focam seus esforços na criação desses indicadores considerando os tópicos de sustentabilidade e as ações que as empresas empregam para promover o desenvolvimento da temática (VARGAS-SANTANDER *et al.*, 2023). Conseqüentemente, cada organização possui sua própria metodologia com diferenças de tópicos materiais e pesos atribuídos para chegar a nota final que define o desempenho ESG da empresa.

Para demonstrar como cada rating ESG funciona foi desenvolvida a ferramenta de gestão estratégica do *rating MAP* que demonstra visualmente em

formado de *hotpoints* os tópicos ESG identificados e os seus respectivos pesos nos principais *ratings* do ESG. A Figura 4 demonstra uma tela com os 17 principais tópicos do ESG e sua presença nas organizações de rating.

Figura 4 - Tela com os principais tópicos ESG nas organizações de rating

| Section | E# | Element Name | Avg. Score | KSIs | CDP | GRI | SASB | TCFD | BB | DJSI | FTSE | ISS | MSCI | Sust. | Vigeo | Eco-V | CK | JUST | ERC | RPS | View KSIs | |
|---------|----|---------------------|------------|------|-----|-----|------|------|----|------|------|-----|------|-------|-------|-------|----|------|-----|-----|-----------|----|
| Gov | 1 | Purpose & values | 2.20 | 5 | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | 34 | 64.2 | 🇺🇸 |
| Gov | 2 | CEO & C-Suite | 1.86 | 7 | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | 11 | 51.8 | 🇺🇸 |
| Gov | 3 | Board leadership | 1.50 | 7 | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | 40 | 41.2 | 🇺🇸 |
| Gov | 4 | Goals & metrics | 2.06 | 8 | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | 57 | 51.0 | 🇺🇸 |
| Gov | 5 | Culture & org. | 2.00 | 6 | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | 36 | 42.8 | 🇺🇸 |
| Gov | 6 | Stakeh. engagemt. | 2.21 | 7 | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | 33 | 60.8 | 🇺🇸 |
| Gov | 7 | Disclosure | 2.07 | 7 | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | 69 | 48.1 | 🇺🇸 |
| Str | 8 | Strat. Planning | 1.50 | 8 | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | 53 | 34.0 | 🇺🇸 |
| Str | 9 | Innovation R&D | 1.57 | 7 | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | 40 | 40.8 | 🇺🇸 |
| Str | 10 | Custs. & markets | 1.75 | 8 | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | 28 | 42.9 | 🇺🇸 |
| Str | 11 | Products & services | 1.94 | 8 | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | 49 | 45.3 | 🇺🇸 |
| Env | 12 | Ops E. footprint | 1.82 | 11 | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | 77 | 34.8 | 🇺🇸 |
| Env | 13 | Supply chain - E. | 1.22 | 9 | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | 58 | 29.5 | 🇺🇸 |
| Env | 14 | Prod. E. footprint | 1.78 | 9 | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | 54 | 39.9 | 🇺🇸 |

Fonte: ESG NAVIGATOR (2024)

Apesar de sua aparente complexidade, a ferramenta aborda temas abrangentes do ESG (coluna 3), estabelece conexões com cada dimensão da temática (coluna 1), atribui uma nota para a relevância das ações desenvolvidas, considerando uma metodologia própria (coluna 4), e associa um indicador-chave de sustentabilidade, conhecido como *Key Sustainability Indicator* (KSI), a cada temática (coluna 5). Além disso, ela avalia a pontuação obtida nos instrumentos de relato e metodologia de avaliação - os ratings mais representativos na temática (coluna 6 até 19) - para, ao final, posicionar o desempenho da empresa em uma escala de 0 a 100. Essa escala permite uma avaliação clara de como as ações da organização contribuem para a promoção do ESG (coluna 21).

Essa ferramenta estratégica em formato de painel é oferecida pela organização *ESG Navigator* que também oferece outros serviços de suporte relacionados a definição de tópicos materiais do ESG e sua mensuração de *rating* (ESG NAVIGATOR, 2024).

2.3.4 Buscador de materialidade

Semelhante a proposta do mapa de materialidade, a ferramenta de busca de materialidade da SASB propõe compilar os principais tópicos sustentáveis abordados pelas organizações e separá-las por setor de atuação e suas respectivas indústrias

(SASB, 2023). Diferentemente do mapa de materialidade, essa ferramenta estratégica é disponibilizada de maneira *online* e possui acesso liberado para todos os usuários que desejam utilizar a ferramenta.

2.4 Tópicos materiais

Segundo o *Global Reporting Initiative* (GRI), os tópicos materiais são temas presentes em cada dimensão do ESG (GRI, 2024). Dessa maneira, cada dimensão apresenta uma determinada quantidade de temas que devem ser considerados pela organização em sua gestão da sustentabilidade e nos seus relatórios de sustentabilidade divulgados para as partes interessadas.

Alguns exemplos incluem na dimensão ambiental: resíduos, poluição, emissões de gases de efeito estufa e desmatamento. Na parte social, saúde ocupacional e diversidade são outros temas a serem considerados. Na governança: combate à corrupção, políticas da empresa e plano de carreira.

Instrumentos de relato como o GRI e normas como a PR 2030 abordam recomendações de tópicos materiais para as empresas basearem seus relatos. Entretanto, não é viável a divulgação de todos os tópicos materiais por parte da empresa, tendo em vista que, dependendo do setor econômico de atuação, alguns tópicos podem ter uma baixa relevância para divulgar os impactos da organização (ABNT, 2022).

Desse modo, as organizações procuram priorizar os tópicos considerados mais materiais para seus interesses e para o interesse das partes interessadas. Conforme recomenda a nova versão do GRI (2024), as organizações devem divulgar os procedimentos relacionados a essa priorização, bem como os tópicos considerados materiais para focar suas ações e comunicar às partes interessadas.

Em outras palavras, são critérios pelos quais a empresa avalia a contribuição desses elementos para o meio ambiente e propõe melhorias para a mitigação dos fatores considerados materiais em sua atividade.

2.5 Instrumentos de relato para o ESG

Instrumentos de relato existem para regular e estabelecer procedimentos que devem ser seguidos em formato normativo ou recomendações a serem seguidas durante a construção do documento (SIEW, 2015). Dentro dessa definição, as

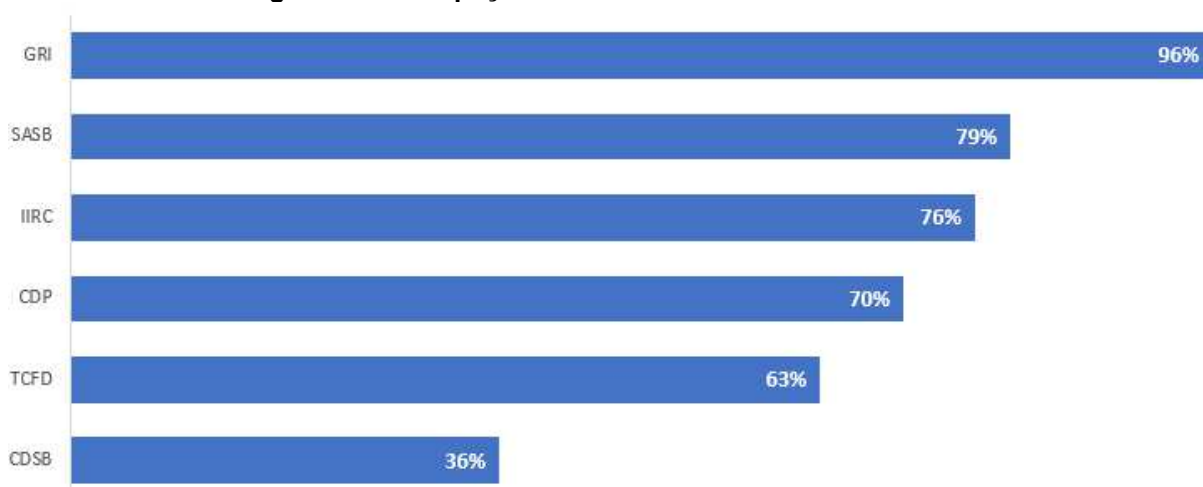
questões ESG possuem instrumentos de relato que se associam com a sua estrutura geral ou individualmente para cada dimensão.

Nesse contexto, há instrumentos de relato que precisam ser considerados na gestão do ESG, seja para a estruturação geral dos documentos de relato, padrões contábeis relacionados à sustentabilidade, padrões para divulgação de esforços na mudança climática e integração de temas ESG em relatórios convencionais da empresa. Podendo ainda ser relatados de forma ampla ou focado para uma parte interessada em específico.

Um ponto importante para ressaltar é a sua aplicação distinta e com objetivos diferentes, uma característica que permite o uso simultâneo de vários padrões de relato que se complementam entre si para a criação de sistemas de gestão mais robustos e com maior nível de detalhamento.

No site da *Sustainable Stock Exchanges Initiative* (SSE) (SSE, 2019) há um demonstrativo dos instrumentos de relato referenciados nos documentos de orientação das bolsas de valores presente naquela base de dados. Cada estrutura de relato apresenta um conjunto de características e diferenciais para as empresas de acordo com suas necessidades. Entre essas estruturas está o GRI, SASB, *International Integrated Reporting Council* (IIRC), *Carbon Disclosure Project* (CDP), *Task Force on Climate-Related Financial Disclosures* (TCFD) e *Climate Disclosure Standards Board* (CDSB). Sendo apenas algumas das estruturas mais presentes dentro dos guias de implementação contidos no SSE (2019) e demonstrados na Figura 5.

Figura 5 - Participação dos instrumentos de relato no SSE



Fonte: Adaptado de SSE (2019)

Essas principais estruturas de relatórios possuem focos e abordagens diferentes que visam integrar problemas sustentáveis com os relatórios das empresas. Com essa abordagem, cria-se um cenário padrão em que as empresas podem escolher qual estrutura mais se aproxima da sua realidade e como pode ser utilizada no seu contexto.

2.5.1 Global Reporting Initiative

Organização sem fins lucrativos que visa padronizar as informações dos relatórios sustentáveis. Contando com modelos, e definições que enriquecem os relatórios (GRI, 2024). Apresentado em conjunto normativo em uma estrutura padrão para a divulgação de relatórios sustentáveis para as empresas. Essa estrutura viabiliza que as organizações comuniquem eficazmente e transparentemente seu desempenho em questões ESG.

Sua estrutura é formada por documentos que tratam separadamente das questões ambientais, sociais e de governança, setores ambientalmente sensíveis e tópicos considerados mais relevantes para as organizações. Alguns documentos podem ser mencionados devido a sua importância para o tema desta pesquisa, como: GRI 3: Temas Materiais 2021, GRI 302: Energia 2016, GRI 403: Saúde e Segurança do Trabalho 2018 e GRI 205: Combate à Corrupção 2016 (GRI, 2024).

Uma ênfase relevante é atribuída ao seu uso generalizado por parte das organizações, principalmente devido ao seu reconhecimento internacional, à sua estrutura que permite melhorias ao longo dos anos, à comparabilidade entre outros relatórios e à adaptabilidade às mudanças legislativas e demandas da sociedade. Esses exemplos citados demonstram como o *Global Reporting Initiative* (GRI) aborda diferentes tópicos e prioriza uma coleta de dados aprofundada, promovendo maior transparência na divulgação dessas informações.

2.5.2 Sustainability Accounting Standards Board

O principal foco do SASB é voltado para a orientação na divulgação de informações relevantes às partes interessadas da empresa. Seu gerenciamento é realizado pela organização global sem fins lucrativos *Value Reporting Foundation* (SASB, 2017).

Sua abordagem considera diferentes setores industriais com indicadores voltados para as particularidades de cada setor. Seus documentos estão disponíveis para acesso online através de cadastro e sem custo para consulta (SASB, 2023).

Em cada setor é tratado de indicadores para a mensuração dos impactos gerados e controle das ações das empresas (SASB, 2017). Entre os indicadores mais importantes estão a emissão de gases de efeito estufa, saúde e segurança do trabalho, qualidade do ar e avaliação de reservas (SASB, 2023).

2.5.3 International Integrated Reporting Council

Uma coalizão global de reguladores com interesse no ESG que visam melhorar a qualidade das informações não financeiras disponíveis a investidores para a promoção de relatórios mais alinhados e eficientes com relação ao seu objetivo. A melhora na responsabilidade na gestão de inúmeros fatores da empresa com o apoio integrado do pensamento estratégico para a geração de valor no curto, médio e longo prazo (IIRC, 2018).

De um modo mais geral, os relatórios que seguirem o IIRC devem abranger oito elementos centrais nos seus relatos. Sendo desse modo, a visão geral dentro da organização e ambientes externos relacionados a empresa; bases para preparação e apresentação; Desempenho; Estratégia e alocação de recursos; governança; modelo de negócio da empresa; perspectivas e por fim riscos e oportunidades inerentes ao tema.

2.5.4 Carbon Disclosure Project

Sendo uma organização global sem fins lucrativos, seu foco está em estabelecer diretrizes e práticas para a divulgação de causas sobre a mudança climática por parte das empresas, como: emissões de gases de efeito estufa, práticas de gestão de água e ações relacionadas ao desmatamento (CDP, 2010). Além de fornecer esse instrumento de relato, a *Carbon Disclosure Project* (CDP) também divulga relatórios e realiza classificações sobre empresas líderes na sustentabilidade e ao apontamento de melhorias relacionadas ao desempenho ambiental.

Por ser um instrumento de relato mais focado para a dimensão ambiental das empresas com ênfase nas mudanças climáticas, seus resultados são usados especialmente por investidores que buscam avaliar os riscos de investir naquela

empresa (CDP, 2010). Nesse sentido, informações mais robustas através do CDP fornecem o material necessário para que os investidores tomem a decisão de investimento mais adequada.

2.5.5 Task Force on Climate-Related Financial Disclosures

Criado pela *Financial Stability Board* (FSB), o TCFD representa a união de diversas organizações em uma força tarefa pela promoção de um padrão para a mensuração e divulgação de riscos financeiros que tenham algum impacto climático (TCFD, 2021). Sendo útil como uma ferramenta onde as partes interessadas avaliam e consideram os riscos envolvidos em suas operações.

Mark Carney foi o idealizador da organização ao alertar publicamente sobre as implicações negativas das mudanças climáticas no setor financeiro e a partir disso passou a promover debates e organizar esforços.

Na versão de 2017 o *framework* apresentou 4 pilares que viabilizavam a padronização da divulgação de riscos climáticos da empresa. Sendo, a governança, estratégia, gestão de riscos e métricas – metas (KLABIN, 2022). Essas 4 visões trazer uma organização para as ações da empresa que busca caracterizar suas decisões com base nesse quadro de recomendações propostos dentro desses grupos.

2.5.6 Climate Disclosure Standards Board

Outra organização que desempenha um papel fundamental no relato de informações relacionadas ao clima e ao meio ambiente é a CDSB. Sua principal missão é incentivar as empresas a relatar informações relacionadas à esfera ambiental com ênfase na mudança climática (CDSB, 2013).

Sua proposta é baseada em uma estrutura para divulgação de clima, através de diretrizes e princípios voltados para esse propósito, proporcionando a integração dessas informações em relatórios convencionais. Um ponto de destaque para esse instrumento de relato vai para seu alinhamento com a TCFD, permitindo a incorporação de informações sobre riscos e oportunidades climáticas em seus relatórios financeiros (CDSB, 2013).

2.6 Guias de gestão do ESG

No contexto do mercado financeiro, muitas empresas tratam da temática através de guias de implementação contendo dicas, etapas, ferramentas, *frameworks* e conceitos pertinentes a região da empresa e que estejam com suas ações listadas nas suas respectivas bolsas de valores. Uma grande quantidade deste material pode ser observada na base de dados da SSE, um programa parceiro da ONU, pacto global e do PRI (SSE, 2019).

Lançado em 2015, seu propósito era preencher uma grande lacuna onde apenas 10% dos mercados financeiros apresentam guias de implementação sobre relatórios ESG nos seus mercados (SSE, 2019). Seu objetivo é apresentar uma lista de mercados financeiros que apresentam guias para relatórios de sustentabilidade. Ao fazer isso, a iniciativa busca dar uma visibilidade aos mercados que apresentam esses guias e incentivam a implementação em mercados financeiros que ainda não o fizeram (SSE, 2019).

Uma das características da temática ESG é a elevada importância para a gestão de riscos dentro do mundo corporativo (DA SILVA, 2022). Essa importância faz com que muitas bolsas de valores ao redor do mundo incentivem suas empresas listadas a relatar informações não financeiras relacionadas às dimensões ambientais, sociais e de governança. Esse movimento é impulsionado pela compreensão de que os fatores ESG têm um impacto significativo nos riscos operacionais e estratégicos das organizações, influenciando diretamente a sustentabilidade de seus negócios a longo prazo.

Dentre esses incentivos estão os guias de implementação e gestão de critérios ESG, que abordam definições, recomendações, instrumentos de relato, indicadores, métricas, fases de implementação e gestão, bem como ferramentas de apoio na gestão dos critérios ESG. Esses guias representam importantes recursos para as empresas que buscam incorporar práticas de ESG em suas operações e relatórios, fornecendo orientações específicas e diretrizes para a integração eficaz desses critérios em suas estratégias de negócios.

Dentre esses itens, as informações referentes às fases de implementação e gestão, bem como as ferramentas recomendadas, foram coletadas com o objetivo de analisar estruturas e modelos de gestão, incluindo suas ferramentas de apoio, que poderiam desempenhar um papel fundamental durante esses processos. Essas

informações têm implicações significativas para a identificação de oportunidades em modelos de gestão do ESG, integrando-se às estruturas de gestão do ESG e sendo suportadas por outras organizações apoiadoras.

Entre os apoiadores e parceiros da iniciativa encontram-se as Nações Unidas, o Pacto Global da ONU, o Programa das Nações Unidas para o Meio Ambiente, o PRI e outras empresas e ONGs com interesse na promoção da temática. Além desse objetivo principal, o SSE também apresenta um conjunto de ferramentas que auxiliam os leitores da página web a compreender e analisar os guias dos mercados financeiros ao redor do mundo.

Os fatores ESG estão sob influência de aspectos regionais (JIA *et al.*, 2022), econômicos (RAMIREZ *et al.*, 2022), culturais (HASSAN *et al.*, 2021) e outros elementos que criam contextos diferentes para cada lugar ao redor do mundo, resultando em variações específicas em cada país ou região.

Essa particularidade implica nas etapas de implementação do ESG nas empresas e faz que as bolsas de valores ao redor do mundo desenvolvam seus próprios guias de implementação para as empresas listadas, condizentes com seu contexto e adequando o número de etapas com as características de cada uma. Com destaques para o Ibovespa no Brasil que apresenta etapas de implementação para relato ESG (IBOVESPA, 2016), a bolsa de Shanghai na China com apenas um aviso de fortalecimento de responsabilidade social em seu site (SHANGAI, 2008) ou o grupo de intercâmbio japonês *Japan Exchange Group* (JEG) com um processo de implementação e gerenciamento cíclico sobre a sustentabilidade e o ESG (JEG, 2020).

2.7 ABNT PR 2030

A associação brasileira de normas técnicas (ABNT), em dezembro de 2022 lançou um documento com 145 páginas intitulado de ABNT PR 2030 com o objetivo de apresentar diretrizes e recomendações para apoiar as organizações a incorporar o ESG na sua estrutura de gestão (ABNT, 2022)

Como o nome sugere, o documento é caracterizado por possuir práticas recomendadas (PR) e portanto não possui um peso legal e contratual, embora seja uma base técnica para futuras regulamentações a respeito da temática. Dessa forma, a temática passa a possuir um documento base para organizar e padronizar sua

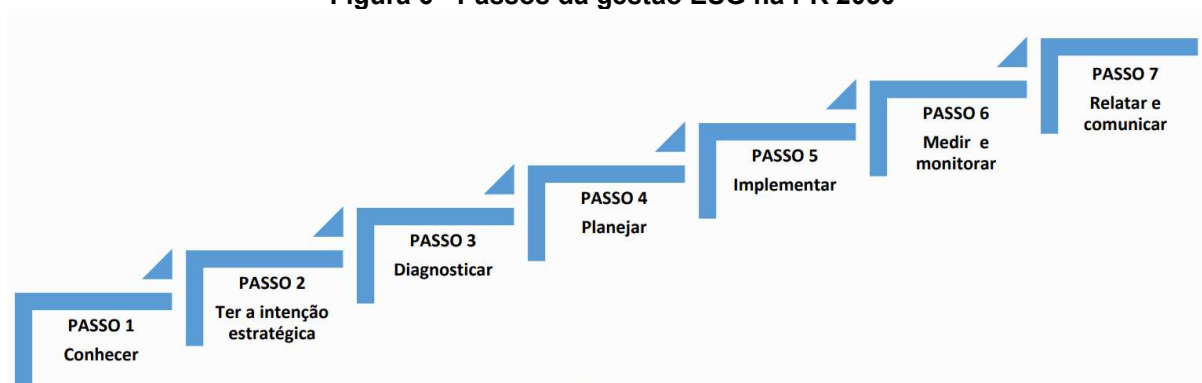
gestão e tratem o ESG dentro de práticas comuns que permitam um melhor nivelamento entre as organizações (ABNT, 2022).

Na atual estrutura do documento há 7 capítulos que abordar o (i) escopo, (ii) documentos normativos orientadores, (iii) termos e definições, (iv) contextualização de sustentabilidade e ESG, (v) a jornada ESG, (vi) modelo de avaliação e direcionamento e (vii) temas e critérios ESG relevantes. Todos esses conteúdos contemplados dentro do documento permitem à organização uma base abrangente sobre a temática para a compreensão da temática e a organização da sua gestão em passos de incorporação (ABNT, 2022).

Um destaque importante a ser feito neste documento vai para o uso da ferramenta de gestão estratégica do PDCA que é recomendado pelo documento como um importante ponto de partida para iniciar a implementação do ESG na organização (ABNT, 2022). Essa observação do documento demonstra como a gestão da melhoria contínua também é aplicável na gestão do ESG e merece uma atenção especial por parte dos gestores.

De modo geral, as estruturas do documento contemplam todos os conhecimentos relacionados à temática e fornece importantes ideias das etapas de implementação do ESG na organização na Figura 6 é demonstrado as etapas de implementação recomendadas pelo documento.

Figura 6 - Passos da gestão ESG na PR 2030



Fonte: ABNT (2022)

Outro ponto importante vai para o conceito de maturidade do ESG dentro da organização. Para essa definição a ABNT considerou a integração do ESG nos níveis: Elementar, Não integrado, Gerencial, Estratégico e Transformador (ABNT, 2022). Com isso, as organizações passam a desenvolver suas ações de integração com base no seu atual nível de desenvolvimento, a Figura 7 demonstra esses estágios propostos pela PR 2030.

Figura 7 - Estágio de maturidade da gestão do ESG

Fonte: ABNT (2022)

No estágio elementar há por parte da organização o processo de identificação a respeito de quais legislações a organização está submetida, focando em legislações e requisitos regulamentares sobre o tema.

Passando para o estágio 2, não integrado, a organização começa a tratar alguns conceitos do ESG através de ações dispersas, demonstrando ações sustentáveis de modo isolado, apenas para atender alguma legislação existente aplicável na empresa.

No estágio 3, a organização propõe um processo estruturado com mecanismos de controle e uma abordagem de melhoria contínua sob a gestão do ESG. Nesse estágio há um claro modelo de gestão com base em normas nacionais e internacionais com ações conscientes das organizações sobre as dimensões do ESG.

No estágio 4, a organização integra o ESG na análise estratégica da organização, aprofundando os impactos positivos e negativos da temática ESG sobre o modelo de negócio e a cadeia de valor. Nesse ponto o engajamento das partes interessadas torna-se fundamental para compreender as necessidades e necessidades de todos os envolvidos.

Por fim, no estágio 5 a organização possui uma gestão estratégica do ESG como base para a gestão do seu negócio, demonstrando como a empresa passa a ser sustentável nas suas ações e inicia o movimento para promover o ESG em outras organizações. Na fase é comum que as organizações demandem da cadeia de suprimentos um compromisso de seus fornecedores para a integração da temática ESG nos seus negócios.

3 METODOLOGIA

Para atingir os objetivos desta dissertação, foram desenvolvidas duas metodologias: a revisão sistemática da literatura (etapa 1) e a análise documental (etapa 2): (i) de relatórios de sustentabilidade de países representativos da América Latina e (ii) a partir da base de dados da SSE contendo guias de implementação ESG disponibilizados pelas bolsas de valores indexadas. O Quadro 3 representa a relação entre as etapas dessa dissertação, os Objetivos específicos, os métodos e metodologias empregadas para o desenvolvimento das pesquisas.

Quadro 3 - Abordagem metodológica adotada

| Etapa | Objetivos específicos | Método | Metodologia |
|--------------|---|-----------------------|---|
| Etapa 1 | a. Identificar os fatores de influência aos modelos de gestão; | Revisão da literatura | <i>PRISMA 2020 Statement</i> |
| Etapa 2 | b. Identificar fases de implementação e ferramentas auxiliares à gestão do ESG; | Análise documental | Análise sistemática baseada no <i>PRISMA 2020 Statement</i> |
| | c. Mapear ações ESG desenvolvidas pelas organizações; | | |
| | d. Análise das oportunidades. | | |

Fonte: Autoria própria (2024)

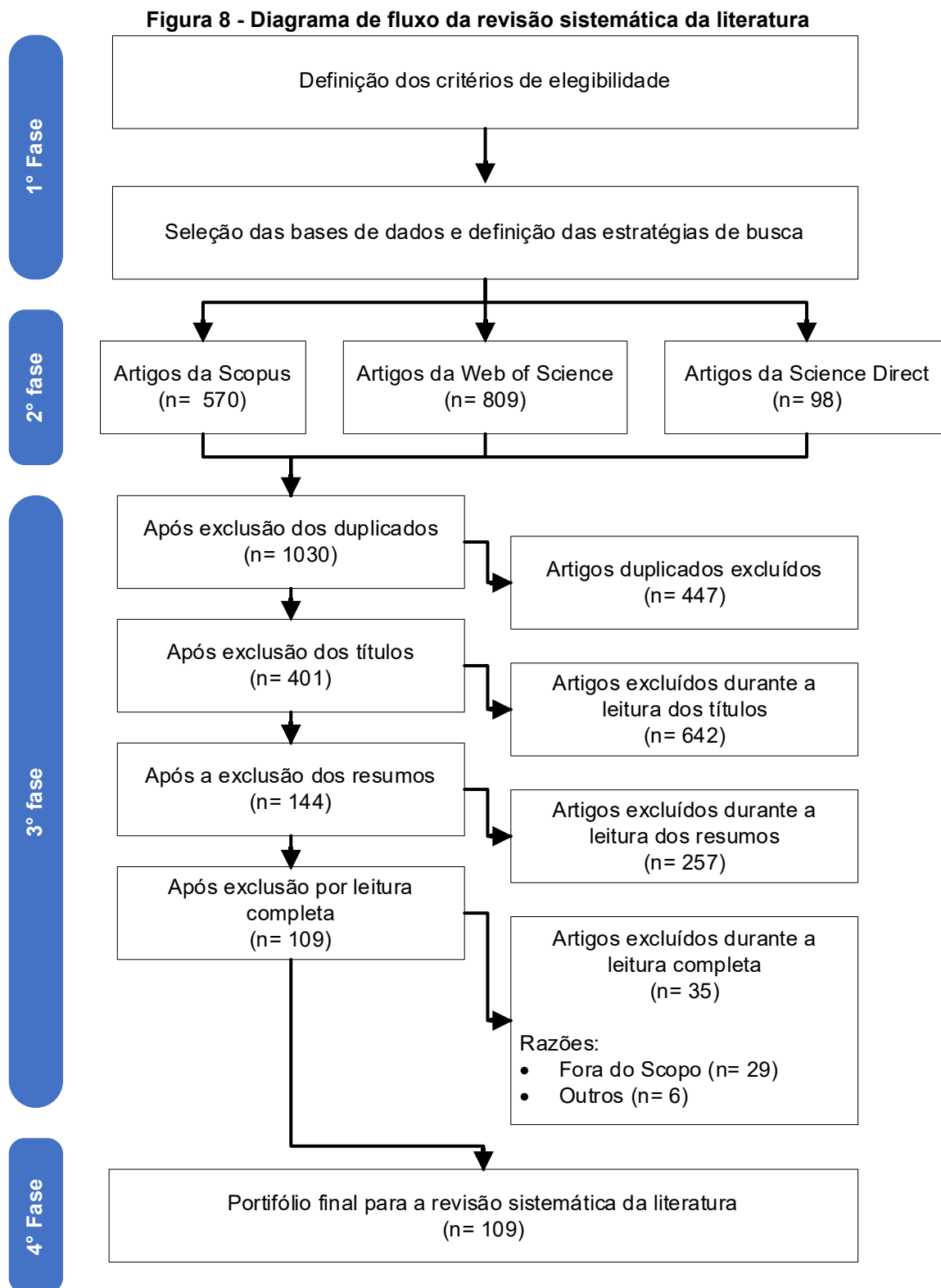
Esta dissertação foi classificada considerando a abordagem do problema, natureza do trabalho, os objetivos da pesquisa e dos procedimentos técnicos (FRANÇA, 2007). Na abordagem do problema, trata-se de uma pesquisa qualitativa ao abordar definições e conceitos ambientais, sociais, econômicos, delimitação de limites e mapeamento de oportunidades. A natureza é classificada como básica, dadas as características da dissertação que contempla o estudo de limites e oportunidades para a criação de modelos de gestão ESG. Os objetivos da pesquisa são exploratórios, considerando sua composição de levantamento bibliográfico e análises de oportunidades, além do aprofundamento do conhecimento do problema abordado na dissertação. Os procedimentos envolvem pesquisa bibliográfica para atender a uma parte dos objetivos específicos e coleta de dados das bases para a análise dos guias de implementação e gestão do ESG.

3.1 Etapa 1: Revisão bibliográfica

Esta dissertação focou em analisar a literatura por meio das bases de dados da *Scopus*, *Web of Science* e *Science Direct*, devido à vasta quantidade de material presente nessas bases relacionadas à temática de sustentabilidade (ORDUÑA-MALEA *et al.*, 2015). Foi realizada uma revisão da literatura considerando os procedimentos e o *checklist* da metodologia do *PRISMA 2020 Statement* (PAGE *et*

al., 2021). Esse procedimento foi adotado para proporcionar maior robustez e melhor sustentar a metodologia escolhida para a construção do primeiro objetivo específico.

A revisão da literatura foi dividida em quatro fases com o objetivo de atender aos objetivos específicos da dissertação e estruturar de maneira mais eficiente a atual seção, atendendo aos critérios da metodologia escolhida e apresentando os procedimentos desenvolvidos. A Figura 8 ilustra o fluxograma adotado para a revisão da literatura.



Fonte: Autoria própria (2024)

3.1.1 Critérios de elegibilidade

Para a construção do portfólio final, critérios de inclusão e exclusão foram definidos para serem aplicados durante cada fase do processo de seleção dos artigos.

Os critérios de elegibilidade garantem que o processo de revisão da literatura foi conduzido de maneira criteriosa e consistente. Os benefícios do uso desses critérios incluem: (I) auxílio no processo de filtragem dos artigos, (II) aumento da eficácia no processo de seleção, (III) redução dos riscos de vieses durante a escolha e, conseqüentemente, (IV) aumento da credibilidade do portfólio. Esses critérios são apresentados no Quadro 4.

Quadro 4 - Critérios de inclusão e exclusão

| Classificação | Descrição |
|----------------------|---|
| Inclusão | ESG como tema central |
| Inclusão | Contenha elementos temáticos do ESG |
| Inclusão | Contemple seus resultados para a gestão da sustentabilidade |
| Inclusão | Originalidade do trabalho |
| Exclusão | Mera citação ao ESG |
| Exclusão | ESG como tema secundário |
| Exclusão | Investimento financeiro em portfólio ESG |

Fonte: A autoria própria (2024)

Na mesma etapa, foi realizada a escolha das bases de dados e estabelecidas as estratégias de busca. As bases de dados da *Scopus*, *Web of Science* e *Science Direct* foram selecionadas por serem as mais significativas, contendo a maior quantidade de revistas relacionadas com o tema (ORDUÑA-MALEA *et al.*, 2015).

3.1.2 Buscas

Em seguida, foi definida uma estratégia de busca a ser aplicada como filtro durante as pesquisas nas bases escolhidas (ver a fase 2 na Figura 8), conforme demonstrado no Quadro 5.

Quadro 5 - Estratégia de busca

| Descrição | Scopus | Web of Science | Science Direct |
|------------------|--|-----------------------|--|
| Termo | ("ESG" OR "Environmental, Social, Governance") AND ("sustainab*" OR "report" OR "disclosure") AND ("management") | | |
| Idiomas | Inglês e Português | | |
| Documento | Artigos de pesquisa e Artigos de revisão | | |
| Campo | "Article title, Abstract, Keywords" | "Topic" | "Title, abstract or author-specified keywords" |
| Categoria | Simple | Simple | Avançada |
| Tempo | Sem recorte temporal | | |

Fonte: A autoria própria (2024)

Após aplicar as estratégias de busca e considerar os critérios de elegibilidade, foram coletados 1477 estudos das bases para ser realizado o processo de filtragem dos artigos para a construção do portfólio final. Os estudos encontrados nas bases foram exportados em formato ".bibtex" e transferidos para o *software Mendeley*, onde foram analisados manualmente ao longo do estudo. Embora seja mais trabalhoso, esse procedimento reduz as chances de erros ou falhas durante o processo de coleta dos estudos, filtragem e posterior análise.

3.1.3 Processo de seleção

Para a construção do portfólio final, foi realizada a seleção dos artigos conforme os critérios de elegibilidade do Quadro 4. As seleções ocorreram através da exclusão dos artigos duplicados, leitura dos títulos, resumos e leitura completa, conforme demonstrado na Figura 8. Ao estabelecer esse procedimento, todos os estudos passaram pelas mesmas exigências de seleção, garantindo as temáticas centrais do debate e o alto impacto científico dos artigos escolhidos para a análise.

3.1.4 Análise final dos artigos

Para a análise do portfólio final construído, foi realizado o fichamento dos artigos considerando os critérios e justificativas presentes no Quadro 6. Esse procedimento permite que as saídas da leitura sejam estruturadas e agrupadas, possibilitando uma análise ampla de padrões presentes, essenciais para gerar os insights necessários e alcançar os objetivos da dissertação.

Quadro 6 - Informações coletadas durante o fichamento

| Crítérios do fichamento | Descrição |
|--------------------------------|--|
| Autores | Autores responsáveis |
| Título | Titulação do trabalho |
| Ano | Ano de publicado |
| Journals | Journals publicado referente a 2023 |
| JCR | JCR dos Journals |
| Tipo | Artigo de pesquisa ou artigo de revisão |
| DOI/URL | Link de acesso ao estudo |
| Citações | Número de citações do estudo em Novembro de 2023 |
| Objetivo da pesquisa | Objetivo principal do estudo |
| Pergunta de pesquisa | Pergunta a ser respondida |
| Setor de aplicação | Setor de aplicação em caso de estudo de caso |
| Metodologia | Metodologia escolhida |
| Robustez metodológica | Rigidez metodológica |

| Lacuna da pesquisa | Lacuna existente |
|--------------------------------|--|
| Principal resultado | Contribuição central |
| Elementos do ESG abordados | Temas do ESG abordado |
| Discussão relevante | Discussão levantada pelo autor |
| Tendências | Considerações futuras dos autores |
| Limitações do estudo | O que o estudo não desenvolveu |
| Indicação pesquisa futura | Apontamento de pesquisas para o futuro |
| Outras informações importantes | Outros pontos de relevância a serem anotados |

Fonte: Autoria própria (2024)

Todos os dados extraídos a partir do fichamento foram tabulados no *software excel*, esse procedimento garante que as informações fossem devidamente centralizadas em um único local, permitindo uma análise mais adequada com melhores comparações entre os estudos.

3.2 Etapa 2: Análise documental

Para atingir os objetivos específicos "b" e "c", foi desenvolvida uma análise documental de relatórios de sustentabilidade de empresas presentes em países economicamente representativos na América Latina e de guias de implementação e gestão do ESG a partir da base de dados da iniciativa SSE. A revisão documental foi realizada em quatro momentos, sendo: (i) definição dos critérios de seleção, (ii) coletas dos documentos e (iii) leitura completa dos documentos.

Esse procedimento metodológico foi aplicado na análise documental, considerando sua robustez metodológica. Isso gerou clareza no procedimento de coleta, leitura dos documentos e definição adequada das informações extraídas na leitura.

3.2.1 Procedimentos para a análise dos relatórios de sustentabilidade

Os procedimentos desenvolvidos para a seleção dos relatórios de sustentabilidade e ESG foram conduzidos de modo a responder à pergunta relacionada ao objetivo específico "b" desta dissertação. Desse modo, os relatórios coletados e as análises conduzidas foram realizadas para atingir a resposta de quais ações são implementadas pelas organizações no contexto latino americano.

Essa pergunta se demonstra importante para formar a percepção de como as organizações estão transformando suas convicções de desenvolvimento sustentável

em ações efetivas em prol do desenvolvimento sustentável e dos seus objetivos, os ODS.

3.2.1.1 Critérios de seleção dos relatórios

A América Latina destaca-se pela sua relevância no contexto da sustentabilidade e das questões ESG. A região é caracterizada por uma composição única de países em desenvolvimento, cada um com particularidades que representam desafios distintos para o alcance do desenvolvimento sustentável. Enfrentar esses desafios torna-se crucial, dado que a América Latina abriga cerca de 586 milhões de pessoas (FOLQUÉ *et al.*, 2021), impactadas por questões como pobreza, fome, corrupção, insegurança e desigualdades (UNDG, 2018).

Adicionalmente, na dimensão ambiental, a América Latina contribui atualmente com cerca de 6,7% das emissões globais de Gases de Efeito Estufa (GEE) (CEPAL, 2023). No entanto, é vital para a ecologia global devido às maiores reservas de água doce e por abrigar cerca de 40% da biodiversidade mundial, concentrada principalmente na floresta amazônica, reconhecida como o captor de carbono mais significativo do planeta (UNDG, 2018). Essas considerações reforçam a complexidade das questões enfrentadas pela região, destacando a necessidade de abordagens integradas e sustentáveis para promover o equilíbrio entre o desenvolvimento econômico e a preservação ambiental.

Essas questões ambientais, sociais e de governança formam uma base substancial para fundamentar a análise de relatórios de empresas nesta região. O objetivo é direcionar a atenção para a identificação e compreensão dos desafios associados às dimensões do ESG enfrentados pelas organizações locais. Essa abordagem visa focalizar esforços nas problemáticas mais significativas na região, possibilitando uma alocação mais eficiente de recursos para a mitigação de impactos e o estímulo a práticas empresariais mais sustentáveis.

3.2.1.2 Coleta dos relatórios

A partir da definição dos critérios de elegibilidade, inicialmente foram identificadas 221 empresas listadas nos principais índices bolsistas de cada país escolhido. Essa escolha se deu em razão da representatividade desses índices, abrangendo as principais indústrias de cada nação. Em seguida, os relatórios foram

selecionados conforme os critérios estabelecidos, resultando na formação da amostra final composta por 107 documentos. O Quadro 7 apresenta o índice do mercado de ações e o número de empresas listadas consideradas neste estudo.

Quadro 7 - Análise descritiva dos relatórios coletados

| País | Índice do Mercado de Ações | Número de constituintes | Analisado neste estudo |
|--------------|-----------------------------------|--------------------------------|-------------------------------|
| Brasil | Ibovespa | 86 | 43 |
| México | S&P BMV IPC | 36 | 17 |
| Argentina | S&P Merval | 20 | 8 |
| Colombia | Colcap | 20 | 9 |
| Chile | S&P IPSA [†] | 30 | 10 |
| Peru | S&P BVL General | 29 | 20 |
| TOTAL | | 221 | 107 |

Fonte: Autoria própria (2024)

As empresas foram classificadas de acordo com o seu valor econômico nos respectivos índices das bolsas de valores de cada país. Eles representam empresas globais de diversos setores industriais, como energia, mineração, construção e produtos químicos. O objetivo foi concentrar os esforços de análise nas empresas que representassem operações de extração e transformação de materiais e energia. Considerando que estes setores são responsáveis por 17% das emissões globais de GEE (Ritchie *et al.*, 2020). Uma visão mais completa das empresas presentes na amostragem pode ser visualizada no apêndice A.

Estes sectores têm impactos ambientais significativos quando se considera a sua representatividade regional. Ser justificado pelo tamanho da empresa impacta significativamente a classificação ESG (DREMPETIC *et al.*, 2020).

3.2.1.3 Leitura completa dos relatórios

Durante a leitura integral dos relatórios das organizações latino-americanas, foram considerados os itens do Quadro 8 para realizar o fichamento. Este processo foi conduzido de forma a abranger as informações relevantes para responder à pergunta central da pesquisa. A escolha desses itens foi orientada pelo objetivo da dissertação e pela necessidade de coletar informações que contribuíssem para a construção das descobertas da pesquisa.

Os dados obtidos foram devidamente coletados e tabulados utilizando o software Excel, uma abordagem que facilitou a análise e reuniu as informações em um único local. Essa metodologia proporcionou eficiência na sistematização e

interpretação dos dados, contribuindo para a consecução dos objetivos propostos na pesquisa.

Quadro 8 - Critérios para fichamento dos relatórios

| Item | Descrição |
|---|--|
| Nome da empresa | Nome social da organização |
| País de origem | País sede da organização |
| Tópicos materiais | Tópicos selecionados como materiais por parte da empresa |
| Caracterização do setor primário | Setor primário a qual pertence a organização |
| Caracterização das indústrias | Tipo da indústria analisada |
| Tipo de relatório de divulgação | Caracterização do relatório coletado |
| Critérios ESG diretamente associados ao tema material | Relação explícita entre o tópico material e a dimensão do ESG |
| A principal ação associada ao tema material | Principal ação promotora do desenvolvimento positivo em cada tópico |
| Objetivos sustentáveis estabelecidos pela empresa | Meta definida pela empresa em cada tópico material |
| Prazo para cada meta | Prazo definido pela organização para alcançar a meta associada a cada tópico |
| Relatórios dos ODS | ODS explicitamente vinculada |
| Instrumentos de relato | Instrumentos de relato usados para a construção do relatório |
| Histórico de relatório sustentável e ESG | Documentos anteriores disponibilizados pela empresa em seu site |
| Informações adicionais | Outras informações encontradas dentro dos relatórios que estejam relacionados a pesquisa |

Fonte: Autoria própria (2024)

Todas as informações relacionadas a estes itens foram devidamente coletadas, resumidas e tabuladas para uma análise aprofundada, permitindo a análise adequada dos dados e a geração de gráficos para uma análise aprofundada do tema.

3.2.2 Procedimentos para a análise dos guias de implementação

Os procedimentos desenvolvidos para seleção dos guias de implementação foram definidos de acordo com a pergunta que se procura responder para agregar a presente dissertação. Desse modo, foram buscados os documentos que estivessem aptos para responder a respeito das ferramentas e procedimentos de implementação da gestão ESG.

3.2.2.1 Critérios de seleção dos guias de implementação

A escolha dessa base foi realizada em razão de ser o maior repositório de guias de implementação ESG das bolsas de valores ao redor do mundo (SSE, 2019), contemplando ao todo 69 documentos que servem como referência para empresas listadas implementarem práticas ESG em seus relatórios. Essa característica da base

de dados demonstra um potencial para identificar ferramentas e procedimentos de suporte na gestão do ESG e para apontar possíveis limitações nos modelos e guias propostos.

Com essa base, os critérios que definiram a presença de cada guia no portfólio de análise foram: (i) idioma inglês ou português e (ii) disponibilidade dos guias relacionados na base. Ao final da aplicação dos critérios, 51 documentos foram analisados, com 9 sendo removidos por não estarem disponíveis e 9 documentos sendo removidos por estarem disponíveis em outros idiomas. O Anexo A apresenta os documentos analisados e suas principais características.

3.2.2.2 Coleta dos guias de implementação

A partir desse contexto, os guias ESG de cada bolsa de valores foram coletados manualmente e diretamente no site das respectivas bolsas de valores. Esse procedimento foi adotado para garantir que os documentos analisados fossem os mais recentes fornecidos pelas bolsas de valores. Com os documentos identificados, seus arquivos foram baixados em formato PDF para avaliação na etapa seguinte.

3.2.2.3 Leitura completa dos guias de implementação

Com os documentos devidamente listados, foi desenvolvido o processo de leitura completa desses documentos. Durante esse processo, os itens do Quadro 9 foram coletados e fichados em planilha.

Quadro 9 - Informações coletadas dos documentos durante a leitura completa

| Critérios do fichamento | Descrição |
|--------------------------------|--|
| Pais | Pais de origem da bolsa de valor |
| Tipo do documento | Característica principal do documento |
| Ano de publicação | Ano de publicação da última versão do documento |
| Nome da Bolsa de valor | Nome da Bolsa de Valor que divulgou o documento |
| <i>Frameworks</i> | <i>Framework</i> usado para a construção do documento |
| Características das fases | Detalhamento sobre as características de cada fase e suas saídas |
| Nº de fases | Fases de implementação recomendadas pelo guia |
| Ferramentas | Ferramentas recomendadas pelo guia |

Fonte: Autoria própria (2024)

Após o processo de identificação dos elementos propostos, por meio da leitura completa e analítica dos guias encontrados na base de dados, as informações foram fichadas para análise na próxima etapa.

4 RESULTADOS

Na seção de resultados, estão contidas as principais informações relevantes para a identificação das oportunidades a serem exploradas por modelos de gestão ESG, sendo o objetivo alcançado através da revisão da literatura e da análise documental. Para a melhor compreensão desta seção, os resultados foram estruturados de acordo com os objetivos específicos propostos (ver item 1.2.2), com os resultados sendo analisados e discutidos de acordo com sua representatividade para a identificação das oportunidades a serem exploradas.

4.1 Análise bibliométrica

Os estudos identificados por meio da pesquisa com as palavras-chave revelaram um notável crescimento no número de publicações de artigos a partir de 2019. Esse aumento indica a crescente relevância do tema ESG e seus conceitos de gestão, ressaltando as implicações recentes para os modelos de negócios de organizações voltadas para a sustentabilidade. Presentes globalmente e representados em diferentes setores econômicos, os estudos sobre ESG focam em tópicos que influenciam a relação entre o desempenho do ESG e o desempenho econômico.

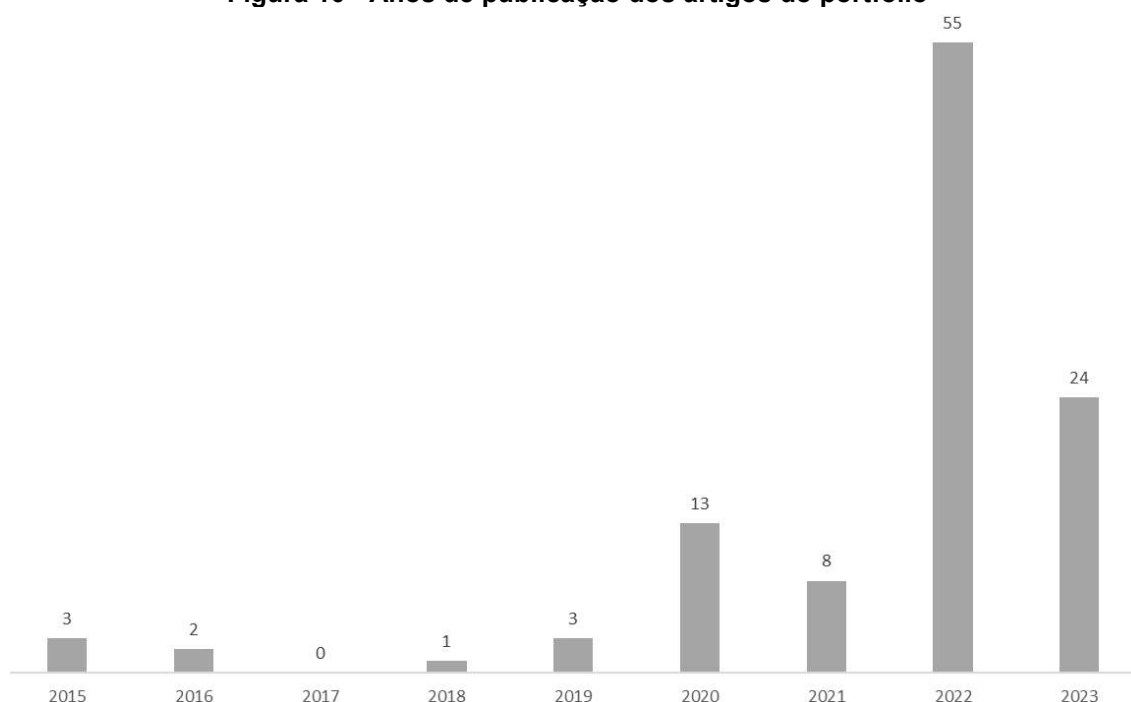
Ao analisar a amostra de artigos coletados, o portfólio exibiu uma qualidade satisfatória em termos de anos de publicação, incluindo revistas de alto impacto e artigos pertinentes para a dissertação. Além disso, observou-se um elevado índice de citações, indicando uma aceitação dos artigos coletados dentro da comunidade acadêmica. A Figura 9 apresenta os principais periódicos identificados.

Figura 9 - Journals identificados com mais de duas aparições

Fonte: Autoria própria (2024)

O portfólio construído com base nos critérios de elegibilidade proporcionou uma base de estudos sólida, formada por artigos de alto impacto que fornecem informações cruciais para este estudo. Dentre essas informações, a Figura 9 evidencia a representatividade da temática, com os artigos encontrados presentes nos principais Journals ao redor do mundo, mostrando os Journals com mais de 2 artigos publicados. Destaque importante para as revistas da *Sustainability*, *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, *Business Strategy and the Environment*, *Journal of Cleaner Production* e *Sustainability Accounting, Management and Policy Journal*.

Na linha do tempo da amostragem, os estudos estão concentrados principalmente a partir do ano de 2022, evidenciando a atualidade do portfólio e o crescimento da temática, com tendência de aumento da representatividade nos próximos anos. Um ponto de destaque nessa linha do tempo vai para o início dos estudos a partir do ano de 2015, com os estudos dos autores Siew (2015), Cheng *et al.* (2015) e Ortas *et al.* (2015). A Figura 10 apresenta os anos de publicação dos artigos do portfólio.

Figura 10 - Anos de publicação dos artigos do portfólio

Fonte: Autoria própria (2024)

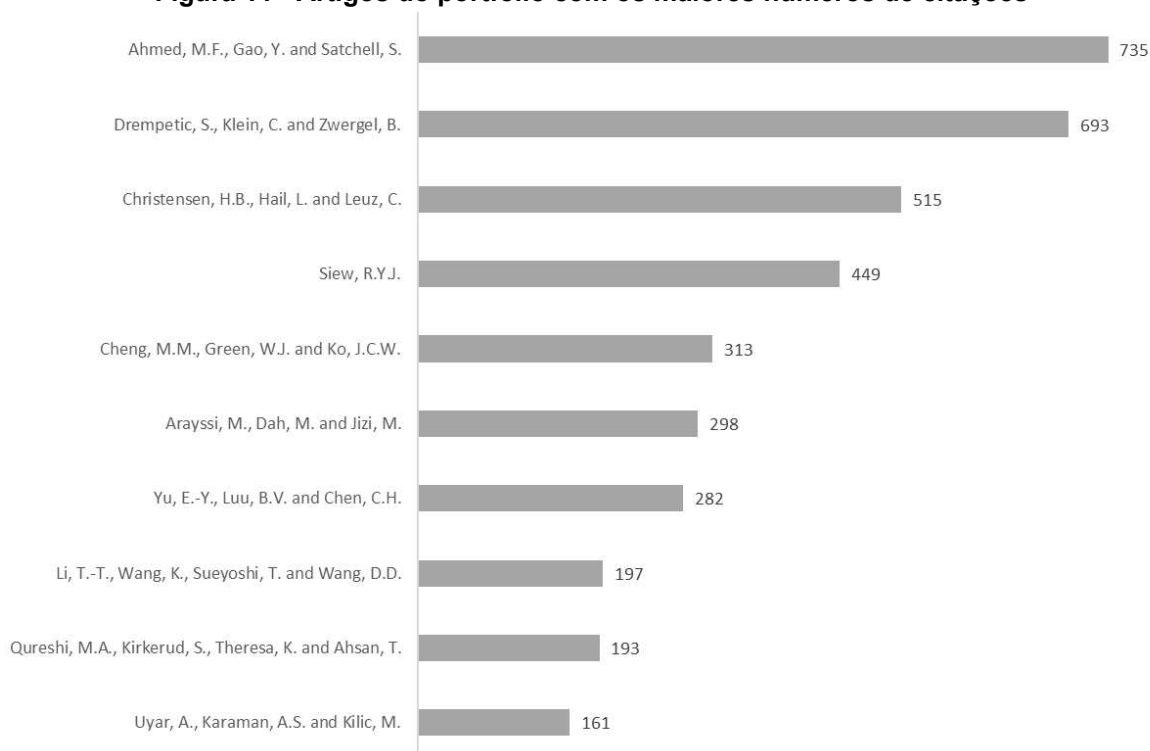
Nesses estudos, Siew (2015) foca seus esforços na identificação de ferramentas para o apoio da sustentabilidade corporativa, demonstrando a aplicabilidade de seus resultados na temática ESG. O principal ponto deste artigo é o uso das ferramentas adequadas para o relato da sustentabilidade e a importância que essas ferramentas têm para informar o progresso das empresas para atingir os objetivos sustentáveis. Para Cheng *et al.* (2015), o objetivo é avaliar a importância da estratégia ESG das organizações na percepção de investidores não profissionais, demonstrando que os indicadores ESG são importantes para os investidores e possuem maior relevância estratégica, um papel benéfico para os relatórios das empresas. Por fim, Ortas *et al.* (2015) estudam o efeito do ESG e o desempenho do ESG nas empresas que adotam o Pacto Global das Nações Unidas (PGNU), demonstrando impactos positivos e significativos entre os desempenhos ESG, financeiro e os princípios da PGNU.

Os resultados desses estudos apontam para alguns pontos comuns que se repetem ao longo do portfólio: (i) a essencialidade de otimizar o desempenho ESG para manter um bom desempenho financeiro; (ii) o papel fundamental das ferramentas de suporte na gestão do ESG e suas estratégias de desenvolvimento devido às particularidades de cada setor econômico que a organização faz parte; e (iii) a necessidade de vincular a estratégia ESG da organização com indicadores e métricas,

permitindo que as partes interessadas avaliem longitudinalmente os resultados da empresa.

Como destaque de artigos dentro do portfólio, pode-se dar atenção a 10 estudos que apresentam o maior número de citações. Dentre os estudos demonstrados na Figura 11, é perceptível a relevância da temática e como as buscas conduzidas foram capazes de construir uma boa amostragem como base para as análises desta dissertação.

Figura 11 - Artigos do portfólio com os maiores números de citações



Fonte: Autoria própria (2024)

Dentre esses estudos apresentados na Figura, alguns pontos em comum formam a base da temática e orientam os demais estudos que a abordam. Dentre esses elementos, foi observado: (i) a confiabilidade das informações, (ii) a geração de valor por parte do ESG sobre a empresa, (iii) ferramentas aplicáveis na gestão da temática, (iv) a influência de fatores sobre o ESG e (v) a demanda por critérios ESG.

Essa observação demonstra que esses assuntos estão presentes em diversos artigos relacionados à temática e que essas características são centralizadas, debatidas e buscadas no desenvolvimento de novas abordagens que promovem a temática ESG. Essas características obtidas a partir da análise bibliométrica apontam os elementos bases que os modelos de gestão do ESG devem buscar manter seu

foco ao explorar as oportunidades de desenvolvimento da temática e avaliar as implicações de suas propostas com base nesses elementos identificados.

4.2 Fatores de influência do ESG

Analisando de forma ampla, os artigos apresentam resultados que indicam uma relação positiva entre o ESG e o desempenho financeiro nas organizações. Entretanto, os fatores que influenciam essa relação têm comportamentos variados em diferentes cenários devido à influência mútua desses fatores, o que consequentemente altera a relação final do ESG com o desempenho financeiro. Entre esses cenários, estão a geolocalização dos países (ORTAS *et al.*, 2015) e seu status de desenvolvimento econômico (KALIA; AGGARWAL, 2023), por exemplo. Toda essa estrutura de relações implica em uma gestão de ESG altamente individualizada que necessita de ações adequadas para cada caso de gestão. O Quadro 10 apresenta os fatores identificados dentro dos artigos da amostragem, conforme proposto nos objetivos específicos.

Quadro 10 - Fatores identificados a partir da amostragem do portfólio

| Fatores | Descrição | Referências |
|-----------------------------------|---|---|
| Dimensões ESG | Impacto de cada dimensão do ESG sobre o desempenho financeiro | (MARDINI, 2022), (AL AMOSH <i>et al.</i> , 2023), (KALIA; AGGARWAL, 2023) |
| Tamanho da empresa | Impacto que o tamanho da empresa tem sobre a relação de desempenho financeiro e ESG | (KUMAR; FIROZ., 2022), (SINHA; GOEL, 2023), (BRUNA <i>et al.</i> , 2022) |
| Setor econômico | Influência das características do setor econômico que a organização faz parte sobre o desempenho ESG | (KUMAR; FIROZ., 2022) |
| Fatores financeiros | Impacto que determinados fatores financeiros têm sobre a relação de desempenhos financeiros e ESG | (SINHA; GOEL, 2023), (SAYGILI <i>et al.</i> , 2022) |
| Cultura nacional | Influência de comportamentos sociais comuns de uma cultura sobre a relação entre os desempenhos ESG e financeiros | (DASGUPTA; ROY, 2023) |
| Índices de remuneração | Influência das políticas de remuneração de uma organização sobre o seu próprio desempenho ESG | (ELMGHAAMEZ <i>et al.</i> , 2023) |
| Comitê de Sustentabilidade | Influência do estabelecimento de comitês de sustentabilidade sobre o desempenho ESG | (ELMGHAAMEZ <i>et al.</i> , 2023) |
| Diversidade de gênero do conselho | Influência da diversidade de gênero em cargos de liderança sobre o desempenho ESG | (CARMO <i>et al.</i> , 2022) |

| | | |
|--------------------------------|--|---------------------------------|
| Práticas de relato | Impacto da divulgação de práticas ESG sobre o desempenho financeiro | (ALFALIH, 2023) |
| Custos de gestão | Impacto dos custos de gestão associados ao ESG sobre o desempenho financeiro | (TENG <i>et al.</i> , 2022) |
| Papel do presidente | Impacto do grau de liberdade que os CEOs possuem os desempenhos financeiro e ESG | (AL-AHDAL <i>et al.</i> , 2023) |
| Pacto Global das Nações Unidas | Influência da adoção do PGNU na relação entre o desempenho financeiro e o desempenho ESG | (ORTAS <i>et al.</i> , 2015) |
| Práticas de gestão | Impacto de práticas de gestão social na cadeia de suprimento na relação entre os desempenhos financeiros e ESG | (SAINI <i>et al.</i> , 2022) |

Fonte: Autoria própria (2024)

Dentro dessas influencias apontadas no Quadro 10, as principais são: as influencias das dimensões do ESG, o tamanho da empresa, setor econômico e custos de gestão associados ao ESG.

Nas dimensões do ESG, cada uma impacta de maneira diferenciada na forma como a organização desenvolve suas ações, selecionando e concentrando seus esforços na dimensão que suas partes interessadas consideram mais relevante para seus interesses (MARDINI, 2022). Conseqüentemente, uma dimensão específica pode ser responsável pelo foco na geração de valor, enquanto as outras são abordadas apenas de forma essencial, muitas vezes em conformidade com questões legais ou com esforço mínimo. É comum que as questões sociais sejam negligenciadas e não trabalhadas de maneira a gerar valor para a organização (HUARACHI *et al.*, 2023).

Quanto ao tamanho da empresa, os autores Kumar e Firoz (2022) indicam que empresas maiores tendem a ter um desempenho superior nos ratings ESG, devido à sua capacidade de mobilizar ações sustentáveis e à disponibilidade de uma estrutura adequada para iniciativas sustentáveis. No entanto, ao mesmo tempo, empresas de maior porte enfrentam maiores desafios para incorporar efetivamente a abordagem ESG como parte integrante do modelo de negócio, devido às burocracias internas mais complexas.

Nesse contexto, o tamanho da empresa não apenas influencia, mas também se apresenta como uma barreira para o desenvolvimento do ESG. É importante destacar que o cenário corporativo não é constituído exclusivamente por grandes empresas; inclui também micro, pequenas e médias empresas. Para as empresas de

menor porte, as limitações de recursos e a falta de capacidade estrutural podem representar desafios significativos na adoção eficaz de práticas sustentáveis, incluindo a integração plena das dimensões ESG em seus modelos de negócios. Essa diversidade de contextos destaca a necessidade de estratégias adaptadas para atender às diferentes realidades das empresas, promovendo uma abordagem mais inclusiva e abrangente do ESG no mundo corporativo.

Ao abordar os custos associados ao ESG, os autores Teng *et al.* (2022) apresentam evidências de uma relação não linear entre o desempenho ESG e o desempenho financeiro corporativo. Em sua análise, realizada no contexto das empresas listadas na bolsa de valores de Taiwan, os autores utilizam regressão para destacar a existência de um ponto de equilíbrio entre o rating ESG e o retorno sobre o patrimônio investido.

Os resultados apontam para a importância de encontrar um equilíbrio nas iniciativas ESG, especialmente no que diz respeito ao montante investido na promoção de ações sustentáveis dentro da organização. Se o investimento for insuficiente, pode não permitir a maturação adequada para gerar retornos significativos. Por outro lado, se o investimento for excessivo, pode comprometer os resultados obtidos com a sua aplicação. Essa abordagem ressalta a necessidade de uma gestão cuidadosa e estratégica dos investimentos em práticas sustentáveis para otimizar os benefícios financeiros e operacionais.

Isso evidencia a importância do monitoramento por meio de indicadores e análise das ações implementadas para a promoção do ESG. O objetivo é desenvolver ações mais eficientes e evitar iniciativas que não proporcionem resultados diretos e explícitos para a empresa. A necessidade de avaliação contínua e adaptação estratégica destaca a dinâmica complexa entre as práticas sustentáveis e o desempenho financeiro, enfatizando a importância de uma abordagem informada e orientada por dados na implementação de iniciativas ESG.

Nesse contexto, um ponto relevante a ser destacado entre esses fatores está relacionado à forma como a transparência das informações está diretamente ligada à relação entre os desempenhos financeiros e ESG. Um elemento destacado como uma característica comum que influencia o valor das organizações foi identificado por Oh *et al.* (2020).

A constatação dessa representatividade indica que, dentro da temática, há, de fato, a presença de características comuns, evidenciando a necessidade de os

modelos de gestão do ESG considerarem esses elementos ao orientar suas ações. Essa abordagem, como demonstrado pelos autores Oh *et al.* (2020), resulta positivamente para as organizações.

Dentre esses princípios, destacam-se a transparência (OH *et al.*, 2020), a confiabilidade das informações divulgadas (LUEG; LUEG, 2020), a adoção de ações que agreguem valor para a empresa (ALI *et al.*, 2022) e a capacidade de mensuração das ações da organização.

Essas características são comuns nos estudos que buscam analisar o desempenho financeiro e ESG nas organizações, frequentemente sendo utilizadas para justificar relações e propor ideais a serem seguidos. No entanto, não foram identificados estudos que aprofundem o entendimento dessas características necessárias na gestão do ESG. Uma pesquisa com esse propósito teria o potencial de listar e explorar como abordagens distintas de cada característica podem contribuir para a gestão do ESG, seguindo uma linha semelhante ao trabalho dos autores GERGED *et al.* (2023).

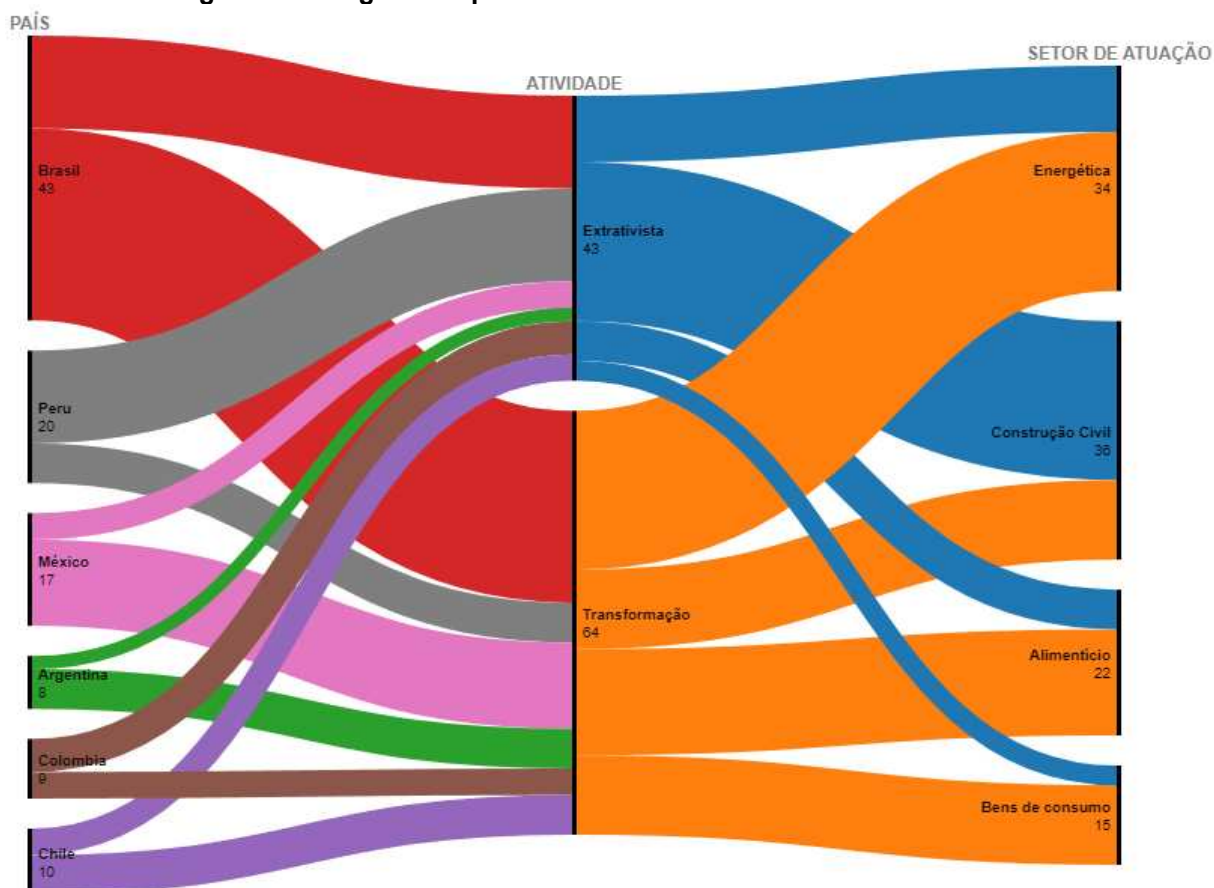
4.3 Mapeamento de ações

Durante a análise documental, foi possível reconhecer que 79 relatórios analisaram temas materiais das empresas aos stakeholders; assim, 28 relatórios não foram desenvolvidos nesta análise. Desses 79 relatórios, foram especificados 779 temas materiais. Além disso, 351 desses temas materiais estariam relacionados aos critérios ESG, mencionando-os explicitamente nos documentos.

4.3.1 Análise descritiva dos relatórios

Foi necessário realizar uma análise descritiva da amostra para avaliar sua representatividade no cenário latino-americano para estudar posteriormente as principais ações associadas a cada tema material reportado pelas empresas. A Figura 12 mostra, em diagrama de Sankey, o número de relatórios por país e sua classificação por atividade e setor de atuação

Figura 12 - Diagrama representando as características dos relatórios



Fonte: Autoria própria (2024)

A espessura das linhas varia de acordo com a quantidade de fluxo da amostra. Esta apresentação intuitiva permite uma identificação da maior representatividade dos países, dos principais setores primários e das indústrias proeminentes (a partir da esquerda para a direita).

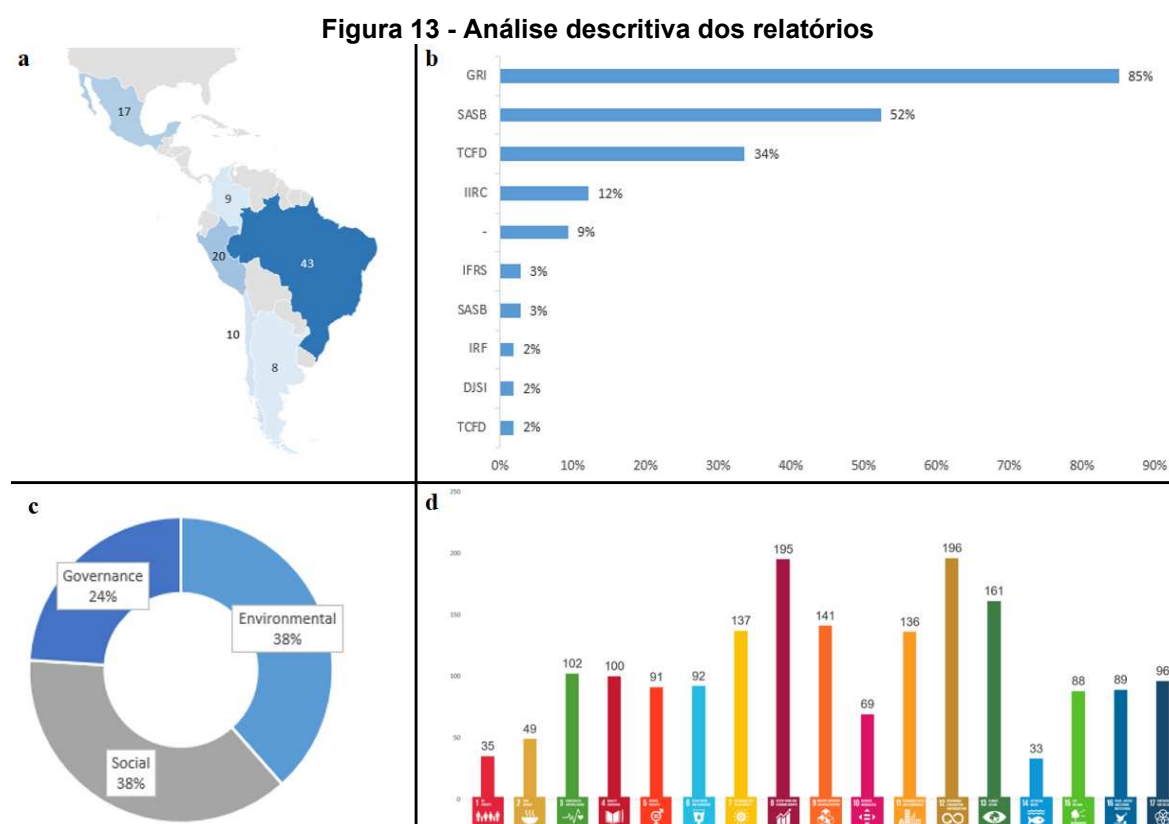
Os setores de atuação referem-se às atividades econômicas em que as organizações operam. Cada setor tem suas próprias características, desafios e requisitos regulatórios, os quais estão associados aos critérios ESG. O setor Energético envolve a produção, distribuição e comercialização de energia. No setor da Construção Civil, engloba a construção de estruturas físicas, como edifícios, estradas, pontes ou instalações industriais. O setor alimentício contempla a produção, processamento, distribuição e comercialização de alimentos, incluindo produtos de origem animal. Isso abrange agricultura, produção de alimentos processados, embalagem e varejo alimentar.

Assim, os relatórios das empresas brasileiras representam 40,1% da amostra (43 de 107), e os relatórios das empresas peruanas são 18,6% (20 de 107).

Relativamente ao sector primário das empresas, o sector da transformação foi ligeiramente superior ao da indústria extrativa, representando 64 relatórios (59,8% da composição) contra 43 divulgações da atividade extrativa (40,2%). Por fim, a categoria indústrias mostra a distribuição dos relatórios por seis setores industriais, com destaque para materiais de construção e geração de energia, com 35 e 34 relatos (64,4%), respectivamente.

Essa composição demonstra que empresas de materiais de construção, geração de energia, produção de alimentos e bens de consumo representam predominantemente o portfólio. Além disso, o Brasil contribui significativamente para ambos os setores primários, especialmente o industrial, assim como o México. Enquanto isso, os relatórios peruanos são principalmente de empresas que trabalham em atividades extrativas.

A Figura 13 mostra (a) a distribuição dos relatórios nos seis países latino-americanos, (b) os padrões de relatórios mais comumente usados para o desenvolvimento de relatórios, (c) a conexão declarada de tópicos materiais com os critérios ESG e (d) os principais ODS vinculados aos temas materiais das empresas.

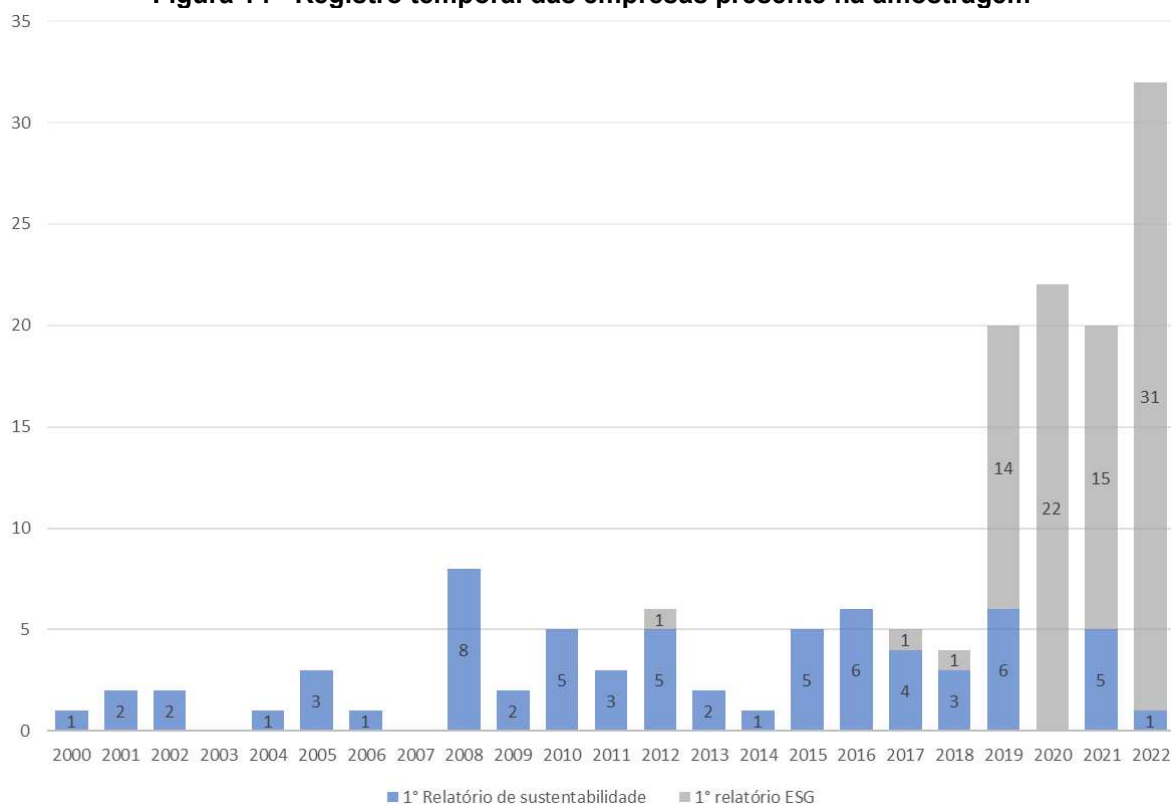


Fonte: Autoria própria (2024)

Em consonância com a Figura 12, ambos os resultados indicam a robustez da amostra e quão eficazes foram os procedimentos de coleta para a representatividade da região. Quanto à distribuição dos instrumentos de relato, apresentam algumas semelhanças nos resultados da SSE (2019), com predominância do GRI e presença significativa do SASB, TCFD e a não adoção de um padrão de reporte representado por “-”.

É também evidente um equilíbrio entre os critérios ambientais e sociais reportados pelas empresas, enquanto os critérios de governança são ligeiramente menos representativos na amostra. Por outro lado, os critérios ESG ainda precisam ser consolidados nos temas materiais das empresas. Para melhor compreender esta análise, é importante destacar nos relatórios os níveis de maturidade e aderência aos critérios ESG. A Figura 14 apresenta a quantidade de relatórios das empresas no portfólio, destacando seus níveis de maturidade ESG.

Figura 14 - Registro temporal das empresas presente na amostragem



Fonte: Autoria própria (2024)

Conforme evidenciado na Figura 14, os relatórios de sustentabilidade apresentaram um crescimento expressivo no ano de 2008, o qual foi normalizado até o ano de 2018. No que concerne aos relatórios sobre ESG, observa-se um aumento significativo no ano de 2019, mantendo-se constante nos três anos subsequentes.

Este fenômeno sinaliza uma tendência robusta, destacando a temática como uma forte influência nos anos vindouros.

Em relação aos ODS da agenda 2030, 1.810 temas materiais (de 70 relatórios) têm relação com os ODS. Os resultados mostram que 53% dos temas materiais concentram-se na vinculação do ODS 12, ODS 8, ODS 13, ODS 9, ODS 7 e ODS 11. Uma clara predominância deste grupo ajuda a compreender o caminho percorrido pelas empresas em direção ao desenvolvimento sustentável. Representa informações essenciais para a compreensão das práticas aplicadas a cada tema material escolhido pela empresa e como as empresas vêm adotando gradativamente as práticas de priorização para desenvolver esse desafio.

Esse resultado destaca uma implicação relacionada à falta de ações voltadas para alguns ODS mais específicos, como o ODS 1, ODS 2 e ODS 14. Esse resultado vai ao encontro dos autores Yuan *et al.* (2023), que analisam os impactos da COVID-19 no combate à Pobreza e à Fome Zero, que apresentam consecutivamente os retrocessos mais significativos no desenvolvimento durante a pandemia, enquanto o desenvolvimento da meta Vida Abaixo da Água está estagnado no mesmo período. Este resultado demonstra um contexto semelhante para o desenvolvimento dos ODS na América Latina, ao mesmo tempo que levanta questões sobre a viabilidade de alcançar estes três objetivos da Agenda 2030 dentro do prazo determinado.

Estas informações demonstram que embora os critérios ESG tenham surgido inicialmente em 2004 (COMPACT, 2004), foi somente em 2019 que começaram a ser discriminados por relatórios no contexto latino-americano, em parte devido à associação positiva do desempenho ESG corporativo e retornos das ações durante a pandemia de COVID-19 (LIU *et al.*, 2023). Além disso, os critérios ESG não são homogêneos entre os relatórios e ainda estão em desenvolvimento, com uma tendência notável de aumento da representação dos critérios ESG nos próximos anos.

4.3.2 Análise por dimensões

Aprofundando-se nos resultados relacionados aos temas materiais e aos critérios ESG, percebe-se uma diversidade de temas materiais associados. Diferentes temas declarados apresentam ideias centralizadas em torno de um tema, permitindo uma análise focada em temas materiais centrais.

4.3.2.1 Dimensão ambiental

O caso da gestão da água é relevante para análise. Embora os ODS relacionados à água (ODS 6 e ODS 14) tenham apresentado baixa representatividade, as empresas listadas propõem ações para otimização do uso da água em seus processos, com foco quase exclusivo na redução dos custos associados. com a gestão da água. Consequentemente, concentra-se menos na água potável e no saneamento (ODS 6) e na vida abaixo da água (ODS 14).

O critério ambiental no contexto ESG apresenta muitas abordagens para atuação nas empresas. É fato que cada segmento de mercado atende a alguns aspectos importantes dentro da perspectiva ambiental, como emissões de Gases de efeito estufa (GEE), energia elétrica, gestão de água, gestão de resíduos, controle de extração de matéria-prima, entre outros.

As emissões de GEE são apresentadas, de forma geral, nos relatórios de sustentabilidade como o tema mais representativo na área ambiental. Paralelamente, alguns termos fazem interface com esta abordagem, como alterações climáticas, pegada de carbono, alterações climáticas, aquecimento global e alterações climáticas. No entanto, existem áreas estratégicas dentro das organizações na tentativa de mitigar as alterações climáticas. Nesse sentido, ações práticas de gestão de água, gestão de energia e gestão de resíduos levam à redução dessas emissões e à captura de carbono.

4.3.2.2 Dimensão social

O critério social pode ser separado em pelo menos duas perspectivas de desempenho organizacional. Uma refere-se às ações internas dos movimentos sociais que tentam causar um impacto positivo nos colaboradores da organização. Temas como saúde e segurança ocupacional e bem-estar são alguns dos temas mais recorrentes na análise de relatórios de sustentabilidade de empresas da América Latina. Porém, nos últimos três anos, as organizações têm se preocupado em reportar e, principalmente, em colocar em prática ações que visam a inclusão e a diversidade dos colaboradores. Além disso, outros fatores precisam ser considerados nos limites internos das empresas, como o desenvolvimento e a formação dos colaboradores, o respeito aos direitos trabalhistas, remunerações justas e melhores condições de trabalho.

Além disso, a perspectiva social considerando o limite externo na empresa também deve ser avaliada. A comunidade local pode ser um exemplo para que as ações da empresa busquem atender positivamente a comunidade do entorno das instalações industriais. Além disso, outros *stakeholders* externos, por exemplo, consumidores/clientes ou sociedade, também podem ser citados nesta categoria. A organização deve comprometer-se com a equidade e a justiça social em favor da responsabilidade social delineada neste critério ESG.

4.3.2.3 Dimensão da governança

Na abordagem de governança corporativa, as estruturas internas da organização em liderança, transparência, responsabilidade e ética são pilares desta dimensão. A criação de conselhos e a sua independência podem melhorar a imparcialidade da tomada de decisões e evitar conflitos de interesses. Além disso, a remuneração dos executivos e a meritocracia precisam estar alinhadas ao desempenho e à transparência da empresa. Muitos dos relatórios analisados abordaram o tema anticorrupção para mitigar práticas ilícitas internas e promover uma cultura de negócios ética e transparente. As relações com as partes interessadas, especialmente os acionistas da empresa, procurando manter uma comunicação saudável, respeito ao voto, opinião e capacidade de decisão.

4.3.3 Principais ações

Como resultado da análise dos relatórios, foram identificadas 257 ações distintas no desenvolvimento de temas materiais, evidenciando uma ampla variação nas abordagens adotadas em relação a esses temas. O Quadro 11 apresenta as ações que foram mencionadas três vezes ou mais por dimensão, exceto nos casos em que um tema material incluiu menos de três ações, nos quais duas menções foram consideradas.

Quadro 11 - Ações mais relevantes identificadas nos relatórios

| Tópicos materiais | Ações | Contagem das ações |
|-------------------------------|-------------------------|---------------------------|
| Saúde e segurança Ocupacional | Treinamentos | 8 |
| Saúde e segurança Ocupacional | Programas de prevenção | 6 |
| Saúde e segurança Ocupacional | Gerenciamento de riscos | 5 |
| Saúde e segurança Ocupacional | ISO 45001 | 3 |
| Saúde e segurança Ocupacional | Cultura de segurança | 3 |
| Gestão de resíduos | Separação da água | 4 |

| | | |
|---------------------------------|---|----|
| Gestão de resíduos | Economia Circular | 2 |
| Gestão de resíduos | Recuperação | 2 |
| Gestão de resíduos | Reciclagem | 2 |
| Gestão de resíduos | Logística reversa | 2 |
| Gestão da água | Otimização no uso operacional | 4 |
| Gestão da água | Redução do consumo de água | 4 |
| Gestão da água | Economia Circular | 3 |
| Gestão da água | Circulação de água | 3 |
| Mudanças climáticas | Energias renováveis | 12 |
| Mudanças climáticas | Estudos de medição | 6 |
| Mudanças climáticas | Configurando ações | 4 |
| Mudanças climáticas | Transição energética | 3 |
| Mudanças climáticas | Gerenciamento de riscos | 3 |
| Mudanças climáticas | Estabelecendo objetivos | 3 |
| Mudanças climáticas | Fontes sustentáveis | 3 |
| Biodiversidade | Ações para mitigar os impactos | 2 |
| Biodiversidade | Proteção da biodiversidade | 2 |
| Biodiversidade | Combater o desmatamento | 2 |
| Comunidades locais | Projetos sociais | 6 |
| Comunidades locais | Programas educacionais | 3 |
| Direitos humanos | <i>Due diligence</i> | 3 |
| Direitos humanos | Treinamento | 3 |
| Inovação | Economia circular | 3 |
| Inovação | Desenvolvimento de novos produtos | 3 |
| Energia | Energias renováveis | 9 |
| Gestão da cadeia de suprimentos | Implementação de critérios sustentáveis | 8 |
| Governança corporativa | Conformidade | 2 |
| Diversidade e Inclusão | Treinamento | 4 |
| Gerenciamento de riscos | Implementação de sistema de gestão | 2 |

Fonte: Autoria própria (2024)

Apenas 59 ações possuem mais de duas menções nos relatórios das empresas. Essas evidências mostram que as empresas do portfólio possuem abordagens únicas, explicadas e relacionadas à quantidade de temas específicos, à realidade de cada empresa e ao contexto do ramo em que atua. A análise destes números permite identificar um foco significativo das empresas nas práticas de (i) implementação de energias renováveis, (ii) formação de *stakeholders*, (iii) implementação de critérios sustentáveis na seleção de fornecedores, (iv) risco gestão, (v) estudos para mensurar os impactos das empresas nas mudanças climáticas, e (vi) projetos sociais com foco na comunidade local.

Porém, essas informações devem ser analisadas de forma holística, encontrando argumentos dentro do contexto da empresa que justifiquem suas

preocupações e abordagens sustentáveis. Nesse sentido, um olhar mais aprofundado sobre os setores industriais ajuda a definir melhor as práticas e o desempenho de cada setor.

Uma observação relevante ao analisar o mapeamento das ações está associada à distinção entre economia circular, ações de redução, reciclagem e logística reversa. Em termos teóricos, todos esses conceitos podem ser considerados abordagens dentro do âmbito da economia circular. No entanto, a dissertação buscou mapear as ações relatadas pelas organizações latino-americanas com base em seus próprios relatos, levando em consideração apenas suas declarações explícitas. Isso implica que a análise se concentrou nas informações fornecidas pelas empresas, sem interpretações adicionais, visando uma representação fiel das ações e compromissos declarados em relação à economia circular.

Dessa forma, em muitos relatos, as organizações caracterizam uma determinada ação como redução, logística reversa ou reciclagem sem abordar explicitamente a economia circular. Como consequência, essas ações aparecem separadamente nos resultados apresentados. A análise foi conduzida com base na descrição fornecida pelas organizações, refletindo a ênfase dada por elas a cada componente específico da economia circular. Esse enfoque visa a transparência e fidedignidade na representação das práticas das empresas, mesmo quando não expressamente vinculadas ao conceito amplo de economia circular.

Com essa consideração esclarecida, é importante ressaltar a necessidade e importância para as organizações de caracterizarem adequadamente suas ações. Esse procedimento contribui para análises precisas e, ainda mais, para o desenvolvimento de ações mais alinhadas com as propostas de cada abordagem, permitindo uma compreensão mais completa e precisa das contribuições das organizações para a economia circular. A transparência na comunicação sobre as ações em relação à redução, logística reversa, reciclagem e outras práticas associadas à economia circular é fundamental para avaliações eficazes e para impulsionar avanços sustentáveis.

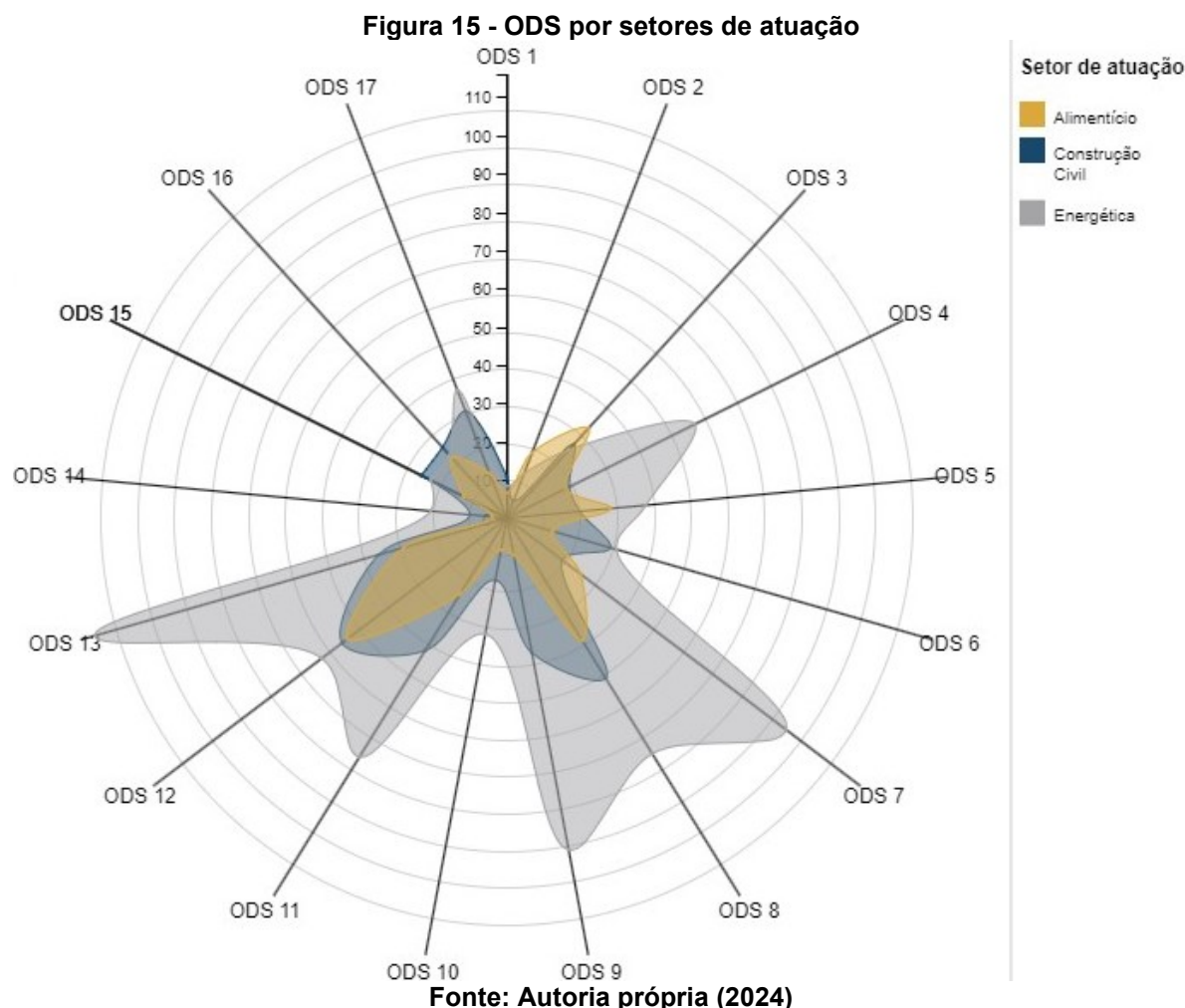
4.3.4 Análises por setor industrial

Os temas analisados também foram estudados de acordo com os setores industriais mais representativos das empresas: materiais de construção, geração de energia e produção de alimentos para aprofundar os resultados dos ODS, temas

materiais e práticas relatadas, essa escolha pela representatividade foi realizada devido ao tamanho da amostragem, sendo mais adequado analisar apenas os setores que possuem mais indivíduos, decisão que diminui o risco de resultados enviesados com amostragem pouco representativas. Os demais setoriais não foram analisados com essa profundidade devido à baixa representatividade nos relatórios. Uma análise por setores industriais requer um número adequado de indivíduos para apresentar um padrão e demonstrar de forma mais concisa as tendências desse setor.

O uso de gráficos de radar permite analisar de forma unificada e comparar o desempenho de um dos setores industriais em relação aos ODS, aos temas materiais da Figura 15 e às práticas, todos plotados em seus respectivos picos. Assim, um infográfico adequado que demonstre as principais diferenças para cada setor analisado e como isso influencia o resultado geral da seção anterior.

O gráfico de radar da Figura 15 demonstra o comportamento de cada ODS de acordo com os setores industriais. Esta visualização permite compreender quais são os ODS críticos para cada setor e quais não são priorizados.



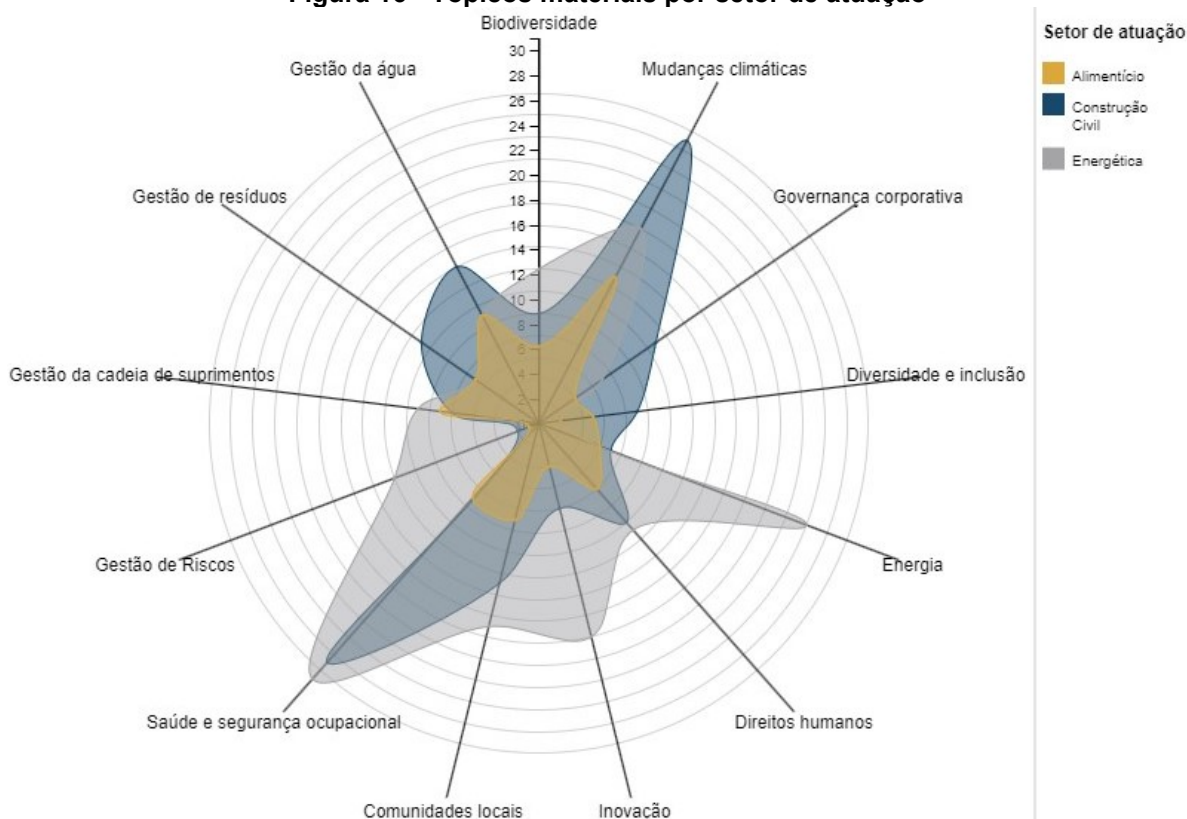
Nesse sentido, o ODS 13, o ODS 9 e o ODS 7 são os ODS críticos para o setor de geração de energia elétrica, o que demonstra que essas empresas latino-americanas estão tomando iniciativas em favor de mudanças para uma matriz energética mais limpa (ODS 7), apoiando o Desenvolvimento de tecnologias acessíveis e equitativas (ODS 9) e também apoiar a luta contra as alterações climáticas (ODS 13).

Os setores de produção de alimentos e materiais de construção tendem a priorizar temas corporativos sem especificar a conservação ambiental correlacionada com os respectivos ODS. Surpreendentemente, o ODS 2 não foi destacado nas empresas do setor de produção alimentar. Considerando as 22 empresas deste setor, a carteira registrou apenas 19 ODS relacionados ao ODS 2 e aos temas materiais definidos pelas empresas.

4.3.5 Tópicos materiais e ações por setor industrial

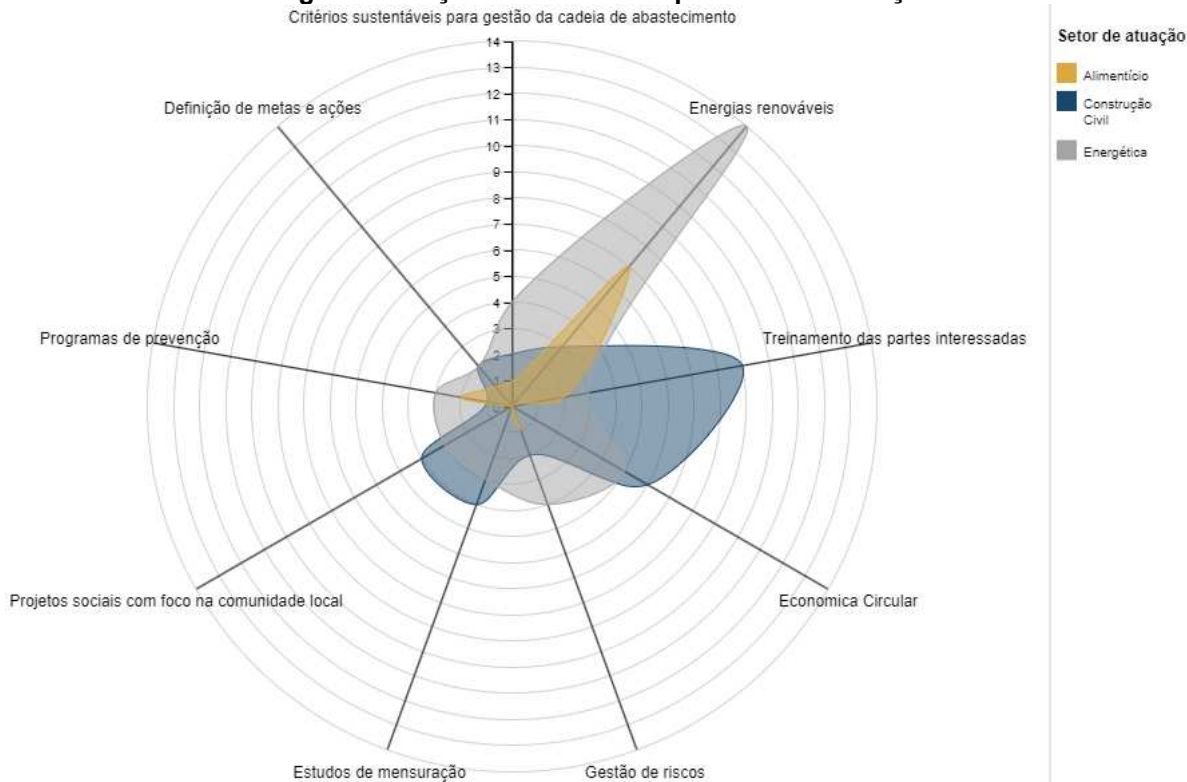
Progredindo na análise do portfólio dos temas materiais, a Figura 16 ilustra as contagens totais dos principais temas materiais identificados nos setores industriais mais representativos da amostra, ou seja, os três principais setores (vide Figura 12). Vale ressaltar que o setor de Bens de Consumo foi excluído da análise devido à baixa quantidade de indivíduos, o que comprometeria uma análise generalizada, bem como em razão das diferenças significativas entre eles.

Figura 16 - Tópicos materiais por setor de atuação



Na saúde e segurança ocupacional, empresas dos três setores industriais definem esse tema como material principalmente devido a questões regulatórias de cada país da América Latina. Em comparação com a Figura 15, fica evidente que as questões sociais são promovidas principalmente pela Saúde e Segurança Ocupacional, o que demonstra que as empresas latino-americanas não estão tomando ações proativas e se concentram apenas no cumprimento das normas de seus respectivos países.

Em consonância com os tópicos materiais, a análise das ações desenvolvidas pelas empresas na Figura 17 permite compreender como cada setor de atuação está desenvolvendo suas principais ações.

Figura 17 - Ações identificadas por setor de atuação

Fonte: Autoria própria (2024)

Corroborando a análise descritiva geral, o foco principal dos setores industriais está na transição energética para fontes de energia mais renováveis. Paralelamente, são desenvolvidos programas de formação com diversas partes interessadas para ajudar a promover iniciativas focadas no ESG. A formação das partes interessadas da amostra inclui formação de funcionários para promover a saúde e segurança no trabalho, formação sobre diversidade e inclusão e formação em direitos humanos.

Destaque para as práticas de gestão de riscos diretamente ligadas às alterações climáticas no setor da gestão energética. Nos relatórios observados, a preocupação com as consequências que as alterações climáticas podem trazer ao setor faz com que as empresas foquem e priorizem fortemente iniciativas de transição energética para fontes de energia mais renováveis e de baixo carbono, sendo comum assumirem compromissos de zerar as emissões líquidas até 2050. No entanto, o relato das ações só por vezes garante que estas práticas estão a ser desenvolvidas, e é comum ver compressões em relatórios com inventários de carbono que demonstram o aumento das emissões de carbono ano após ano.

Por fim, muitas empresas ainda estão na fase inicial de implementação de critérios ESG nas suas empresas, o que significa que os seus relatórios ainda apresentam uma baixa maturidade de relatórios. Essa observação é nítida através de estudos para mensuração dos impactos das ações e etapas de definição de metas sustentáveis em que algumas empresas ainda se encontram, fases iniciais que impossibilita em muitos casos a observação de resultados devido à sua ainda considerada fase de planejamento.

4.4 Fases de implementação dos guias de gestão do ESG

Na análise por fases, foi identificado um número significativo de fases e seus objetivos declarados sobre os procedimentos de desenvolvimento naquela etapa. Nesse aspecto, as propostas variam entre aquelas que não abordavam fases de gestão até aquelas que propunham até 14 fases. Enquanto os objetivos de cada etapa representavam aspectos e ideias específicas alinhadas com os principais instrumentos de relato.

Embora a Figura 18 evidencie a falta de um consenso claro entre os guias de implementação do ESG, é possível notar a existência de fases comuns entre eles, destacando-se o alinhamento, engajamento, coleta de dados, análise de materialidade e divulgação. Essas fases comuns sugerem uma convergência em certos aspectos-chave do processo de implementação do ESG, refletindo áreas fundamentais que muitos guias consideram essenciais para uma abordagem abrangente e eficaz em sustentabilidade corporativa. Essa identificação de fases compartilhadas pode fornecer uma base sólida para as organizações desenvolverem suas estratégias de implementação do ESG, adaptando-as conforme necessário para atender às suas circunstâncias específicas.

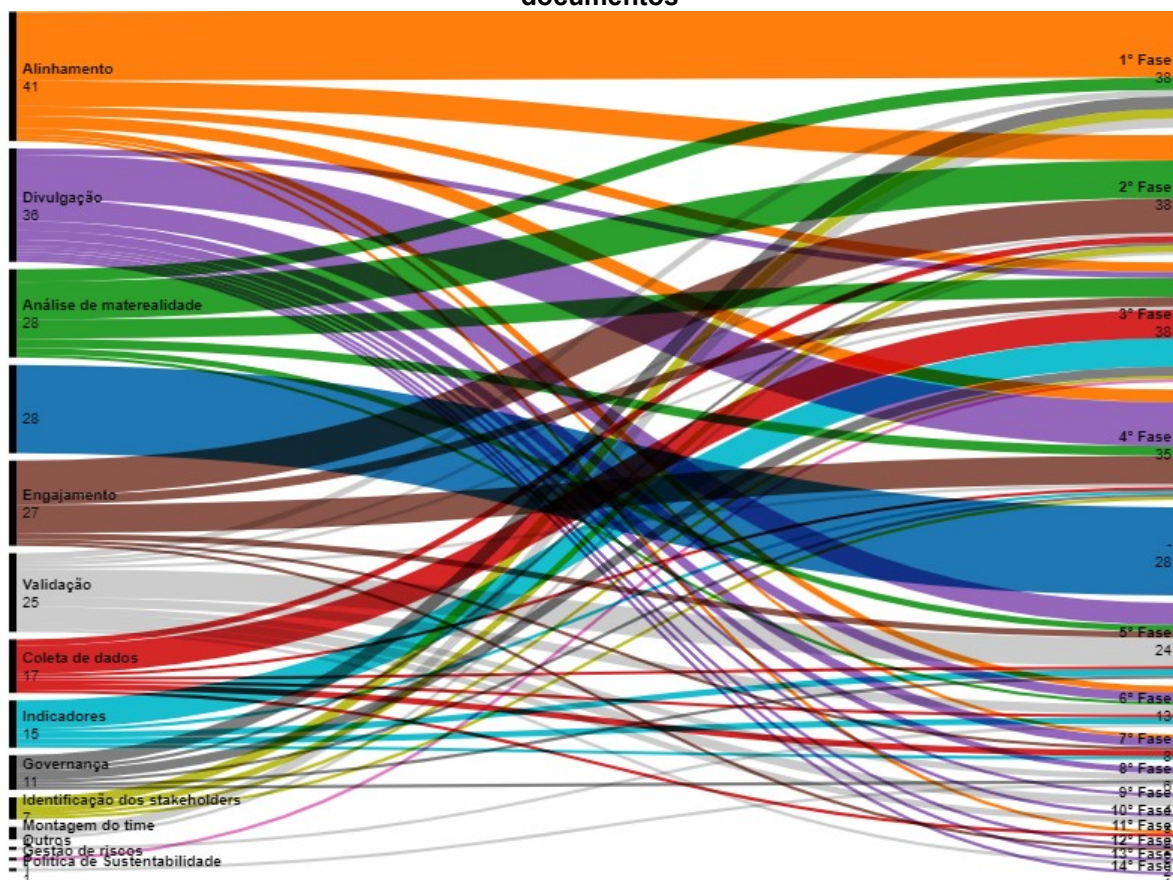
Na fase de alinhamento, os guias de implementação têm como foco fornecer orientações sobre as abordagens consideradas mais adequadas para introduzir o tema do ESG às partes interessadas da empresa. Especialmente direcionado aos responsáveis pelo desenvolvimento da gestão do ESG, o objetivo é promover um engajamento mais efetivo das partes interessadas nessa jornada de implementação. Essa fase busca, como consequência, uma maior compreensão e apoio por parte dos envolvidos, contribuindo para a consecução da segunda característica desejada no processo de implementação do ESG.

Com a base desenvolvida na fase de alinhamento, os guias sugerem que as organizações prossigam para a etapa de coleta dos dados necessários para a gestão e divulgação das questões ESG da empresa. Essa fase é apontada como uma das mais críticas para o desenvolvimento de relatórios e para a gestão efetiva do ESG (ABNT, 2022). A coleta precisa e abrangente de dados é essencial para fundamentar análises e tomadas de decisão relacionadas às práticas sustentáveis da organização, contribuindo para a transparência e responsabilidade no processo de gestão do ESG.

Na análise de materialidade, a recomendação é empregar a ferramenta de análise de materialidade sobre os tópicos materiais. Isso permite que a organização identifique as questões comuns entre seus interesses e os interesses das partes interessadas, possibilitando um foco maior em questões importantes e relevantes para todos os envolvidos. Um destaque significativo vai para a imposição do instrumento de relato GRI, que em sua versão mais recente coloca como imperativo a divulgação dessa etapa nos relatórios de sustentabilidade das empresas (GRI, 2024). Essa abordagem fortalece a transparência e a integração de diferentes perspectivas na identificação e priorização de questões materiais para a organização e suas partes interessadas.

Na fase de divulgação, recomenda-se que as empresas disponibilizem seus relatórios de forma acessível a todas as partes interessadas e busquem direcionar informações específicas para os principais stakeholders. Isso pode ser realizado por meio de canais de divulgação previamente selecionados, com o objetivo de tornar as informações mais assertivas e direcionadas para cada público. Essa abordagem visa promover a transparência, facilitar o acesso às informações relevantes e atender às expectativas específicas de diferentes partes interessadas, contribuindo para um engajamento mais efetivo e uma comunicação mais eficaz sobre as práticas ESG da empresa. A Figura 18 demonstra as características identificadas e seu sequenciamento recomendado pelos guias de implementação.

Figura 18 - Relação das características encontradas e as fases de implementação dos documentos



Fonte: Autoria própria (2024)

Sobre os objetivos das fases, os guias recomendam trabalhar diferentes aspectos ao longo de cada fase. Por exemplo, a fase 2 apresenta um misto de 3 características na mesma fase de desenvolvimento. No entanto, toda essa "teia" de relação entre os elementos demonstra que não há um alinhamento das fases propostas com cada guia, fazendo recomendações distintas para suas empresas listadas.

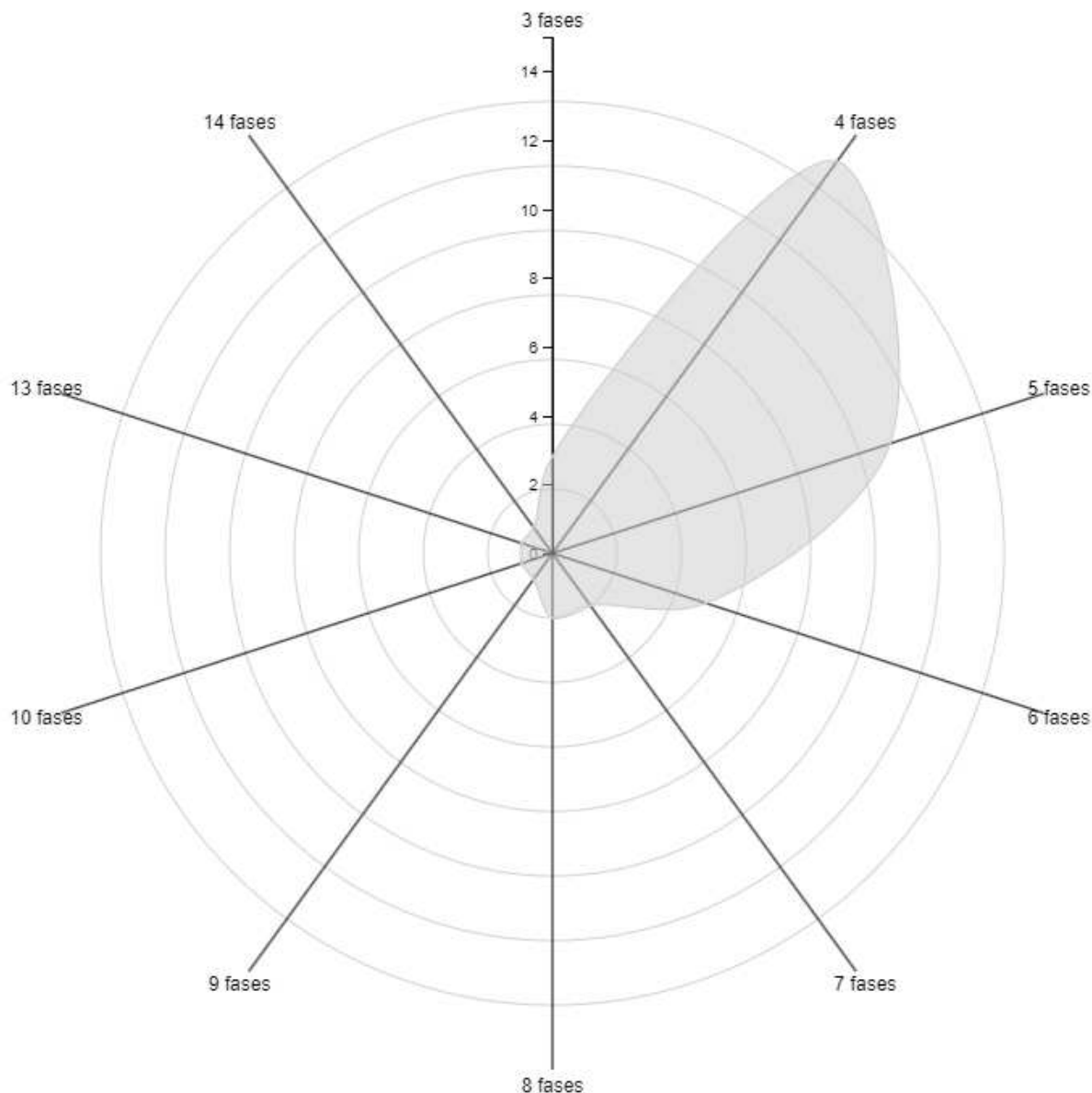
A grande variedade de abordagens demonstra como a gestão ESG é tratada ao redor do mundo, abordando de forma distinta cada fator de desempenho do ESG. Essa amplitude cria oportunidades para combinações entre modelos de avaliação de desempenho em diferentes cenários, considerando a influência de diferentes fatores e seus resultados.

Outra característica importante a mencionar nesses documentos é a abordagem em relação ao modo de gerenciar os pontos do ESG. Nesse sentido, alguns documentos apenas trazem menções e definições da temática, como demonstrado na linha azul. Não há uma definição clara sobre suas propostas e

geração de valor para suas empresas associadas, sendo documentos com baixa quantidade de informações.

Quando considerado a quantidade de fases de implementação, os modelos de gestão comumente buscam sugerir a implementação do ESG em 4 fases ou 5 fases, como demonstrado na Figura 19, procurando alocar seus objetivos dentro dessas fases de implementação.

Figura 19 - Somatório de fases recomendadas pelos documentos



Fonte: Autoria própria (2024)

A divisão dos objetivos em fases de implementação pelas bolsas de valores evidencia que, atualmente, não existem incentivos para a promoção de modelos de gestão do ESG com características de melhoria contínua. As orientações se limitam a procedimentos relacionados ao alinhamento, engajamento das partes interessadas,

análise de materialidade, coleta de dados, estabelecimento de indicadores, validação e divulgação de tópicos do ESG.

Essa abordagem estruturada dentro de uma gestão de projetos indica que as recomendações para a gestão do ESG carecem de espaço para a proposição de novas abordagens que visem otimizar o modelo. Essa limitação é desvantajosa para o desenvolvimento da temática e não abrange a integração da estratégia do ESG no modelo de negócio da organização. Ao invés disso, concentra-se exclusivamente na divulgação de relatórios de sustentabilidade e ESG, sem explorar possibilidades mais abrangentes.

Contrariando a maioria dos documentos, destaca-se o manual da *Japan Exchange Group*, intitulado *Practical Handbook for ESG Disclosure*. Esse manual propõe uma gestão orientada pelo ciclo PDCA, possibilitando melhorias contínuas no processo de gestão dos fatores ESG. Essa abordagem é valiosa para assegurar a eficácia e a evolução constante das práticas de gestão, alinhando-se aos princípios fundamentais de melhoria contínua.

Nessa abordagem específica, a capacidade de integrar diversas fases de gestão, ferramentas e modelos possibilita a construção de práticas mais robustas para os fatores ESG. Essa integração tem o potencial de resultar em uma gestão mais holística e eficiente, ao considerar as interconexões entre os elementos do ESG, promovendo uma abordagem mais abrangente e sustentável.

4.5 Ferramentas auxiliares à gestão do ESG

O mapeamento das ferramentas de apoio ao ESG é crucial para a identificação das oportunidades a serem exploradas devido a sua vasta aplicação e análise das ferramentas que podem evidenciar oportunidades de desenvolvimento. Utilizando os guias ESG coletados o Quadro 12 faz uma apresentação das ferramentas da amostra de documentos que foram identificadas e descritas sobre seu uso, a seguir, foi considerado os principais apontamentos sobre algumas ferramentas que apresentam oportunidades a serem exploradas.

Quadro 12 - Ferramentas identificadas com mais de duas aparições

| Ferramentas | Nº de aparições | Descrição de uso |
|---|------------------------|---|
| Matriz de materialidade para os tópicos materiais | 7 | Utilização de matriz para a priorização de tópicos materiais |
| Mapa de materialidade | 4 | Representação visual de tópicos materiais e suas subcategorias de acordo com cada dimensão do ESG |
| Matriz de priorização dos stakeholders | 2 | Utilização de matriz para a priorização de partes interessadas |
| Buscador de materialidade | 1 | Ferramenta disponibilizada pela SASB para a busca online de tópicos materiais de acordo com setores econômicos |
| <i>Rating map ESG</i> | 1 | Lista de indicadores que são contemplados por instrumentos de relato |
| Matriz progressão ESG | 1 | Avalia e melhora a governança corporativa de uma empresa, que inclui a governança das principais políticas e procedimentos ambientais e sociais |
| PDCA | 1 | Ferramenta de gestão e controle e melhoria contínua de processos e produtos |

Fonte: Autoria própria (2024)

Em uma análise abrangente das ferramentas recomendadas pelas bolsas de valores, alguns apontamentos interessantes merecem consideração. Primeiramente, os documentos têm como objetivo fornecer informações úteis para otimizar a gestão do ESG com base nas características específicas de cada região. As influências regionais são destacadas pelos autores (SUTTIPUN; YORDUDOM, 2022), que demonstram como os fatores ESG apresentam desempenhos distintos em cada região do mundo. Dessa forma, cada bolsa de valores orienta suas organizações listadas de acordo com sua realidade, justificando as discrepâncias encontradas na leitura dos documentos.

Mesmo havendo distinções entre os documentos, ainda é possível realizar algumas comparações. Dentre essas comparações, destaca-se o modo declarado pelo qual as bolsas de valores recomendam abordar os tópicos ESG, sendo um elemento importante para este estudo. Esse tratamento orienta as ações desenvolvidas pela empresa, variando entre um manual com definições, um guia de projeto para publicação de relatórios sustentáveis e até recomendações de gestão do ESG.

Uma tendência identificada para os próximos anos na gestão do ESG é a sua evolução para uma abordagem mais orientada à priorização de tópicos materiais e à geração de valor para o modelo de negócio da empresa. Essa tendência aponta para

um potencial desenvolvimento nos modelos de gestão ESG, incorporando uma estrutura voltada para a priorização de temas que gerem resultados mensuráveis para a empresa.

No entanto, embora forneçam informações valiosas para a implementação do ESG na estratégia empresarial ou nos relatórios de sustentabilidade, esses guias oferecem uma visão geral do que consideram útil para a implementação, sem aprofundar muito ou propor abordagens mais específicas para pontos particulares das etapas de gestão e implementação.

Uma comparação desse cenário pode ser realizada com a literatura, onde autores conduzem pesquisas com o objetivo de aprofundar informações sobre as estruturas de gestão (WHITELOCK, 2019), compreender a influência de determinados fatores (DREMPETIC *et al.*, 2020) e promover uma gestão eficaz dos fatores ESG (OPREAN-STAN *et al.*, 2020), por exemplo. Isso destaca a importância dos modelos de gestão do ESG ao aprofundar sua abordagem e buscar a otimização de elementos relacionados ao ESG.

Com base nisso, é relevante destacar as ferramentas como a matriz de materialidade de tópicos materiais, o mapa de materialidade e a matriz de priorização dos *stakeholders*. Essas ferramentas desempenham papéis essenciais nos guias observados, sendo consideradas de maneira mais aprofundada devido à sua importância no contexto das análises desenvolvidas e compromissos relacionados à sustentabilidade.

Na matriz de materialidade é aplicada durante a seleção dos tópicos materiais a serem gerenciados pelas organizações. Sua construção envolve a participação das partes interessadas, que elegem os tópicos mais importantes de acordo com o contexto da organização e seus interesses na empresa. Essa escolha é realizada com base em uma lista pré-definida que inclui tópicos do contexto do setor em que a empresa atua, bem como outros tópicos considerados obrigatórios por instrumentos de relato, como o GRI e a PR 2030, por exemplo. O uso dessa ferramenta para o instrumento de relato do GRI é crucial para o processo de divulgação do relatório ESG.

Embora o GRI oriente ao desenvolvimento da análise de materialidade, não fornece diretrizes específicas sobre como esse processo deve ser conduzido, constituindo uma lacuna que pode ser explorada com o objetivo de conferir mais robustez ao resultado final. Essa lacuna representa uma oportunidade de

desenvolvimento que pode ser explorada por modelos de gestão do ESG, respeitando e alinhando as demandas com os instrumentos de relato.

No mapa de materialidade, um ponto de destaque refere-se à origem desse mapa, que não necessariamente precisa ter sua base nos instrumentos de relato, como o GRI. Confrontando essa problemática com a literatura, alguns autores já demonstram como fatores podem influenciar tópicos materiais ao redor do mundo (SEPULVEDA-ALZATE *et al.*, 2021) e, conseqüentemente, criam diferentes cenários que precisam ser mapeados para que os tópicos materiais sejam devidamente geridos em cada contexto.

Dessa maneira, os mapas de materialidade precisam considerar as melhores alternativas para identificar e avaliar o comportamento de cada tópico material, levando em conta o setor econômico em que a empresa atua e sua geolocalização. Esse é um ponto interessante a ser aprofundado e avaliado com o objetivo de apresentar uma análise abrangente do desempenho dos tópicos materiais do ESG e do progresso em prol do desenvolvimento da sustentabilidade.

Na matriz de priorização dos stakeholders a ideia central ocorre de modo semelhante a aplicação da matriz de materialidade nos tópicos materiais. A aplicação dessa ferramenta permite aos gestores da empresa identificar e categorizar as partes interessadas para definir de modo mais assertivo as suas ações, canais de comunicação e informações que devem ser direcionadas a cada grupo.

Abordagens que priorizem suas propostas, considerando principalmente metodologias transparentes para a construção da matriz de *stakeholders*, detêm uma vantagem ao lidar com um problema relacionado à concordância entre os decisores. Isso ocorre porque, na abordagem tradicional de notas baseadas na média aritmética, podem surgir desafios em satisfazer as expectativas dos extremos.

Ao analisar as ferramentas comumente empregadas, torna-se evidente a necessidade de desenvolver novas abordagens com o intuito de diversificar as estratégias para o desenvolvimento de relatórios e ações mais sustentáveis. Essa constatação se torna clara ao considerar o Quadro 12, que evidencia a escassez de diversificação de ferramentas. Um estudo que aborde os principais problemas ou barreiras para o desenvolvimento do ESG nas organizações pode proporcionar uma compreensão mais profunda dos desafios existentes atualmente e como novas ferramentas podem ser aplicadas de maneira inovadora no cenário sustentável. A promoção de uma variedade maior de instrumentos contribuirá para uma gestão mais

abrangente e eficaz das dimensões ESG, refletindo a complexidade e diversidade dos desafios enfrentados pelas organizações na busca pela sustentabilidade.

5 DISCUSSÕES

O procedimento de análise das oportunidades de desenvolvimento do ESG, fundamentado nas informações coletadas a partir da literatura e da análise documental, foi construído considerando a confrontação dos resultados obtidos da literatura e análise documental, identificação de lacunas em cada oportunidade apontada, observações importantes para o desenvolvimento da proposta, apontamentos de tendências, análises das oportunidades e, por fim, os possíveis impactos que cada uma delas poderia gerar para o desenvolvimento dos modelos de gestão ESG.

Uma comparação de resultados revela diferenças notáveis na abordagem do ESG na literatura e no mundo corporativo. Na literatura acadêmica, há uma ênfase significativa na análise do comportamento das pontuações ESG e no potencial de melhorar o desempenho financeiro. No entanto, é nota-se uma lacuna na pesquisa relacionada à gestão ações do ESG, indicando uma necessidade de aprofundamento nessa área.

Já no ambiente corporativo, a atenção está predominantemente voltada para o estabelecimento de metas ambientais e governamentais, enquanto as questões sociais muitas vezes são secundarizadas. Demonstrando uma abordagem empresarial que carece de estudos abrangentes sobre os reais impactos, sejam eles ambientais, sociais ou de governança. Esse cenário resulta em relatórios de sustentabilidade que podem apresentar níveis reduzidos de materialidade, comprometendo a efetividade das ações implementadas.

Dessa forma, a lacuna identificada tanto na pesquisa acadêmica quanto na prática empresarial sugere a necessidade de um enfoque mais abrangente na concepção e implementação de estratégias ESG através de modelos de gestão da sustentabilidade. Esse apelo por uma visão mais integrada busca promover uma gestão mais abrangente e eficiente, capaz de abordar equitativamente as dimensões ambientais, sociais e de governança

Essas observações indicam que, embora a sustentabilidade seja uma temática em destaque, há uma necessidade de desenvolver ações mais abrangentes que considerem igualmente todas as dimensões do ESG. É crucial estabelecer uma base sólida que permita a mensuração do impacto positivo gerado pelas iniciativas

ESG, bem como a definição de metas desafiadoras para organizações que adotam esses princípios.

Propõe-se, portanto, um enfoque mais robusto, no qual as empresas possam avaliar de forma sistemática as ações desenvolvidas, aprimorando continuamente a gestão do ESG a cada novo ciclo. Essa abordagem iterativa visa não apenas atender às expectativas em cada dimensão do ESG, mas também a fortalecer a eficácia e o impacto positivo dessas ações ao longo do tempo. A implementação de ações mais ambiciosas e a avaliação constante tornam-se elementos cruciais para avançar em direção a uma abordagem mais holística e efetiva na integração do ESG nas estratégias corporativas.

Dentro desse contexto, os ODS desempenham um papel fundamental ao possibilitar um direcionamento e a mensuração adequada das ações relacionadas ao ESG. Essa importância é evidenciada na Figura 15, consolidando a presença dos ODS nos modelos de gestão da sustentabilidade. Como ilustrado, é vital que esses modelos estejam intrinsecamente vinculados aos ODS e às diversas dimensões da temática.

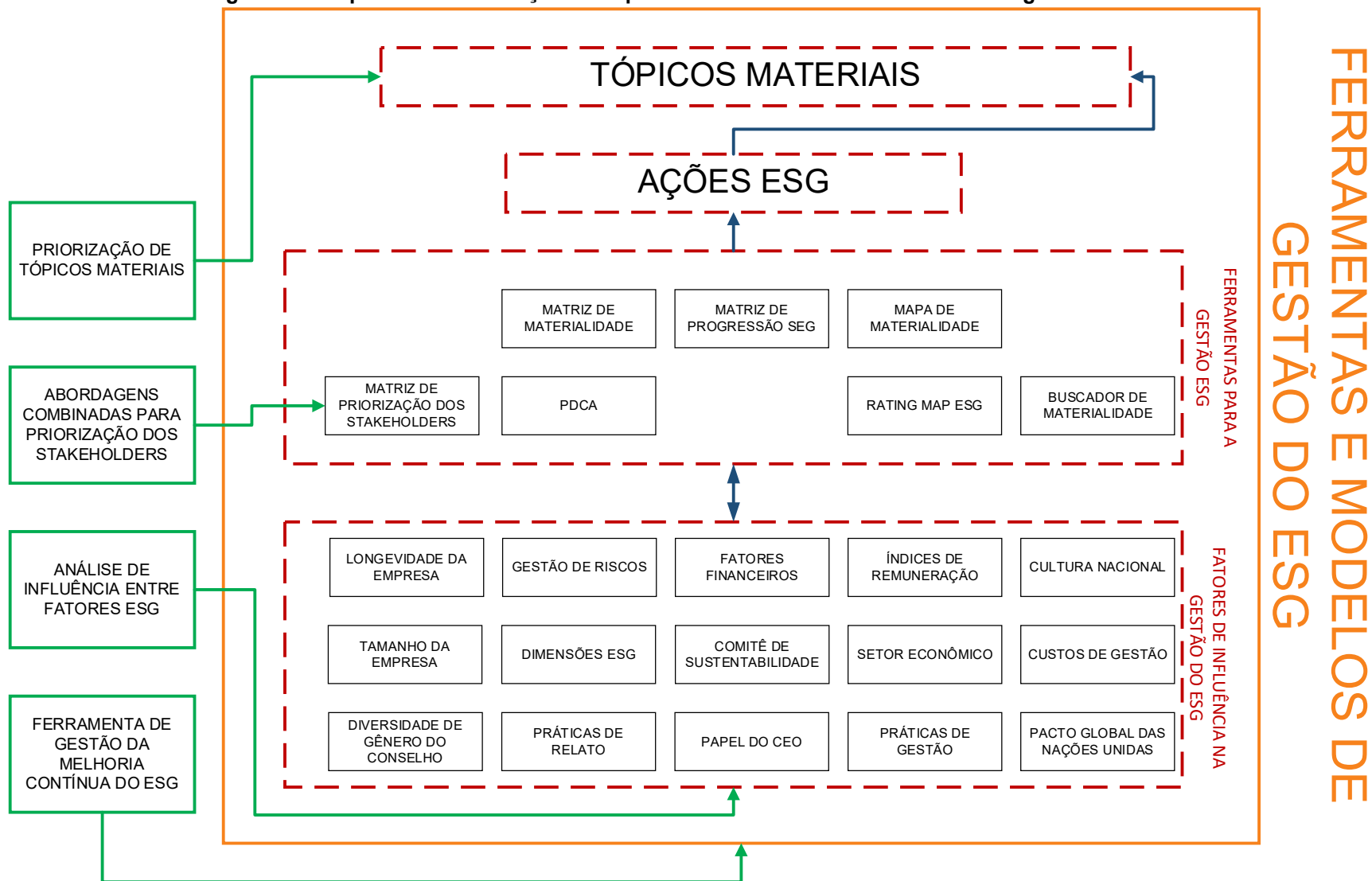
Essa tendência de incorporar os ODS à abordagem do ESG representa uma interconexão entre esses dois elementos, conferindo maior robustez à gestão das questões ESG. Estabelecer uma relação sinérgica entre os ODS e as ações ESG contribui para uma abordagem mais material e alinhada com as metas globais de desenvolvimento sustentável. Essa sinergia não apenas amplia a eficácia das ações sustentáveis, mas também fortalece a contribuição das organizações para o alcance dos objetivos mais amplos estabelecidos pela comunidade internacional.

Ao abordar as tendências, torna-se claro que as organizações precisam adotar modelos de gestão que abordem a materialidade de suas ações de sustentabilidade de forma contínua. Essa abordagem visa evitar compromissos desprovidos de embasamento quanto aos seus impactos, uma situação observada com frequência nos relatórios analisados. Essa tendência ganha respaldo na criação de práticas recomendadas, como a PR 2030.

Considerando essa estrutura de análise, a presente dissertação identificou quatro oportunidades de desenvolvimento: (i) priorização de tópicos materiais, (ii) abordagem combinada para a priorização de partes interessadas usando a ferramenta da matriz de materialidade, (iii) análise de influência entre fatores ESG e (iv) desenvolvimento de ferramenta para a gestão da melhoria contínua do ESG. A figura

20 representa visualmente essas oportunidades identificadas e sua inserção dentro da temática.

Figura 20 - Mapa visual da inserção das oportunidades dentro dos elementos de gestão do ESG



Fonte: Autoria própria (2024)

Essa representação visual proporciona uma melhor contextualização e compreensão das oportunidades identificadas, destacando suas inserções dentro da gestão do ESG. Isso considera os resultados encontrados durante a construção dos objetivos específicos desta dissertação.

5.1.1 Priorização de tópicos materiais

A priorização de tópicos materiais é uma fase essencial para que as organizações possam identificar e selecionar devidamente os assuntos que consideram mais prioritários, onde é considerado os interesses de diferentes atores para se chegar a um consenso entre as partes e definir os tópicos materiais para a organização.

Uma abordagem recomendada por guias de valores considera essa fase ainda em momentos iniciais da implementação do ESG (IBOVESPA, 2016), conseqüentemente, tópicos identificados podem ser priorizados sem a devida mensuração e comparação dos impactos gerados pela organização. Esse apontamento demonstra o quão importante é a construção de uma estrutura para a tomada de decisão que contemple a cooperatividade entre os tópicos identificados e mensure previamente possíveis impactos relacionados ao tópico material para que os decisores possam avaliar a existência desses impactos na gestão da empresa. Para enfim, decidir seus tópicos materiais.

Além disso, autores como (LIOU *et al.*, 2023) já apontam que há barreiras para a gestão das questões ESG, os custos associados à gestão do ESG também precisam ser avaliados nessa fase de definição dos tópicos materiais e estruturar como ações podem ser sequencialmente implementadas com o objetivo de otimizar recursos e maximizar resultados alinhadas ao desempenho demonstra ser bons argumentos para o desenvolvimento de estudos nessa linha de pesquisa do ESG.

Em estudos futuros pretende-se avaliar a aplicação de métodos multicritérios para identificar: (i) a influência dos tópicos materiais entre si, (ii) a cooperatividade entre as importâncias e relevâncias entre os elementos e a (iii) construção de uma estrutura que permita hierarquizar tópicos materiais e identificar ações mais potenciais para ser aplicado.

Em estudos similares desenvolvidos pelos autores Parameswar *et al.* (2023) uma abordagem semelhante considerando uma análise de impacto cruzado e matriz

de influência determinou (MICMAC) com uma Modelagem Estrutural Interpretativa Total (m-TISM) permitiu a hierarquização de barreiras para a adoção do ESG.

Avaliando os resultados destes estudos notou-se a aplicabilidade do método para a priorização dos tópicos materiais, considerando que esses métodos combinados permite a comparação entre os elementos e identificação das influências mútuas entre si, características essenciais para a hierarquização dos tópicos materiais e conseqüentemente construção da estrutura de priorização.

5.1.2 Abordagens combinadas para priorização das partes interessadas

As partes interessadas influenciam diretamente no modo como as empresas enfatizam as dimensões do ESG. Segundo os autores (VEENSTRA; ELLEMERS, 2020), as organizações procuram orientar determinados indicadores ESG para determinados grupos das partes interessadas, conseqüentemente, essa orientação afeta no modo como a empresa desenvolve e comunica suas ações. Influência também apontada pelos autores (OH *et al.*, 2020) que demonstram os ganhos que a gestão das sustentabilidades traz para a reputação da empresa.

Nesse cenário, o agrupamento correto das partes interessadas e sua devida priorização demonstra ser uma fase importante para o desenvolvimento da estratégia ESG de uma organização. Principalmente quando considerado que sua matriz dos *stakeholders* orientam no modo como as organizações divulgam suas ações e orientam suas abordagens para solucionar problemas de sustentabilidade diretamente relacionados com a organização. Essa importância evidencia a necessidade de construir uma matriz dos *stakeholders* com uma robustez metodológica adequada.

Para a definição dos *stakeholders* muitos guias de implementação recomendam o uso da ferramenta matriz de materialidade, mas deixam a escolha das organizações sobre como será construída essa matriz de materialidade. Essa escolha de abordagem permite que a organização construa um método próprio considerando suas particularidades e desenvolva um processo de tomada de decisão adequado para a sua realidade. Entretanto, não foi identificado nos relatórios de sustentabilidade abordagens metodológicas orientadas para a definição e agrupamento das partes interessadas.

Essa constatação coloca em dúvida sobre como essa tomada de decisão foi desenvolvida, já que não é comunicada nos relatórios, e abre margem para perguntas relacionados a possíveis falhas nessa fase de construção do ESG.

Considerando a influência das partes interessadas nas questões ESG da organização (VEENSTRA; ELLEMERS, 2020), é oportuno que seja aprofundado as pesquisas sobre a identificação e priorização das partes interessadas para que se permita a construção de uma matriz dos *stakeholders* metodologicamente robusta, satisfatória para os decisores e permita um correto tratamento da parte interessada sobre as ações da organização e suas comunicações.

5.1.3 Interação entre os fatores ESG

Uma das contribuições feitas nesta dissertação foi a identificação de fatores que influenciam na gestão do ESG. O Quadro 10 apresentado anteriormente, compila os 13 fatores encontrados dentro da amostragem de artigos coletados a partir das bases de dados escolhidas.

O entendimento desses fatores é importante para a temática ESG devido a sua influência nos desempenhos financeiro e ESG (MARDINI, 2022). Como observado pelo número de estudos encontrados, essa linha de pesquisa é relevante para a temática por proporcionar o entendimento aprofundado de quais abordagens podem desempenhar melhor sobre o desenvolvimento ESG na organização (ALI *et al.*, 2022).

Nesse sentido, os estudos encontrados focam seus esforços em analisar principalmente fatores de: tamanho da empresa (AL AMOSH *et al.*, 2023), setor econômico (KUMAR; FIROZ., 2022), índices de remuneração (ELMGHAAMEZ *et al.*, 2023), diversidade de gênero (CARMO *et al.*, 2022) e custos associados à gestão do ESG (TENG *et al.*, 2022). Entretanto, não foi identificado estudos que analisem como esses fatores podem exercer influência mútua entre si.

A importância desse entendimento ocorre pela necessidade de identificar possíveis relações a fim de combinar melhor ações ESG que explorem fatores de maior influência dentro da estratégia ESG. Para exemplificar melhor, uma grande corporação dentro de um setor altamente regulamentado pode deter custos de gestão maior, porém pode haver incentivos para a adoção de práticas ESG para que seja cumprido essas normas, uma realidade que não necessariamente se aplica a uma empresa de pequeno porte ou de um setor menos regulamentado.

Seguindo esse raciocínio, empresas que incorporem a diversidade de gênero em suas ações ESG podem buscar uma estrutura corporativa mais responsável, porém, a cultura nacional pode influenciar essa relação afetar os desempenhos financeiros e ESG da organização.

Esses exemplos demonstram a complexidade de cenários que possuem múltiplos fatores de influência e como as ações desempenham de formas diferentes quando aplicados em cenários diferentes. Fazendo com que seja necessário mais estudo abordando a inter-relação entre esses fatores aplicados em diferentes contextos.

Um apontamento evidente quando comparado os resultados dos autores (MARDINI, 2022) e (SAYGILI *et al.*, 2022) que analisam o desempenho de cada dimensão do ESG apresentam resultados diferentes, principalmente na dimensão social, com Mardini usando empresas de 35 países diferentes afirma que ações sociais drenam recursos da organização enquanto Saygili analisando empresas da bolsa de valores de Istambul aponta uma relação positiva e benefícios da adoção de ações da dimensão social para o desempenho financeiro na organização.

5.1.4 Modelos e Ferramentas para a gestão da melhoria contínua do ESG

Como observado, a atual base da literatura tem o objetivo de analisar os desempenhos ESG e financeiros (XIE *et al.*, 2019), evidenciado por estudos que abordam: fatores de influência nessa relação (DASGUPTA; ROY, 2023), ferramentas de suporte (SIEW, 2015), impacto de falsos relatos (YU *et al.*, 2020), tendências de desenvolvimento futuro para a temática (LI *et al.*, 2021), identificação de drivers para o desempenho ESG (WEBER, 2014), desenvolvimento de frameworks (BABKIN *et al.*, 2023), modelos (DMUCHOWSKI *et al.*, 2023) e ferramentas de gestão das questões ESG (QUAYSON *et al.*, 2023).

Essa base demonstra a consolidação da temática ESG no meio organizacional e acadêmico. Entretanto, persiste questionamentos a respeito de abordagens a serem empregadas para fazer com que o ESG gere valor para a empresa, com estudos atuais buscando uma integração do ESG (QUAYSON *et al.*, 2023) e apontamentos para desafios e dúvidas sobre a continuidade da temática em sua estrutura atual (EDMANS, 2023).

Essas diferenças demonstram que não há solução única sobre como o ESG pode ser explorado pelas organizações para potencializar os ganhos e minimizar

riscos associados à temática. Dentre as justificativas que surgem para esse comportamento, autores como Al Amosh *et al.* (2023) abordam as ações ESG que, por vezes, resultam em ganhos significativos e, em outras situações, não, incluindo também a questão das informações falsas relatadas pelas empresas (YU *et al.*, 2020).

Para superar essas adversidades, novas abordagens considerando modelos e ferramentas de gestão podem buscar a integração de fatores de influência, instrumentos de relato e suporte na gestão do ESG de modo unificado. Integração essa que visa consolidar as informações e dar maior robustez a gestão das questões consideradas importantes pelas partes interessadas e pela organização.

Conforme o autor Bonfante (2021), os modelos de gestão têm a capacidade de integrar as questões não financeiras dentro de uma indústria com o objetivo de promover o desenvolvimento sustentável. No entanto, sua aplicação é limitada devido às particularidades do setor econômico da empresa, e as ações demandam gestões distintas para alcançar os resultados esperados. Isso implica na necessidade de moldar ferramentas de gestão de acordo com os requisitos específicos do setor econômico em que serão aplicadas, otimizando-as para potencializar as ações ESG desenvolvidas pelas empresas.

Um ponto de destaque deste estudo reside na prática de melhoria contínua empregada no monitoramento das ações de sustentabilidade. No entanto, segundo o autor Bonfante (2021), essa abordagem concentra-se apenas no monitoramento das ações ESG e não na gestão do ESG dentro da estrutura organizacional.

Essa constatação evidencia uma lacuna que pode ser explorada ao considerar a abordagem de melhoria contínua na gestão do ESG, uma característica importante para os modelos e ferramentas de gestão, considerando os ciclos de relato. Na visão do autor, não foi identificada nenhuma abordagem que contemple a melhoria contínua na gestão do ESG por meio de uma ferramenta de gestão. Essa abordagem representa um potencial para o desenvolvimento sustentável contínuo que deve ser explorado pelas organizações, visando encontrar soluções inovadoras para os desafios da sustentabilidade.

6 CONCLUSÕES

A abordagem metodológica aplicada, que envolveu revisão da literatura e análise documental, permitiu alcançar de maneira consistente e metodologicamente bem estruturada os objetivos desta dissertação. A identificação dos fatores ESG (conforme apresentado no Quadro 10) proporcionou a construção de uma base sólida para embasar as decisões e definir as linhas de desenvolvimento oportunas para modelos de sustentabilidade com base no ESG. Da mesma forma, as ferramentas e procedimentos de suporte identificados possibilitaram identificar as oportunidades a serem exploradas.

Na análise documental, foi possível elaborar uma listagem de ferramentas e procedimentos de suporte mais detalhada em comparação com outros estudos da literatura, que apresentavam resultados datados e publicados em anos nos quais ainda não estavam disponíveis tantas ferramentas. Como resultado, foi produzido um quadro mais atualizado e pormenorizado de ferramentas aplicáveis para a gestão da temática (ver Quadro 12).

Ao examinar as ações comumente empregadas para o desenvolvimento da temática ESG (ver a Figura 17), observa-se uma tendência das organizações em priorizar as questões de governança e ambientais, enquanto abordam as questões sociais de maneira mais restrita, muitas vezes limitando-se ao cumprimento de requisitos legais. Essa ênfase desigual tem implicações relevantes nos modelos de gestão do ESG, sugerindo a necessidade de uma abordagem mais equilibrada. A descoberta ressalta a importância de repensar a maneira como as organizações lidam com as questões sociais, promovendo ações mais abrangentes e proativas que vão além da conformidade legal. Assim, a gestão eficaz dos custos e a implementação estratégica orientada para a criação sustentável de valor emergem como elementos-chave para o desenvolvimento bem-sucedido da temática ESG.

Ao coletar essas informações, tornou-se viável desenvolver uma análise de oportunidades a serem exploradas por modelos de gestão da sustentabilidade (ver Figura 20), alcançando assim o objetivo central desta dissertação.

Como contribuição acadêmica, esta dissertação proporcionou uma compreensão mais aprofundada sobre os elementos de influência na estrutura de gestão da sustentabilidade e do ESG, através de uma revisão abrangente da literatura. Além disso, a abordagem adotada revelou-se positiva ao destacar as

possibilidades de estudos sobre a inter-relação de fatores que influenciam o ESG, um aspecto crucial para a gestão dessa temática que ainda não foi devidamente explorada. Essa lacuna representa uma oportunidade para otimizar esforços durante a implementação de práticas sustentáveis nas dimensões ambientais, sociais e de governança.

No contexto empresarial, a estrutura formada pelos fatores, ferramentas, ações comumente adotadas e oportunidades para a gestão da sustentabilidade proporciona aos gestores uma base sólida que sustenta a tomada de decisões sobre a implementação de ações visando a otimização de resultados e retornos relacionados ao ESG no modelo de negócios das empresas.

6.1 Limitações do estudo

Num cenário de exponencialidade informacional, a filtragem de informações mais confiáveis torna-se essencial para o desenvolvimento de ideias e pensamentos críticos e de impacto. Na construção dessa dissertação, assim como em diversas situações, enfrentar dificuldades e limitações foi parte do processo.

O levantamento da literatura revelou uma quantidade significativa de artigos relacionados à temática, tornando impraticável a leitura de todos no espaço de dois anos. Nesse sentido, foi necessária uma filtragem para a seleção dos estudos mais alinhados com a dissertação, o que potencialmente pode ter excluído alguns artigos relevantes da amostragem. Contudo, essa limitação foi minimizada ao definir um método de revisão da literatura adequado à proposta e aos objetivos específicos estabelecidos.

Na análise metodológica, a barreira linguística revelou-se como um fator limitante, uma vez que algumas bolsas de valores não disponibilizam seus documentos em inglês ou português, resultando em um conjunto com mais de 10 idiomas que inviabilizou a leitura dos documentos não presentes nesses dois idiomas considerados. Apesar de alguns documentos não terem sido selecionados devido a essa restrição, os documentos remanescentes forneceram uma base adequada para alcançar os objetivos relacionados nesta etapa da pesquisa.

6.2 Oportunidade de estudos futuros

Com base nos resultados e discussões desta dissertação, foram identificadas oportunidades de pesquisa e estudos futuros para aprofundar os conhecimentos sobre a temática e dar continuidade à pesquisa desenvolvida. Em um primeiro momento, a ampliação das pesquisas considerando os relatos empresariais para além do contexto latino-americano é imprescindível para a confrontação das informações coletadas a partir da literatura, principalmente considerando as questões relacionadas à aplicabilidade da gestão da melhoria contínua.

Além disso, a incorporação dessas oportunidades de desenvolvimento em um modelo ou ferramenta que propicie a gestão da melhoria contínua dentro da temática ESG potencializa ganhos ao unificar conceitos e apresentar para as organizações uma abordagem que permita flexibilidade na sua gestão considerando o seu contexto organizacional.

Com base nisso, a progressão deste estudo passa pelo desenvolvimento de uma ferramenta que seja capaz de explorar as oportunidades identificadas e incorporar aspectos da gestão da melhoria contínua, uma linha de pesquisa potencial que será melhor considerada e aprofundada.

REFERÊNCIAS

- ABNT – ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. **Prática recomendada**: ABNT PR 2030:Ambiental, social e governança (ESG) — Conceitos, diretrizes e modelo de avaliação e direcionamento para organizações. Disponível em: <https://www.normas.com.br/visualizar/abnt-nbr-nm/13640/pr2030-ambiental-social-e-governanca-esg-conceitos-diretrizes-e-modelo-de-avaliacao-e-direcionamento-para-organizacoes>. Acesso em: 15 jan. de 2024.
- AL AMOSH, Hamzeh; KHATIB, Saleh FA; ANANZEH, Husam. Environmental, social and governance impact on financial performance: evidence from the Levant countries. **Corporate Governance: The International Journal of Business in Society**, v. 23, n. 3, p. 493-513, 2023.
- AL-AHDAL, Waleed M. et al. The moderating role of CEO power on the relationship between environmental, social and governance disclosure and financial performance in emerging market. **Environmental Science and Pollution Research**, v. 30, n. 36, p. 85803-85821, 2023.
- ALFALIH, Abdulaziz Abdulmohsen. ESG disclosure practices and financial performance: a general and sector analysis of SP-500 non-financial companies and the moderating effect of economic conditions. **Journal of Sustainable Finance & Investment**, v. 13, n. 4, p. 1506-1533, 2023.
- ALI, Qaisar; SALMAN, Asma; PARVEEN, Shazia. Evaluating the effects of environmental management practices on environmental and financial performance of firms in Malaysia: the mediating role of ESG disclosure. **Heliyon**, v. 8, n. 12, 2022.
- ASIF, Muhammad; SEARCY, Cory. Towards a standardised management system for corporate sustainable development. **The TQM Journal**, v. 26, n. 5, p. 411-430, 2014.
- ATAN, Ruhaya et al. The impacts of environmental, social, and governance factors on firm performance: Panel study of Malaysian companies. **Management of Environmental Quality: An International Journal**, v. 29, n. 2, p. 182-194, 2018.
- BABKIN, Aleksandr et al. Framework for assessing the sustainability of ESG performance in industrial cluster ecosystems in a circular economy. **Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity**, v. 9, n. 2, p. 100071, 2023.
- BARBOSA, Anrafel de Souza et al. How can organizations measure the integration of environmental, social, and governance (ESG) criteria? Validation of an instrument using item response theory to capture workers' perception. **Business Strategy and the Environment**. 2024.
- BASHATWEH, Ammar Daher et al. Does environmental, social, and governance (ESG) disclosure add firm value? Evidence from sharia-compliant banks in Jordan. **International Conference on Business and Technology**. Cham: Springer International Publishing, 2021. p. 585-595.

BONFANTE, M. C. **Modelo de gestão baseado em práticas ESG para a sustentabilidade do laboratório fábrica de ímãs de terras raras**. Tese (Doutorado em Ciência e Engenharia de Materiais) – Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2021. Disponível em: <https://repositorio.ufsc.br/handle/123456789/229234>. Acesso em: 15 jan. de 2024.

BRAVO, Francisco; REGUERA-ALVARADO, Nuria. Sustainable development disclosure: Environmental, social, and governance reporting and gender diversity in the audit committee. **Business Strategy and the Environment**, v. 28, n. 2, p. 418-429, 2019.

BRUNA, Maria Giuseppina et al. Investigating the marginal impact of ESG results on corporate financial performance. **Finance Research Letters**, v. 47, p. 102828, 2022.

BRUNDTLAND, Gro Harlem. **Conversations with global leaders: Leading on Sustainable Development**. SDGAcademyX, 2020. Disponível em: <https://learning.edx.org/course/course-v1:SDGAcademyX+LSD001+1T2020/home>. Acesso em: 15 jan. de 2024.

CAGLI, Efe C. Caglar; MANDACI, Pinar Evrim; TAŞKIN, Dilvin. Environmental, social, and governance (ESG) investing and commodities: Dynamic connectedness and risk management strategies. **Sustainability Accounting, Management and Policy Journal**, v. 14, n. 5, p. 1052-1074, 2023.

CARMO, Cecília; ALVES, Sandra; QUARESMA, Bruna. Women on boards in Portuguese listed companies: Does gender diversity influence financial performance?. **Sustainability**, v. 14, n. 10, p. 6186, 2022.

CDP – CARBON DISCLOSURE PROJECT. **Carbon Disclosure Project 2010: Global 500 Report**. CDP, UK. <https://www.cdproject.net/CDPResults/CDP-2010-G500.pdf>. Acesso em: 03 abr. de 2023.

CDSB – CLIMATE DISCLOSURE STANDARDS BOARDS. **CDSB: History and mission**. Disponível em: <http://www.cdsb.net/about-cdsb/history-and-mission>. Acesso em: 03 abr. de 2023.

CHENG, Mandy M.; GREEN, Wendy J.; KO, John Chi Wa. The impact of strategic relevance and assurance of sustainability indicators on investors' decisions. **Auditing: A Journal of Practice & Theory**, v. 34, n. 1, p. 131-162, 2015.

COMPACT, UN Global. **Who cares wins: Connecting financial markets to a changing world**. New York, 2004.

CONSOLANDI, Costanza; ECCLES, Robert G.; GABBI, Giampaolo. How material is a material issue? Stock returns and the financial relevance and financial intensity of ESG materiality. **Journal of Sustainable Finance & Investment**, v. 12, n. 4, p. 1045-1068, 2022.

CRUZ, Carolina Almeida; MATOS, Florinda. ESG maturity: A software framework for the challenges of ESG data in investment. **Sustainability**, v. 15, n. 3, p. 2610, 2023.

DASGUPTA, Ranjan; ROY, Arup. Moderation impact of national culture on international firm's environmental, social, governance and financial performance. **International Journal of Intercultural Relations**, v. 92, p. 101749, 2023.

FUENTE, Gabriel; ORTIZ, Margarita; VELASCO, Pilar. The value of a firm's engagement in ESG practices: Are we looking at the right side?. **Long Range Planning**, v. 55, n. 4, p. 102143, 2022.

OLIVEIRA, Leandro Dias. **Os Limites do Crescimento: 40 Anos Depois**. 2012.

DMUCHOWSKI, Piotr et al. Environmental, social, and governance (ESG) model; impacts and sustainable investment—Global trends and Poland's perspective. **Journal of Environmental Management**, v. 329, p. 117023, 2023.

DREMPETIC, Samuel; KLEIN, Christian; ZWERGEL, Bernhard. The influence of firm size on the ESG score: Corporate sustainability ratings under review. **Journal of business ethics**, v. 167, p. 333-360, 2020.

ECLAC, & CEPALSTAT. (2023). **Estatísticas e indicadores**. Disponível em: <https://statistics.cepal.org/portal/cepalstat/index.html?lang=en>. Acesso em: 15 jan. de 2024.

EDMANS, Alex. The end of ESG. **Financial management**, v. 52, n. 1, p. 3-17, 2023.

ELMGHAAMEZ, Ibrahim Khalifa; NWACHUKWU, Jacinta; NTIM, Collins G. ESG disclosure and financial performance of multinational enterprises: The moderating effect of board standing committees. **International Journal of Finance & Economics**, 2023.

FATEMI, Ali; GLAUM, Martin; KAISER, Stefanie. ESG performance and firm value: The moderating role of disclosure. **Global finance journal**, v. 38, p. 45-64, 2018.

FERRERO-FERRERO, Idoya; FERNÁNDEZ-IZQUIERDO, María Ángeles; MUÑOZ-TORRES, María Jesús. The effect of environmental, social and governance consistency on economic results. **Sustainability**, v. 8, n. 10, p. 1005, 2016.

FOLQUÉ, Maria; ESCRIG-OLMEDO, Elena; CORZO SANTAMARIA, Teresa. Sustainable development and financial system: Integrating ESG risks through sustainable investment strategies in a climate change context. **Sustainable Development**, v. 29, n. 5, p. 876-890, 2021.

FRANÇA, Júnia Lessa et al. **Manual para normalização de publicações técnico-científicas**. In: Manual para normalização de publicações técnico-científicas. 2007. p. 255-255.

FRIEDE, Gunnar; BUSCH, Timo; BASSEN, Alexander. 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.

GERGED, Ali Meftah; SALEM, Rami; BEDDEWELA, Eshani. How does transparency into global sustainability initiatives influence firm value? Insights from Anglo-American countries. **Business Strategy and the Environment**, 2023.

GONZALEZ, Rodrigo Valio Dominguez; MARTINS, Manoel Fernando. Melhoria contínua no ambiente ISO 9001: 2000: estudo de caso em duas empresas do setor automobilístico. **Production**, v. 17, p. 592-603, 2007.

GRI – GLOBAL REPORTING INITIATIVE. **Tradução para o português**. Disponível em: <https://www.globalreporting.org/how-to-use-the-gri-standards/gri-standards-portuguese-translations/>. 2024. Acesso em: 5 jan. de 2024.

HASSAN, M. Kabir et al. The crossroads of ESG and religious screening on firm risk. **Research in International Business and Finance**, v. 58, p. 101500, 2021.

HOEPNER, Andreas GF; MAJOCH, Arleta AA; ZHOU, Xiao Y. Does an asset owner's institutional setting influence its decision to sign the principles for responsible investment?. **Journal of Business Ethics**, v. 168, p. 389-414, 2021.

IBOVESPA. **Novo valor: Sustentabilidade nas empresas**. 2016. Disponível em: <https://www.b3.com.br/data/files/1A/D7/91/AF/132F561060F89E56AC094EA8/Guia-para-empresas-listadas.pdf>. Acesso em: 3 abr. de 2023.

IIRC - INTERNATIONAL INTEGRATED REPORTING COUNCIL. **Building momentum: IIRC Integrated Report 2018**. 2019. Disponível em: https://www.integratedreporting.org/integratedreport2018/download/pdf/IIRC_INTEGRATED_REPORT_2018.pdf. Acesso em: 03 abr. de 2023.

JEG – JAPANESE EXCHANGE GROUP. **Practical handbook for ESG disclosure**. 2020. Disponível em: <https://www.jpx.co.jp/english/corporate/sustainability/esg-investment/handbook/b5b4pj000003dkeo-att/handbook.pdf>. Acesso em: 15 jan. de 2024.

JIA, Fang et al. Institutional shareholders and firm ESG performance: Evidence from China. **Sustainability**, v. 14, n. 22, p. 14674, 2022.

KALIA, Deepali; AGGARWAL, Divya. Examining impact of ESG score on financial performance of healthcare companies. **Journal of Global Responsibility**, v. 14, n. 1, p. 155-176, 2023.

KELL, Georg. **The remarkable rise of ESG**. 2018. Disponível em: <https://www.forbes.com/sites/georgkell/2018/07/11/the-remarkable-rise-of-esg/?sh=3cc4503b1695>. Acesso em: 15 jan. de 2024.

KLABIN. **Task force on climate-related financial disclosure (TCFD)**. K2022. Disponível em: <https://esg.klabin.com.br/tcfd-asg>. Acesso em: 15 jan. 2024.

KUMAR, Praveen; FIROZ, Mohammad. Does accounting-based financial performance value environmental, social and governance (ESG) disclosures? A

detailed note on a corporate sustainability perspective. **Australasian Accounting, Business and Finance Journal**, v. 16, n. 1, p. 41-72, 2022.

LI, Dayuan et al. Environmental legitimacy, green innovation, and corporate carbon disclosure: Evidence from CDP China 100. **Journal of Business Ethics**, v. 150, p. 1089-1104, 2018.

LI, Ting-Ting et al. ESG: Research progress and future prospects. **Sustainability**, v. 13, n. 21, p. 11663, 2021.

LI, Yiwei et al. The impact of environmental, social, and governance disclosure on firm value: The role of CEO power. **The British Accounting Review**, v. 50, n. 1, p. 60-75, 2018.

LIOU, James JH; LIU, Peace YL; HUANG, Sun-Weng. Exploring the key barriers to ESG adoption in enterprises. **Systems and Soft Computing**, v. 5, p. 200066, 2023.

LIU, Lian; NEMOTO, Naoko; LU, Changrong. The Effect of ESG performance on the stock market during the COVID-19 Pandemic—Evidence from Japan. **Economic Analysis and Policy**, v. 79, p. 702-712, 2023.

LUEG, Klarissa; LUEG, Rainer. Detecting green-washing or substantial organizational communication: A model for testing two-way interaction between risk and sustainability reporting. **Sustainability**, v. 12, n. 6, p. 2520, 2020.

MARDINI, Ghassan H. ESG factors and corporate financial performance. **International Journal of Managerial and Financial Accounting**, v. 14, n. 3, p. 247-264, 2022.

OH, Hyun Min; PARK, Sam Bock; MA, Hee Young. Corporate sustainability management, earnings transparency, and chaebols. **Sustainability**, v. 12, n. 10, p. 4222, 2020.

ONU - UNITED NATIONS. Department of Economic and Social Affairs Sustainable Development. **The 17 Goals**. 2015.

OPREAN-STAN, Camelia et al. Impact of sustainability reporting and inadequate management of ESG factors on corporate performance and sustainable growth. **Sustainability**, v. 12, n. 20, p. 8536, 2020.

ORDUÑA-MALEA, Enrique et al. Methods for estimating the size of Google Scholar. **Scientometrics**, v. 104, p. 931-949, 2015.

ORTAS, Eduardo; ÁLVAREZ, Igor; GARAYAR, Ainhoa. The environmental, social, governance, and financial performance effects on companies that adopt the United Nations Global Compact. **Sustainability**, v. 7, n. 2, p. 1932-1956, 2015.

PAGE, Matthew J. et al. The PRISMA 2020 statement: an updated guideline for reporting systematic reviews. **International journal of surgery**, v. 88, p. 105906, 2021.

PARAMESWAR, Nakul et al. Exploring the barriers to ESG adoption using modified TISM approach. **Kybernetes**, 2023.

PORTER, Michael E. **Vantagem competitiva**: criando e sustentando um desempenho superior. Rio de Janeiro: Campus, 1992.

PRI - PRINCIPLES FOR RESPONSIBLE INVESTMENT. **Annual Report**. 2021. Disponível em: https://www.unpri.org/annual-report-2021/how-we-work/building-our-effectiveness/enhance-our-global-footprint#fn_link_1. Acesso em: 3 abr. de 2023.

QUAYSON, Matthew et al. Designing a decision support tool for integrating ESG into the natural resource extraction industry for sustainable development using the ordinal priority approach. **Resources Policy**, v. 85, p. 103988, 2023.

RAMIREZ, Ana Gabriela et al. Relationship between the cost of capital and environmental, social, and governance scores: Evidence from Latin America. **Sustainability**, v. 14, n. 9, p. 5012, 2022.

HUARACHI, Diego Alexis Ramos et al. Life cycle thinking for a circular bioeconomy: current development, challenges, and future perspectives. **Sustainability**, v. 15, n. 11, p. 8543, 2023.

REJEB, Abderahman; REJEB, Karim. Blockchain and supply chain sustainability. **Logforum**, v. 16, n. 3, 2020.

RITCHIE, Hannah; ROSER, Max; ROSADO, Pablo. **CO₂ and greenhouse gas emissions**. Our world in data, 2020. Disponível em: <https://ourworldindata.org/co2-and-greenhouse-gas-emissions>. Acessado em: 12 jan de 2024.

SACHS, JEFFREY, D. **How to achieve the sustainable development goals**. SDGAcademyX, 2020. Disponível em: <https://www.edx.org/course/howto-achieve-the-sustainable-development-goals>. Acesso em 3 abr. de 2023.

SAINI, Neha et al. Environment-social-governance disclosures nexus between financial performance: A sustainable value chain approach. **Resources, Conservation and Recycling**, v. 186, p. 106571, 2022.

SASB - SUSTAINABILITY ACCOUNTING STANDARD BOARD. **Conceptual framework**. SASB, 2017. Disponível em: https://www.sasb.org/wp-content/uploads/2020/02/SASB_Conceptual-Framework_WATERMARK.pdf. Acesso em: 03 abr. de 2023.

SASB - SUSTAINABILITY ACCOUNTING STANDARD BOARD. **Download SASB Standards**. SASB, 2023. Disponível em: <https://www.sasb.org/standards/download/>. Acesso em: 12 jan. de 2024.

SAYGILI, Ebru; ARSLAN, Serafettin; BIRKAN, Ayse Ozden. ESG practices and corporate financial performance: Evidence from Borsa Istanbul. **Borsa Istanbul Review**, v. 22, n. 3, p. 525-533, 2022.

SEPULVEDA-ALZATE, Yully Marcela; GARCIA-BENAU, Maria Antonia; GÓMEZ-VILLEGAS, Mauricio. Materiality assessment: The case of Latin American listed companies. **Sustainability Accounting, Management and Policy Journal**, v. 13, n. 1, p. 88-113, 2022.

SHANGAI. **Aviso sobre o fortalecimento da responsabilidade social das empresas listadas e emissão das "diretrizes para divulgação de informações ambientais de empresas listadas na bolsa de valores de Xangai"**. Shanghai Stock Exchange, 2008. Disponível em: http://www.sse.com.cn/lawandrules/sserules/listing/stock/c/c_20150912_3985851.shtm. Acesso em: 20 abr. de 2023

SIEW, Renard YJ. A review of corporate sustainability reporting tools (SRTs). **Journal of environmental management**, v. 164, p. 180-195, 2015.

SINHA RAY, Rupamanjari; GOEL, Sandeep. Impact of ESG score on financial performance of Indian firms: static and dynamic panel regression analyses. **Applied economics**, v. 55, n. 15, p. 1742-1755, 2023.

SSE - SUSTAINABLE STOCK EXCHANGES INITIATIVE. **ESG disclosure guidance database**. 2019. Disponível em: <https://sseinitiative.org/esg-guidance-database/>. Acesso em: 03 abr. de 2023.

STEFANONI, Silvia; VOLTES-DORTA, Augusto. Technical efficiency of car manufacturers under environmental and sustainability pressures: A Data Envelopment Analysis approach. **Journal of Cleaner Production**, v. 311, p. 127589, 2021.

SUTTIPUN, Muttanachai; YORDUDOM, Thanyaorn. Impact of environmental, social and governance disclosures on market reaction: an evidence of Top50 companies listed from Thailand. **Journal of Financial Reporting and Accounting**, v. 20, n. 3/4, p. 753-767, 2022.

TALIENTO, Marco; FAVINO, Christian; NETTI, Antonio. Impact of environmental, social, and governance information on economic performance: Evidence of a corporate 'sustainability advantage' from Europe. **Sustainability**, v. 11, n. 6, p. 1738, 2019.

TCDF - TASK FORCE ON CLIMATE-RELATED FINANCIAL DISCLOSURES. **Task force on climate-related financial disclosures**. 2021. Disponível em: <https://www.fsb-tcfd.org/>. Acesso em: 03 abr. de 2023.

TENG, Xiaodong et al. Too little or too much? Exploring the inverted U-shaped nexus between voluntary environmental, social and governance and corporate financial performance. **Frontiers in Environmental Science**, v. 10, p. 969721, 2022.

UNDG. **Desafios e estratégias para o desenvolvimento sustentável na América Latina e no Caribe**. un.org. Disponível em:

<https://unsdg.un.org/sites/default/files/Challenges-andStrategies-for-Sustainable-Development-in-Latin-America-and-the-Caribbean.pdf>. Acesso em: 15 jan. de 2024.

VARGAS-SANTANDER, Karen Gloria et al. Developing a country's sustainability indicator: An analysis of the effect on trade openness. **Environmental and Sustainability Indicators**, v. 19, p. 100280, 2023.

VEENSTRA, Esmee M.; ELLEMERS, Naomi. ESG indicators as organizational performance goals: Do rating agencies encourage a holistic approach?. **Sustainability**, v. 12, n. 24, p. 10228, 2020.

WANG, Zhihong; SARKIS, Joseph. Corporate social responsibility governance, outcomes, and financial performance. **Journal of cleaner production**, v. 162, p. 1607-1616, 2017.

WEBER, Olaf. Environmental, social and governance reporting in China. **Business Strategy and the Environment**, v. 23, n. 5, p. 303-317, 2014.

WESTON, Piers; NNADI, Matthias. Evaluation of strategic and financial variables of corporate sustainability and ESG policies on corporate finance performance. **Journal of Sustainable Finance & Investment**, p. 1-17, 2021.

WHITELOCK, Vincent G. Multidimensional environmental social governance sustainability framework: Integration, using a purchasing, operations, and supply chain management context. **Sustainable Development**, v. 27, n. 5, p. 923-931, 2019.

XIE, Jun et al. Do environmental, social, and governance activities improve corporate financial performance?. **Business Strategy and the Environment**, v. 28, n. 2, p. 286-300, 2019.

XU, Hengjie et al. Untangling the impact of green finance on the enterprise green performance: a meta-analytic approach. **Sustainability**, v. 12, n. 21, p. 9085, 2020.

YU, Ellen Pei-yi; GUO, Christine Qian; LUU, Bac Van. Environmental, social and governance transparency and firm value. **Business Strategy and the Environment**, v. 27, n. 7, p. 987-1004, 2018.

YU, Ellen Pei-yi; VAN LUU, Bac; CHEN, Catherine Huirong. Greenwashing in environmental, social and governance disclosures. **Research in International Business and Finance**, v. 52, p. 101192, 2020.

YUAN, Haixia et al. Progress towards the sustainable development goals has been slowed by indirect effects of the COVID-19 pandemic. **Communications Earth & Environment**, v. 4, n. 1, p. 184, 2023.

APÊNDICE A – LISTA DE EMPRESAS LATINO-AMERICANAS CUJOS RELATÓRIOS FORAM ANALISADOS

| Empresa | País | Tipo do relatório | Setor | Segmento |
|--|-------------|-------------------------------------|-------------------------|----------------------------|
| AMBEV S/A | Brasil | - | Produção de alimentos | Cervejas e refrigerantes |
| ARCA CONTINENTAL | México | Relatório integrado | Produção de alimentos | Bebidas |
| AENZA S.A.A. | Peru | - | Materiais de construção | - |
| ALFA | México | Relatório Sustentável | Produção de alimentos | Alimentos |
| ALICORP S.A.A. | Peru | Relatório Anual Consolidado | Produção de alimentos | Alimentos |
| ALPARGATAS | Brasil | Relatório Sustentável | Bens de consumo | Sapato |
| ALSEA | México | Relatório integrado | Produção de alimentos | - |
| ALUAR ALUMINIO ARGENTINO S.A. | Argentina | - | Materiais de construção | Aço |
| GRUPO ARGOS S.A. | Colômbia | Relatório integrado | Materiais de construção | Materiais de construção |
| AREZZO CO | Brasil | Relatório anual de sustentabilidade | Bens de consumo | Tecidos, roupas e calçados |
| UNION DE CERVECERIAS PERUANAS BACKUS Y JOHNSTON S.A.A. | Peru | - | Produção de alimentos | Bebidas |
| MINERVA | Brasil | Relatório Sustentável | Produção de alimentos | Carnes e derivados |
| GRUPO BIMBO | México | Relatório anual | Produção de alimentos | Alimentos |
| BRF SA | Brasil | Relatório integrado | Produção de alimentos | Carnes e derivados |
| BRASKEM | Brasil | Relatório integrado | Produção de alimentos | Petroquímico |
| SOCIEDAD MINERA EL BROCAL S.A.A. | Peru | Relatório Sustentável | Materiais de construção | Mineração |
| COMPANÍA DE MINAS BUENAVENTURA S.A.A. | Peru | Relatório integrado | Materiais de construção | Mineração |
| CAP - CIA ACEROS DEL PACIFICO S.A. | Chile | Relatório integrado | Materiais de construção | Mineração |
| CASA GRANDE S.A.A. | Peru | - | Produção de alimentos | agroindústria |
| CEMENTOS ARGOS S.A. | Colômbia | Relatório integrado | Materiais de construção | Cimento |
| COMPANIA CERVECERIAS UNIDAS S.A. | Chile | Relatório Sustentável | Produção de alimentos | Cerveja |
| CELSIA COLOMBIA S.A. | Colômbia | Relatório integrado | Geração de energia | Eletricidade |
| CEMEX | México | Relatório integrado | Materiais de construção | Cimento |
| CENTRAL PUERTO S.A. | Argentina | Relatório anual de sustentabilidade | Geração de energia | Eletricidade |
| CEMIG | Brasil | Relatório Sustentável | Geração de energia | Eletricidade |
| CSNMINERACAO | Brasil | Relatório integrado | Materiais de construção | Minerais de metal |

| | | | | |
|------------------------------------|-----------|--|-------------------------|----------------------------------|
| EMPRESAS CMPC S.A. | Chile | Relatório integrado | Bens de consumo | Papel florestal e produtos |
| CANACOL ENERGY LTD | Colômbia | Relatório integrado | Geração de energia | Exploração a gás |
| COLBUN S.A. | Chile | - | Geração de energia | Eletricidade |
| VINA CONCHA Y TORO S.A. | Chile | Relatório Sustentável | Produção de alimentos | Bebidas |
| EMPRESAS COPEC S.A. | Chile | Relatório Sustentável | Geração de energia | Gás e óleo |
| CORPORACION ACEROS AREQUIPA S.A. | Peru | Relatório integrado | Materiais de construção | Mineração |
| CEMENTOS PACASMAYO S.A.A. | Peru | Relatório Anual Integrado | Materiais de construção | Cimento |
| CPFL ENERGIA | Brasil | Relatório Sustentável | Geração de energia | Eletricidade |
| COPEL | Brasil | Relatório integrado | Geração de energia | Eletricidade |
| CRESUD S.A. | Argentina | Relatório Sustentável | Agronegócio | agroindústria |
| COSAN | Brasil | Relatório Sustentável | Geração de energia | agroindústria |
| SID NACIONAL | Brasil | Relatório integrado | Materiais de construção | Aço |
| BECLE | México | - | Produção de alimentos | - |
| SOCIEDAD MINERA CERRO VERDE S.A.A. | Peru | Relatório Sustentável | Materiais de construção | Mineração |
| CYRELA REALT | Brasil | Relatório Sustentável | Materiais de construção | Construção |
| DEXCO | Brasil | Relatório integrado | Materiais de construção | Madeira |
| ENGIE ENERGIA CHILE S.A. | Chile | Relatório integrado | Geração de energia | Eletricidade |
| ECOPETROL S.A. | Colômbia | Relatório Integrado de Gerenciamento Sustentável | Produção de alimentos | Petróleo e gás natural |
| ENGIE BRASIL | Brasil | Relatório Sustentável | Geração de energia | Eletricidade |
| ELETRONBRAS | Brasil | Relatório integrado | Geração de energia | Eletricidade |
| EMBRAER | Brasil | Relatório Sustentável | Bens de consumo | Material aeronáutico e de defesa |
| ENERGIAS BR | Brasil | Relatório Sustentável | Geração de energia | Eletricidade |
| ENEL AMERICAS S.A. | Chile | Relatório integrado | Geração de energia | Eletricidade |
| ENEL CHILE S.A. | Chile | Relatório Sustentável | Geração de energia | Eletricidade |
| ENEVA | Brasil | Relatório integrado | Geração de energia | Eletricidade |
| ENEL GENERACIÓN PERÚ S.A.A. | Peru | Relatório Sustentável | Geração de energia | Eletricidade |
| ENERGISA | Brasil | Relatório integrado | Geração de energia | Eletricidade |

| | | | | |
|---|-----------|---------------------------------------|--------------------------|--------------------------------|
| ENGIE ENERGIA PERU S.A | Peru | Relatório integrado | Geração de energia | Eletricidade |
| EQUATORIAL | Brasil | Relatório Sustentável | Geração de energia | Eletricidade |
| EZTEC | Brasil | Relatório Sustentável | Companhias de construção | Construção |
| FOMENTO ECONÓMICO MEXICANO | México | Relatório Anual Integrado | Produção de alimentos | Bebidas |
| GCC | México | Relatório Sustentável | Materiais de construção | Material |
| GRUPO ENERGIA BOGOTA S.A. | Colômbia | Relatório Sustentável | Geração de energia | Eletricidade |
| GRUPO MEXICO | México | Relatório Sustentável | Materiais de construção | Material |
| GERDAU MET | Brasil | Relatório anual | Materiais de construção | Aço |
| GRUMA | México | Relatório ESG | Produção de alimentos | Agricultura |
| HYPERA | Brasil | Relatório Anual Integrado | Bens de consumo | Medicamentos e outros produtos |
| INTERCONEXION ELECTRICA S.A. | Colômbia | Relatório Sustentável | Geração de energia | Eletricidade |
| JBS | Brasil | Relatório Anual e de Sustentabilidade | Produção de alimentos | Carnes e derivados |
| KIMBERLY - CLARK DE MEXICO | México | Relatório Sustentável | Bens de consumo | Vários setores |
| KLABIN S/A | Brasil | Relatório Sustentável | Bens de consumo | Celulose |
| COCA-COLA FEMSA | México | Relatório integrado | Produção de alimentos | Bebidas |
| GENOMMA LAB INTERNACIONAL | México | Relatório integrado | Bens de consumo | Saúde |
| LOMA NEGRA COMPANIA INDUSTRIAL ARGENTINA S.A. | Argentina | Relatório Sustentável | Materiais de construção | Cimento |
| MINEROS S.A. | Colômbia | Relatório Sustentável | Materiais de construção | Mineração |
| MINSUR S.A. | Peru | Relatório Sustentável | Materiais de construção | Mineração |
| MIRGOR S.A. | Argentina | - | Agronegócio | Produtos eletrônicos |
| COMPAÑIA MINERA SAN IGNACIO DE MOROCOCHA S.A.A. | Peru | - | Materiais de construção | Mineração |
| MARFRIG | Brasil | Relatório Sustentável | Produção de alimentos | Carnes e derivados |
| MRV | Brasil | Relatório anual de sustentabilidade | Companhias de construção | Construção |
| GRUPO NUTRESA S.A | Colômbia | - | Produção de alimentos | Produtores de alimentos |
| NEXA RESOURCES PERU S.A.A. | Peru | Relatório integrado | Materiais de construção | Mineração |
| GRUPO NATURA | Brasil | Relatório integrado | Bens de consumo | Produtos de uso pessoal |
| ORBIA ADVANCE CORPORATION | México | Relatório integrado | Agronegócio | - |

| | | | | |
|--|-----------|--|-------------------------|-----------------------------------|
| PAMPA ENERGÍA S.A. | Argentina | Relatório Sustentável | Geração de energia | Eletricidade |
| INDUSTRIAS PEÑOLES | México | Relatório Sustentável | Materiais de construção | Companhia de mineração |
| PETROBRAS | Brasil | Relatório Sustentável | Geração de energia | Exploração, refino e distribuição |
| PROMOTORA Y OPERADORA DE INFRAESTRUCTURA | México | - | Bens de consumo | Autoestrada |
| PANORO MINERALS LTD. | Peru | - | Materiais de construção | Mineração |
| EMPRESA AGROINDUSTRIAL POMALCA S.A.A. | Peru | - | Geração de energia | Extração de açúcar |
| PETRORIO | Brasil | Relatório Sustentável | Geração de energia | Exploração, refino e distribuição |
| RAIZEN | Brasil | Relatório Sustentável | Geração de energia | Agricultura |
| 3R PETROLEUM | Brasil | - | Geração de energia | Exploração, refino e distribuição |
| SOUTHERN COPPER CORPORATION | Peru | Relatório de Desenvolvimento de Sustentabilidade | Materiais de construção | Mineração |
| EMPRESA SIDERURGICA DEL PERU S.A.A. | Peru | - | Materiais de construção | Aço |
| SLC AGRICOLA | Brasil | Relatório integrado | Produção de alimentos | Agricultura |
| SAO MARTINHO | Brasil | Relatório anual de sustentabilidade | Geração de energia | Açúcar e álcool |
| GRUPO SOMA | Brasil | Relatório integrado | Bens de consumo | Tecidos, roupas e calçados |
| SOC QUIMICA MINERA DE CHILE S.A. | Chile | Relatório Sustentável | Materiais de construção | Nutrientes vegetais |
| SUZANO S.A. | Brasil | Relatório Sustentável | Geração de energia | Papel e celulose |
| TAESA | Brasil | Relatório Sustentável | Geração de energia | Eletricidade |
| TERNIUM ARGENTINA S.A. | Argentina | Relatório Sustentável | Materiais de construção | Transformação de aço |
| ULTRAPAR | Brasil | Relatório Sustentável | Geração de energia | Exploração, refino e distribuição |
| UNACEM CORP S.A.A. | Peru | Relatório integrado | Materiais de construção | Extração e produção do CIEMTNO |
| USIMINAS | Brasil | Relatório Sustentável | Materiais de construção | Aço |
| VALE | Brasil | Relatório Sustentável | Materiais de construção | Minerais de metal |
| VIBRA | Brasil | Relatório Sustentável | Geração de energia | Exploração, refino e distribuição |

| | | | | |
|--------------------------------|-----------|---------------------------|-------------------------|--------------------------------|
| CORPORACIÓN INMOBILIARIA VESTA | México | - | Materiais de construção | Construção |
| VOLCAN COMPAÑIA MINERA S.A.A. | Peru | Relatório Sustentável | Materiais de construção | Mineração |
| WEG | Brasil | Relatório Anual Integrado | Materiais de construção | Motores, compressores e outros |
| YPF S.A. | Argentina | Relatório Sustentável | Geração de energia | Petróleo e gás natural |