

**FUNDAÇÃO INSTITUTO DE ADMINISTRAÇÃO
FACULDADE FIA DE ADMINISTRAÇÃO E NEGÓCIOS
MESTRADO PROFISSIONAL EM GESTÃO DE NEGÓCIOS**

Rejane Machado Camargo

**Integração da Sustentabilidade à Gestão Estratégica Corporativa: modelos, indicadores
e desafios**

**São Paulo
2026**

REJANE MACHADO CAMARGO

**Integração da Sustentabilidade à Gestão Estratégica Corporativa: modelos, indicadores
e desafios**

Dissertação apresentada à Banca Examinadora do Programa de Mestrado Profissional em Gestão de Negócios, mantido pela Fundação Instituto de Administração, como requisito para a obtenção do título de Mestre em Gestão de Negócios, sob a orientação da Prof^a. Dr^a. Clandia Maffini Gomes.

**São Paulo
2026**

Ficha Catalográfica Elaborada pelo Bibliotecário Chefe
Kleber Zornoff Manrubia CRB-8 /7561

Camargo, Rejane Machado.

Integração da sustentabilidade à gestão estratégica corporativa:
modelos, indicadores e desafios. / Rejane Machado Camargo.

São Paulo, [s.n.]: 2026.

125 f.: il., tab.

Orientadora: Prof.^a Dr.^a Clandia Maffini Gomes.

Área de concentração: Sustentabilidade e estratégia.

Dissertação (Mestrado Profissional em Gestão de Negócios) –
Faculdade FIA de Administração e Negócios, Programa de
Pós-Graduação em Stricto Sensu, 2026.

1. Sustentabilidade. 2. Estratégia. 3. ESG. 4. Balanced
Scorecard. 5. Gestão estratégica sustentável. 6. Vantagem
competitiva. I. Gomes, Clandia Maffini. II. Mestrado
Profissional. III. Faculdade FIA de Administração e Negócios.
IV. Fundação Instituto de Administração.

Dedico essa dissertação ao meu filho **Rafael Camargo Ramos** que é a minha fonte incondicional de amor, que me motiva e inspira e, com sua sensibilidade e seu jeito puro, sensato e franco me ensina a ser melhor a cada dia. Aos meus pais, **Bonfim de Camargo** e **Carmita Machado Camargo**, que me mostraram o valor do caráter, da ética, do trabalho, do conhecimento, respeito e perseverança. Por fim, não menos importante, ao **MK Gael**, meu cavalo, que é o meu porto seguro, minha fonte infinita de força, amor e equilíbrio.

AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente a **Deus**, por me guiar e me suportar nessa jornada e consentir que eu chegasse até aqui.

Agradeço à minha orientadora **Prof^a. Dra. Clandia Maffini Gomes** pela sua dedicação, empenho, parceria e generosidade em compartilhar todo o seu conhecimento para que essa dissertação fosse realizada.

À todos os meus **professores do mestrado**, que me transformaram em pesquisadora. Comecei o mestrado de um jeito e terminei de outro. O conhecimento muito mais abrangente, crítico e analítico.

Aos meus **colegas da turma 11**, agradeço a jornada. Foram muitas risadas, de felicidade, mas também de nervoso, porque muitas foram as vezes que os desafios foram enormes e compartilhamos entre nós o sentimento da dúvida, se conseguiríamos atingir nosso objetivo. Não foi fácil, mas certamente o olhar de cada um deles, o sorriso, o olhar, o apoio, foi fundamental para que eu concluísse o mestrado.

Sustentabilidade é a capacidade de suprir as necessidades do presente sem comprometer a possibilidade de as futuras gerações atenderem às suas próprias necessidades”

(Our Common Future)

Estratégia consiste em escolher deliberadamente um conjunto distinto de atividades para entregar uma proposta de valor única ao mercado

(Michael Porter)

RESUMO

CAMARGO, R. M. **Integração da Sustentabilidade à Gestão Estratégica Corporativa: modelos, indicadores e desafios**. 2026. Dissertação (Mestrado Profissional em Gestão de Negócios), Fundação Instituto de Administração, São Paulo, 2026.

A crescente complexidade dos desafios socioambientais e a intensificação das demandas por responsabilidade corporativa têm impulsionado as organizações a repensarem seus modelos tradicionais de gestão e estratégia. Nesse contexto, a sustentabilidade emerge como elemento importante para a competitividade e a perenidade das empresas. Esta dissertação tem como objetivo analisar de que forma as práticas de sustentabilidade são integradas à gestão estratégica corporativa, bem como identificar os indicadores utilizados pelas organizações para mensurar a implementação e os resultados dessas práticas. A pesquisa fundamenta-se em referenciais teóricos que articulam estratégia e sustentabilidade, incluindo o *Triple Bottom Line*, os critérios ESG, a Visão Baseada em Recursos e o *Balanced Scorecard*, além de sua evolução para o *Sustainability Balanced Scorecard*. Metodologicamente, o estudo adota abordagem qualitativa e exploratória, utilizando Estudo de Casos como estratégia de investigação e diferentes fontes de evidência para coleta de dados, como entrevistas, análise documental e triangulação das informações. Os resultados indicam que, embora as organizações reconheçam a importância da sustentabilidade, sua integração à gestão estratégica ainda ocorre de forma heterogênea e, em muitos casos, fragmentada. Entretanto, empresas que utilizam instrumentos estruturados de gestão estratégica apresentam maior capacidade de alinhar objetivos socioambientais com metas organizacionais e indicadores de desempenho. Como contribuição, o estudo propõe a integração da sustentabilidade à estratégia baseada na articulação entre *Sustainability Balanced Scorecard*, critérios ESG e Objetivos de Desenvolvimento Sustentável, oferecendo um *Framework* capaz de apoiar organizações na implementação e mensuração estratégica das práticas sustentáveis.

Palavras-chave: Sustentabilidade. Estratégia. ESG. *Balanced Scorecard*. Gestão estratégica sustentável.

ABSTRACT

CAMARGO, R. M. **Integrating sustainability into corporate strategic management: models, indicators and challenges.** 2026. Dissertação (Mestrado Profissional em Gestão de Negócios), Fundação Instituto de Administração, São Paulo, 2026.

The growing complexity of social and environmental challenges and the intensification of demands for corporate responsibility have driven organizations to rethink their traditional management and strategy models. In this context, sustainability emerges as an important element for the competitiveness and longevity of companies. This dissertation aims to analyze how sustainability practices are integrated into corporate strategic management, as well as to identify the indicators used by organizations to measure the implementation and results of these practices. The research is based on theoretical frameworks that articulate strategy and sustainability, including the Triple Bottom Line, ESG criteria, the Resource-Based View, and the Balanced Scorecard, in addition to its evolution to the Sustainability Balanced Scorecard. Methodologically, the study adopts a qualitative and exploratory approach, using Case Studies as an investigation strategy and different sources of evidence for data collection, such as interviews, document analysis and triangulation of information. The results indicate that, although organizations recognize the importance of sustainability, its integration into strategic management still occurs in a heterogeneous and, in many cases, fragmented way. However, companies that use structured strategic management instruments have a greater capacity to align social and environmental objectives with organizational goals and performance indicators. As a contribution, the study proposes the integration of sustainability into the strategy based on the articulation between Sustainability Balanced Scorecard, ESG criteria and Sustainable Development Goals, offering a Framework capable of supporting organizations in the implementation and strategic measurement of sustainable practices.

Keywords: Sustainability. Strategy. ESG. Balanced Scorecard. Sustainable strategic management.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Linha do tempo com marcos históricos da Sustentabilidade.....	28
Figura 2 - ODS e respectivos pilares ESG	29
Figura 3 - ODS e respectivos pilares ESG	29
Figura 4 - Tripé da sustentabilidade	30
Figura 5 - Linha do tempo dos principais marcos ESG.....	32
Figura 6 - Sustentabilidade e ESG.....	32
Figura 7 - Representação Matriz Ansoff	39
Figura 8 - TBL Mapa estratégico da Amanco	43
Figura 9 - Níveis de maturidade da sustentabilidade empresarial	49
Figura 10 - Síntese da metodologia de pesquisa	54
Figura 11 - Modelo Conceitual.....	55
Figura 12 - Coleta de Dados: diferentes unidades de análise	58
Figura 13 - Agrupamento temático (códigos abertos, axiais e seletivos).....	68
Figura 14 - Coocorrência de códigos axiais em evidências das entrevistas	71
Figura 15 - Framework conceitual produto tecnológico proposto	101

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 -	Modelos de gestão de sustentabilidade	17
Quadro 2 -	Síntese Integrativa: um Modelo Baseado em BSCS, ESG e ODS.....	19
Quadro 3 -	Gestão estratégica e Sustentabilidade Autores	24
Quadro 4 -	Gestão estratégica e Sustentabilidade Artigos	25
Quadro 5 -	Impactos ESG	31
Quadro 6 -	Quadro teórico – Sustentabilidade Financeira	33
Quadro 7 -	BSC Tradicional X BSC Sustentável.....	34
Quadro 8 -	Pilares ESG	34
Quadro 9 -	Sustentabilidade financeira	35
Quadro 10 -	Estratégia genérica de Porter.....	37
Quadro 11 -	Atividades Primárias.....	38
Quadro 12 -	Atividades de Apoio	38
Quadro 13 -	Tipos de Balanced Scorecard Sustentável (SBSC)	42
Quadro 14 -	BSMM – Estrutura evolutiva do Modelo.....	48
Quadro 15 -	Níveis de Maturidade da Sustentabilidade Organizacional	50
Quadro 16 -	Perfil dos Respondentes por Cargo, Setor e Caso.....	59
Quadro 17 -	Caracterização das empresas entrevistadas no estudo	61
Quadro 18 -	Perguntas da entrevista.....	112
Quadro 19 -	Instrumento de coleta de dados.....	114

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 -	Número de evidências por código axial e por código aberto	69
Tabela 2 -	Códigos abertos e evidências relacionados à Sustentabilidade como componente indissociável da estratégia	73
Tabela 3 -	Códigos abertos e evidências relacionados à Integração Sustentabilidade– Estratégia fraca/fragmentada.....	76
Tabela 4 -	Códigos e evidências relacionados ao Sistema de mensuração e monitoramento da sustentabilidade	79
Tabela 5 -	Códigos abertos e evidências relacionados aos Modelos de Gestão Estratégica e de Sustentabilidade	81
Tabela 6 -	Códigos abertos e evidências relacionados à Institucionalização e Governança da Sustentabilidade	83
Tabela 7 -	Códigos abertos e evidências relacionados à Cultura Organizacional e Sustentabilidade	85
Tabela 8 -	Códigos abertos e evidências relacionados à Sustentabilidade como criação de valor e vantagem competitiva	88
Tabela 9 -	Síntese das barreiras à integração da sustentabilidade por caso	89
Tabela 10 -	Distribuição de evidências por códigos axiais e casos analisados	92
Tabela 11 -	Comparação qualitativa dos códigos axiais e da dimensão “barreiras” por caso .	93
Tabela 12 -	Matriz de Materialidade das empresas do estudo	96
Tabela 13 -	Matriz de materialidade Caso A.....	116
Tabela 14 -	Matriz de Materialidade Caso B	117
Tabela 15 -	Matriz de Materialidade Caso C	118
Tabela 16 -	Matriz de Materialidade Caso D	119
Tabela 17 -	Matriz de Materialidade Caso E.....	120
Tabela 18 -	Matriz de Materialidade Caso G	121

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

Sigla	Significado	Descrição
BSC	<i>Balanced ScoreCard</i>	Ferramenta de implementação da estratégia nas organizações
BSMM	<i>Business Sustainability Maturity Model</i>	Nível de integração da sustentabilidade à gestão estratégica
CMM	<i>Capability Maturity Model</i>	Modelo de mensuração de maturidade de processos organizacionais
CSR	<i>Corporate Social Responsibility</i>	Responsabilidade Social Corporativa — conceito precursor do ESG
ESG	<i>Environmental, Social and Governance</i>	Critérios que avaliam o desempenho ambiental, social e de governança das organizações
GHG	<i>Greenhouse Gases</i>	Gases de Efeito Estufa, principais causadores do aquecimento global
GRI	<i>Global Reporting Initiative</i>	Organização que desenvolve padrões para relatórios de sustentabilidade corporativa
IPCC	<i>Intergovernmental Panel on Climate Change</i>	Painel Intergovernamental sobre Mudanças Climáticas, referência científica em mudanças climáticas
ODS	<i>Objetivos de Desenvolvimento Sustentável</i>	Conjunto de 17 metas globais estabelecidas pela ONU em 2015 para promover o desenvolvimento sustentável até 2030
ONU	<i>Organização das Nações Unidas</i>	
PRI	<i>Principles for Responsible Investment</i>	Iniciativa ligada à ONU que incentiva investimentos responsáveis com base em critérios ESG
MPU	<i>Ministério Público da União</i>	Defesa dos direitos humanos, meio ambiente, comunidades tradicionais e fiscalização de recursos
RBV	<i>Resource-Based View Resource and Capability Theory</i>	Teoria dos Recursos e Capacidades (TRC), também conhecida como Visão Baseada em Recursos (VBR)
SBSC	<i>Sustainability Balanced ScoreCard</i>	
SDGs	<i>Sustainable Development Goals</i>	Nome em inglês para os ODS
UNEP	<i>United Nations Environment Programme</i>	Programa das Nações Unidas para o Meio Ambiente, criado em 1972
TBL	<i>Triple Bottom Line (People, Planet, Profit)</i>	Tripe da Sustentabilidade medido por três pilares: Pessoas (Social), Planeta (Ambiental) e Lucro (Econômico)
WCED	<i>World Commission on Environment and Development</i>	Comissão que publicou o Relatório Brundtland em 1987, definindo “desenvolvimento sustentável”

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	15
1.1 QUESTÃO DE PESQUISA	17
1.2 OBJETIVOS	20
1.2.1 Objetivo Geral.....	20
1.2.2 Objetivos Específicos.....	21
1.3 JUSTIFICATIVA	21
2 REFERENCIAL TEÓRICO	24
2.1 CONSTRUÇÃO DO CONCEITO DE SUSTENTABILIDADE	26
2.2 CONCEITO DE ESTRATÉGIA	36
2.3 BALANCED SCORECARD COMO FERRAMENTA DE GESTÃO ESTRATÉGICA	39
2.4 BALANCED SCORECARD SUSTENTÁVEL (BSCS): UMA ABORDAGEM INTEGRADA	41
2.5 TRANSIÇÃO ESTRUTURADA RUMO À SUSTENTABILIDADE	45
3 METODOLOGIA DA PESQUISA	52
3.1 TIPO DE PESQUISA	53
3.2 MODELO CONCEITUAL.....	54
3.3 UNIDADE DE ANÁLISE E SELEÇÃO DOS CASOS	57
3.4 PROCEDIMENTOS PARA COLETA DE DADOS	58
3.4.1 Fonte de Evidências	58
3.4.2 Seleção dos Respondentes	59
3.4.3 Caracterização dos respondentes	59
3.4.4 Caracterização das empresas	60
3.5 PROCEDIMENTOS DE ANÁLISE DE DADOS	64
3.5.1 Etapas da Codificação	65
3.5.2 Análise Cruzada Intercasos	66
4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS	67
4.1 INTEGRAÇÃO DA SUSTENTABILIDADE À ESTRATÉGIA CORPORATIVA	67
4.1.1 Sustentabilidade como componente indissociável da estratégia.....	67
4.1.2 Integração Sustentabilidade-Estratégia fraca e/ou fragmentada	74
4.2 SISTEMA DE MENSURAÇÃO E MONITORAMENTO DA SUSTENTABILIDADE	77
4.2.1 Sistema de mensuração e monitoramento da sustentabilidade	77
4.3 MODELOS DE GESTÃO E INSTITUCIONALIZAÇÃO DA SUSTENTABILIDADE	80
4.3.1 Modelos de Gestão Estratégica e de Sustentabilidade	80
4.3.2 Institucionalização e Governança da Sustentabilidade.....	81

4.3.3 Cultura Organizacional e Sustentabilidade	84
4.4 PROPÓSITO E LÓGICA DE VALOR DA SUSTENTABILIDADE.....	85
4.4.1 Sustentabilidade como criação de valor e vantagem competitiva.....	85
4.5 BARREIRAS À INTEGRAÇÃO DA SUSTENTABILIDADE À ESTRATÉGIA CORPORATIVA.....	89
4.6 ANÁLISE CRUZADA DOS ESTUDOS DE CASO.....	92
4.7 INDICADORES DE SUSTENTABILIDADE	96
5 PRINCIPAIS CONCLUSÕES DA PESQUISA QUALITATIVA.....	99
6 PRODUTO TECNOLÓGICO	101
7 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	103
REFERÊNCIAS.....	105
APÊNDICES	111

1 INTRODUÇÃO

No contexto empresarial, sustentabilidade implica a adoção de práticas que minimizem impactos ambientais, promovam equidade social e assegurem a perenidade econômica do negócio. E implica que as organizações precisam cada vez mais adotar estratégias que equilibrem o desenvolvimento econômico com a responsabilidade socioambiental (Elkington, 1997).

A sustentabilidade tornou-se um dos pilares da gestão corporativa, podendo atuar, também, como um diferencial competitivo para empresas que buscam crescimento duradouro (ou sustentável). Segundo John Elkington, criador do conceito *Triple Bottom Line – TBL* (Tripé da Sustentabilidade), o desempenho organizacional deve ser avaliado não apenas pelo lucro (econômico), mas também pelos impactos sociais e ambientais. E Elkington vai além, segundo ele, a sustentabilidade não pode ser tratada como algo à parte da estratégia, ela deve estar integrada à gestão estratégica como um fator essencial para a perenidade das organizações (Elkington, 1997).

A integração da sustentabilidade na gestão estratégica, além de fortalecer os pilares ambiental, social e econômico, fortalece a imagem corporativa e gera valor para a marca, tornando-a mais atrativa para consumidores e investidores socialmente conscientes. Além disso, empresas que adotam estratégias sustentáveis tendem a reduzir custos operacionais, por meio da eficiência energética, gestão de recursos e minimização de desperdícios (Porter; Kramer, 2011).

A sustentabilidade também impulsiona a inovação ao estimular o desenvolvimento de produtos e serviços alinhados às novas exigências do mercado. Empresas que incorporam critérios ambientais, sociais e de governança em suas estratégias não apenas mitigam riscos regulatórios, mas também se tornam mais resilientes a crises econômicas e ambientais (Eccles, 2014; Hart; Milsteins, 2003).

Ainda, a gestão estratégica sustentável contribui para o engajamento e a satisfação dos colaboradores, pois promove um ambiente organizacional mais ético e alinhado a valores contemporâneos (Bai, 2025). Com isso, empresas que adotam a sustentabilidade como parte de sua estratégia corporativa asseguram, não apenas a sua competitividade, mas também sua relevância no longo prazo (Alhares, 2025; Mai, 2023). De acordo com Trevisan *et al.* (2008, p. 2), a "[...] responsabilidade socioambiental deixou de ser uma opção para as organizações, ela é uma questão de visão, estratégia e, muitas vezes, de sobrevivência".

No entanto, raras são as empresas reconhecidas como exemplo a ser seguido no campo da sustentabilidade. Isso pode estar atrelado, principalmente, à falta de um modelo que alie, de forma eficaz, a gestão e o planejamento estratégico aos conceitos da sustentabilidade. Na prática da gestão empresarial o que se encontra é uma diversidade de instrumentos de gestão, que não demonstram, porém, a capacidade de executar a interação entre a sustentabilidade e a estratégia de negócios na qual a empresa está inserida (Engert; Rauter; Baumgartner, 2016). Segundo Engert, Rauter e Baumgartner (2016), “Embora o conceito de sustentabilidade corporativa surja em várias áreas de pesquisa, não foi possível estabelecer uma base comum ou unificadora, nem identificar questões que influenciem a integração na gestão estratégica”.

Estudos indicam que, embora diversas organizações adotem instrumentos e práticas relacionadas à sustentabilidade, essas iniciativas frequentemente permanecem fragmentadas e não plenamente integradas ao planejamento estratégico e aos processos centrais de gestão (Engert; Rauter; Baumgartner, 2016; Lozano, 2018).

Paralelamente, em relação à estratégia, apesar da sua relevância e importância, diversas pesquisas apontam que muitas organizações ainda não implementam o planejamento estratégico de forma efetiva, limitando-se frequentemente à elaboração formal de planos que não são plenamente incorporados às decisões e práticas organizacionais (George *et al.*, 2025). Na literatura clássica, segundo Ansoff (1990), apenas um número reduzido de empresas utiliza efetivamente o verdadeiro planejamento estratégico; sendo que para Kotler (1975), o planejamento estratégico “[...] permite estabelecer a direção a ser seguida pela organização, visando maior grau de interação com o ambiente”.

Nesse contexto, surgiu na década de 1990, o *Balanced Scorecard (BSC)*, desenvolvido por Robert Kaplan e David Norton como um instrumento de planejamento e gestão de empresas através de indicadores, o qual, tem demonstrado ser a metodologia mais difundida nas empresas (Prieto *et al.*, 2006).

Frank Figge et al. (2002) propõem o *Balanced Scorecard Sustentável (Sustainability Balanced Scorecard – SBSC)* como uma evolução conceitual e metodológica do modelo BSC tradicional. A proposta visa integrar dimensões socioambientais à gestão estratégica, de forma a alinhar os objetivos sustentáveis com as metas organizacionais. Para os autores, a sustentabilidade deve ser entendida não como um apêndice ou um conjunto de indicadores isolados, mas como uma dimensão estratégica a ser incorporada ao processo decisório corporativo.

1.1 QUESTÃO DE PESQUISA

O termo sustentabilidade surgiu em 1987, sendo apresentado oficialmente através do Relatório Brundtland (*Our Common Future*, 1987), na Comissão Mundial sobre Meio Ambiente e Desenvolvimento (WCED - *World Commission on Environment and Development*), da Organização das Nações Unidas (ONU), presidida pela ex-primeira-ministra da Noruega, Gro Harlem Brundtland. Segundo o relatório, sustentabilidade é “(...) a capacidade de suprir as necessidades do presente sem comprometer a possibilidade de as futuras gerações atenderem às suas próprias necessidades” (Comissão..., 1988, p.9)

Desta forma, de acordo com o Relatório Brundtland, a sustentabilidade deve ser vista como um modelo de desenvolvimento que permite prosperidade econômica, equidade social e preservação ambiental para as futuras gerações.

A gestão de práticas de sustentabilidade evoluiu bastante e hoje existem diversos modelos consolidados que auxiliam organizações a incorporar princípios sustentáveis à sua estratégia e operação, conforme demonstrado no Quadro 1.

Quadro 1 - Modelos de gestão de sustentabilidade

Modelo	Autores / Fontes	Conceito Central	Foco Principal	Indicadores Utilizados
Balanced Scorecard Sustentável (SBSC)	Figge <i>et al.</i> (2002) e Kaplan e Norton (1996, 2004)	Integração de metas de sustentabilidade ao planejamento estratégico por meio do BSC.	Estratégia corporativa alinhada a objetivos ambientais e sociais.	Indicadores financeiros, clientes, processos internos, aprendizado e crescimento + métricas socioambientais.
ESG (Environmental, Social and Governance)	Krueger <i>et al.</i> (2021); Serra e Ferreira (2021)	Critérios de avaliação de desempenho organizacional em dimensões ambientais, sociais e de governança.	Transparência, governança, impacto ambiental e responsabilidade social.	Emissões de carbono, diversidade, compliance, práticas de governança.
ODS (Objetivos de Desenvolvimento Sustentável – ONU)	ONU (2015); Sachs (2015)	Agenda global com 17 objetivos para desenvolvimento sustentável até 2030.	Erradicação da pobreza, igualdade, educação, clima, paz e parcerias.	169 metas e +230 indicadores globais de monitoramento.
Triple Bottom Line (TBL)	Elkington (1997)	Sustentabilidade como equilíbrio entre resultados econômicos, sociais e ambientais.	“People, Planet, Profit”.	Indicadores financeiros, sociais (condições de trabalho, inclusão) e ambientais (uso de recursos, poluição).
Capitalismo Sustentável	Hart (2005)	Sustentabilidade como motor de inovação e vantagem competitiva de longo prazo.	Inovação tecnológica, inclusão social, gestão ambiental.	Investimentos em tecnologias limpas, impacto social positivo, adaptação a riscos futuros.

Fonte: adaptado de Elkington (1997), Figge *et al.* (2002), Hart (2005), Kaplan e Norton (1996, 2004), Krueger *et al.* (2021), ONU (2015), Sachs (2015), Serra e Ferreira (2021).

Ao mesmo tempo, a gestão estratégica, segundo o estrategista Ansoff (1965) e Ansoff e McDonnell (1993), é um processo permanente de adaptação ao ambiente competitivo, onde as empresas devem antecipar mudanças, criar vantagens competitivas e garantir crescimento sustentável.

A crescente complexidade dos desafios socioambientais e a exigência por maior responsabilidade corporativa têm levado as organizações a repensarem seus modelos estratégicos (Porter; Kramer, 2011). A sustentabilidade emerge, então, não mais como um elemento periférico, mas como um componente essencial da estratégia organizacional. Nesse sentido, três estruturas se destacam para a integração da sustentabilidade ao modelo de gestão estratégica: o *Balanced Scorecard Sustentável* (BSCS), os critérios do *Environmental, Social and Governance* (ESG) e os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) da Agenda 2030 da ONU, segundo contribuições de autores fundamentais como Hart (1997), Porter e Kramer (2011) e Russo e Fouts (1997).

A literatura contemporânea reforça a perspectiva de que a sustentabilidade deve ser compreendida como uma oportunidade estratégica, e não apenas como uma resposta a pressões regulatórias ou demandas de conformidade (Hart, 1997). Estudos recentes indicam que, quando integrada à estratégia corporativa, a sustentabilidade atua como vetor de inovação, criação de valor e vantagem competitiva sustentável, influenciando positivamente o desempenho econômico, ambiental e social das organizações (Porter; Van Der Linde, 1995). Nesse sentido, a sustentabilidade passa a ser operacionalizada por meio do desenvolvimento de capacidades estratégicas, como a inovação verde, a gestão sustentável da cadeia de valor e a incorporação de tecnologias e modelos de negócio orientados ao longo prazo (Hermundsdóttir *et al.*, 2022; Khanra *et al.*, 2022). Evidências empíricas e revisões sistemáticas da literatura mostram que empresas que adotam estratégias sustentáveis de forma proativa tendem a alcançar níveis superiores de desempenho competitivo, ao transformar desafios socioambientais em fontes de diferenciação e crescimento (Bhuiyan *et al.*, 2023; Saleem *et al.*, 2023). Assim, a sustentabilidade deixa de ser tratada como custo ou restrição e passa a constituir um elemento central da estratégia organizacional, alinhando inovação, vantagem competitiva e geração de valor no longo prazo (Porter; Van Der Linde, 1995).

A proposta de "valor compartilhado" de Porter e Kramer (2011) redefine o papel das empresas na sociedade. Em vez de separar valor econômico de impacto social, os autores propõem sua integração por meio de três ações: (i) reconcepção de produtos e mercados, (ii)

redefinição da produtividade na cadeia de valor e (iii) desenvolvimento de clusters locais. Essa abordagem amplia a noção tradicional de responsabilidade social corporativa, posicionando a sustentabilidade como fonte de vantagem competitiva.

O estudo empírico de Russo e Fouts (1997) “Sustentabilidade e Performance Organizacional”, publicado no *Academy of Management Journal*, demonstra que empresas com melhor desempenho ambiental tendem a apresentar também melhores resultados financeiros. A análise é feita sob a ótica da Teoria dos Recursos e Capacidades - TRC (ou RBV- *Resource-Based View*), mostrando que práticas sustentáveis são capazes de estimular a inovação, melhorar a reputação institucional e aumentar a eficiência operacional.

Desta forma, o Quadro 2 apresenta uma síntese da integração da sustentabilidade ao modelo de gestão estratégica com base nas três estruturas BSCS, ESG e ODS.

Quadro 2 - Síntese Integrativa: um Modelo Baseado em BSCS, ESG e ODS

Modelo	Integração teórica	Referência principal
Balanced Scorecard Sustentável	Instrumento de alinhamento estratégico de metas ESG	Figge <i>et al.</i> (2002)
Crítérios ESG	Dimensões operacionais da sustentabilidade	Russo e Fouts (1997); Porter e Kramer (2011)
Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS)	Direcionadores externos de legitimidade estratégica	Hart (1997); ONU (2015)
Sustentabilidade como estratégia	Fonte de vantagem competitiva e inovação	Bhuiyan <i>et al.</i> (2023); Hart (1997); Hermundsdóttir <i>et al.</i> (2022); Khanra <i>et al.</i> (2022); Porter e Kramer (2011); Saleem <i>et al.</i> (2023);
Desempenho financeiro sustentado	Sustentabilidade melhora resultados a longo prazo	Russo e Fouts (1997)

Fonte: Adaptado de Bhuiyan *et al.* (2023), Figge *et al.* (2002), Hart (1997), Hermundsdóttir *et al.* (2022), Khanra *et al.* (2022), ONU (2015), Porter e Kramer (2011), Russo e Fouts (1997), Saleem *et al.* (2023).

Segundo Silvestre e Fonseca (2020), as organizações vêm demonstrando, de forma cada vez mais evidente, maior sensibilidade e reconhecimento quanto à relevância da sustentabilidade corporativa. Contudo, a incorporação efetiva dessas questões ao planejamento de longo prazo, à gestão estratégica, aos processos internos e às rotinas operacionais ainda enfrenta obstáculos significativos. Em muitos casos, tais iniciativas permanecem fragmentadas, pouco articuladas entre si e desenvolvidas de maneira isolada, sem integração plena ao núcleo das decisões organizacionais.

Dessa forma, a abordagem sobre sustentabilidade carece de maior investigação no que tange à sua gestão integrada à estratégia, desempenho na criação de valor e obtenção de vantagem competitiva nas organizações.

Nesse contexto, surgem algumas incertezas, sobre quais seriam as principais razões para incorporar as práticas de sustentabilidade:

- São aplicadas em função das exigências regulatórias do setor ou são baseadas em questões estratégicas?
- Como são gerenciadas as práticas de sustentabilidade?
- Existe uma área dedicada à sustentabilidade ou a sustentabilidade está incorporada em todas as áreas?
- Qual o modelo de gestão estratégica adotado pela empresa?
- Esse modelo contempla o pilar de sustentabilidade e de que forma?
- Como são os mecanismos internos utilizados pelas empresas para implementação das práticas de sustentabilidade?
- Existem indicadores de implementação, execução e resultados da implementação das práticas de sustentabilidade?
- Quais são os reflexos da gestão da sustentabilidade no modelo de negócios e no desempenho de criação de valor e obtenção de vantagem competitiva das empresas?

Diante do exposto, a fim de melhor compreender o papel da sustentabilidade, este estudo se propõe a analisar a interação entre assuntos de natureza relacional considerados críticos no contexto empresarial, ao responder a seguinte questão de pesquisa: *De que forma as práticas de sustentabilidade corporativa estão integradas à estratégia e quais são os indicadores de mensuração em relação à implementação, execução e resultado?*

1.2 OBJETIVOS

1.2.1 Objetivo Geral

Analisar como as práticas de sustentabilidade se integram à gestão estratégica corporativa e identificar os indicadores utilizados para mensurar a implementação, execução e resultado destas práticas.

1.2.2 Objetivos Específicos

1. Descrever de que forma as práticas de sustentabilidade são integradas à gestão estratégica
2. Identificar como as práticas de sustentabilidade são mensuradas e monitoradas
3. Detectar o modelo de gestão adotado e a institucionalização da sustentabilidade
4. Identificar o propósito e lógica de valor da sustentabilidade nas empresas
5. Verificar a questão das barreiras de implementação
6. Propor um framework de integração das práticas de sustentabilidade à gestão estratégica nas empresas

1.3 JUSTIFICATIVA

Conforme Ansoff (1965), a gestão estratégica direciona e proporciona longevidade às empresas, pois permite que elas estabeleçam objetivos claros, alinhem suas operações e recursos e se adaptem às mudanças do mercado. Para o autor, gestão estratégica é “(...) Um processo de formulação e implementação de decisões estratégicas que orientam a empresa na adaptação às mudanças do ambiente externo, visando a maximização do seu desempenho a longo prazo.”

Igor Ansoff enfatiza que estratégia não é apenas planejamento, mas um processo dinâmico de ajuste contínuo às oportunidades e ameaças do mercado. De acordo com H. Igor Ansoff (1965), a gestão estratégica é um processo permanente de adaptação ao ambiente competitivo, onde as empresas devem antecipar mudanças, criar vantagens competitivas e garantir crescimento sustentável. Já segundo Michael Porter (1985) a gestão estratégica está diretamente ligada à criação de uma vantagem competitiva sustentável. Para ele, estratégia é a forma como uma empresa se diferencia da concorrência, definindo um posicionamento único e criando valor de maneira distinta.

Em linhas gerais, a gestão estratégica permite às empresas preverem desafios, identificarem oportunidades e garantirem que todos os esforços organizacionais estejam direcionados para um crescimento estruturado e eficiente (Ansoff, 1990).

A intensificação dos desafios socioambientais no século XXI — como as mudanças climáticas, a escassez de recursos naturais, a desigualdade social e a degradação ambiental — tem pressionado empresas a repensarem seus modelos de negócio e práticas de gestão (Porter; Kramer, 2011). Nesse contexto, é imprescindível compreender como a sustentabilidade está

sendo integrada à gestão estratégica, não somente como um diferencial competitivo, mas também como um imperativo ético e organizacional.

Em 1987, o Relatório Brundtland (*Our Common Future*, Oxford University Press, 1987) enfatiza que a sustentabilidade tem como conceito essencial o equilíbrio entre o crescimento econômico, a justiça social e a preservação ambiental. O documento defende que a sustentabilidade não deve ser vista como um obstáculo ao crescimento, mas sim como um modelo de desenvolvimento que permite prosperidade econômica, equidade social e preservação ambiental para as futuras gerações.

No entanto, persiste uma lacuna quanto à operacionalização efetiva da sustentabilidade no processo estratégico, especialmente em ambientes corporativos que ainda priorizam métricas puramente financeiras (Engert; Rauter; Baumgartner, 2016).

Nesse contexto, este projeto de pesquisa parte da premissa de que para as empresas é um desafio associar conceitos de sustentabilidade em suas práticas de gestão estratégica. Sendo assim, a pesquisa concentrou-se no propósito do entendimento de como as iniciativas de sustentabilidade integram ou interagem nos modelos de gestão e planejamento estratégicos.

São muitas as teorias sobre estratégia, as quais vêm se transformando ao longo do tempo, se adaptando e evoluindo de acordo com as constantes mudanças no mercado, no comportamento do consumidor e na macro-economia. Ao longo da minha carreira observei a introdução do conceito da sustentabilidade, trazendo consigo a responsabilidade, que transcende os temas ambiental, social e governança/lucro. De repente termos como accountability, compliance, igualdade, diversidade, emissão de CO2 passaram a fazer parte das organizações. Mas essa mudança nem sempre foi natural, e muito menos fácil. Pode-se dizer que a estratégia chegou primeiro e depois veio a sustentabilidade, o que pode conotar uma competitividade entre os temas. Mas ambos os temas devem co-existir, e não competir entre si. E então surgem os estudos denotando a contribuição da sustentabilidade para as organizações, como: geração de valor, diminuição de riscos, inovação, diminuição de desperdício, transparência, cuidado com o meio ambiente e com as pessoas. Como executiva e obstinada por estratégia, este estudo contribuiu para minha carreira e meu aprendizado ao elucidar como as empresas estão reagindo ao desafio de integrar a sustentabilidade à estratégia, de tal forma que ambos os temas não compitam entre si, mas que sejam um só em função de um único propósito.

Portanto, a presente pesquisa justifica-se pela necessidade de aprofundar o entendimento sobre como organizações contemporâneas estão incorporando as práticas de sustentabilidade em suas estratégias e quais indicadores estão sendo utilizados para mensurá-las. Além disso,

contribui para o debate acadêmico ao articular os principais constructos teóricos da área com práticas observáveis no ambiente empresarial.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

A operacionalização da sustentabilidade exige a definição de metas claras, indicadores de desempenho socioambiental, engajamento das partes interessadas e o alinhamento com os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) da ONU (Rosati; Faria, 2019).

Iniciativas como o Pacto Global, a GRI (*Global Reporting Initiative*) e o SASB (*Sustainability Accounting Standards Board*) têm fornecido diretrizes para a gestão responsável.

Empresas que adotam estratégias sustentáveis reportam, além de melhoria na reputação, benefícios como inovação, redução de custos operacionais, atração de talentos e maior resiliência a riscos (Eccles; Ioannou; Serafeim, 2014).

Entretanto, os desafios persistem. A sustentabilidade ainda pode ser vista como obrigação regulatória ou ferramenta de marketing, ao invés de necessária para a organização (Porter; Kramer, 2006). Superar essa limitação requer transformação cultural e uma liderança e organização comprometidas com o desenvolvimento sustentável de forma sistêmica. Importante destacar a contribuição de diversos autores acerca da temática abordada, cuja síntese pode ser observada no Quadro 3.

Quadro 3 - Gestão estratégica e Sustentabilidade | Autores

Autor(es)	Contribuições
Robert Kaplan e David Norton	Balanced Scorecard (BSC), ferramenta que traduz a visão e a estratégia organizacional em objetivos mensuráveis em quatro perspectivas (financeira, clientes, processos internos e aprendizado e crescimento), alinhando-os a indicadores de desempenho (Kaplan; Norton, 1996).
Michael Porter	Teorias sobre estratégia competitiva, enfatizando a importância de alinhar a estratégia da empresa com o ambiente competitivo externo.
Igor Ansoff	Introduziu o conceito de gestão estratégica e o Modelo de Ansoff para o crescimento empresarial.
Henry Mintzberg	Referência em estratégia organizacional, explorou diferentes formas de alinhamento estratégico e a interação entre a estratégia formal e a prática organizacional.
Relatório Brundtland (1987)	<i>Our Common Future</i> , publicado pela Comissão Mundial sobre Meio Ambiente e Desenvolvimento, definiu a sustentabilidade como “a satisfação das necessidades do presente sem comprometer a capacidade das futuras gerações de satisfazerem as suas próprias” (WCED, 1987)
John Elkington	Propôs o modelo <i>Triple Bottom Line (TBL)</i> , defendendo que o desempenho organizacional deve considerar dimensões econômica, social e ambiental. reforça a ideia de que o lucro empresarial não deve ser desvinculado da ética e da responsabilidade socioambiental. Também trata da sustentabilidade como parte fundamental da vantagem competitiva de longo prazo e discute como as organizações podem integrar princípios sustentáveis à gestão estratégica (Elkington, 1997).

Jay Barney	Abordagem baseada em recursos (RBV), destacando que a vantagem competitiva sustentável depende de recursos internos valiosos, raros, inimitáveis e organizados, incluindo cultura organizacional e valores alinhados à sustentabilidade (Barney, 1991).
Michael J. Epstein e Paul S. Wisner	A integração entre sustentabilidade e estratégia organizacional tem se consolidado por meio de modelos híbridos que adaptam ferramentas tradicionais às novas demandas sociais e ambientais. Propuseram o Balanced Scorecard Sustentável, integrando indicadores ambientais e sociais às quatro perspectivas originais do BSC (Epstein; Wisner, 2001).
Michael Porter e Mark Kramer	Modelo do valor compartilhado, que une lucro e responsabilidade social, defendendo que a resolução de problemas sociais pode gerar novas oportunidades de negócio e inovação estratégica (Porter; Kramer, 2011). Muitas empresas tratam a responsabilidade socioambiental de forma reativa, limitada a pressões regulatórias ou reputacionais, ou como instrumento de comunicação e marketing (Porter; Kramer, 2006).

Fonte: adaptado de Ansoff (1965), Barney (1991), Elkington (1997), Epstein e Wisner (2001), Kaplan e Norton (1996), Mintzberg; Ahlstrand; Lampel (2010), Porter (1985, 1996), Porter e Kramer (2006, 2011), World Commission on Environment and Development (1987).

Para evidenciar a importância do estudo desenvolvido foi realizada uma revisão de artigos na literatura buscando localizar os que apresentam dados relevantes, conforme se pode observar no Quadro 4.

Quadro 4 - Gestão estratégica e Sustentabilidade | Artigos

Artigo	Resumo	Fonte
Balanced Scorecard Sustentável: Uma Revisão da Literatura	Revisão sobre a vinculação da sustentabilidade à estratégia empresarial por meio do BSC. Analisa adaptação do modelo para incorporar indicadores ambientais, sociais e de governança.	Meira, Vm; Franceli, Jc; Prieto, Vc; Turri, Snz, 2020
Adaptação do Balanced Scorecard à Sustentabilidade Mediada por Especialistas	Discussão sobre inclusão da sustentabilidade no contexto do BSC. Baseia-se em entrevistas com especialistas para propor adaptações no modelo.	Villela, Jn; Rezende, Laam; Domingos, Mlc, 2017
Balanced Scorecard como Suporte à Melhoria da Sustentabilidade Ambiental: Estudo de Caso	Estudo de caso sobre como o BSC pode apoiar a melhoria da sustentabilidade ambiental em empresa de fabricação de componentes automotivos.	Anes, Hs, 2022
Reimagining the BSC for ESG Era	Propõe que o sistema de BSC supera as limitações dos sistemas de gestão tradicionais e se adapta às exigências do TBL ao introduzir duas ferramentas principais: o próprio scorecard e o mapa estratégico, que possibilita uma representação visual entre os múltiplos e interligados objetivos estratégicos de uma empresa.	Kaplan e Mcmillan, 2021

The Impact of Corporate Sustainability on Organizational Processes and Performance	O artigo demonstra que empresas que adotam estratégias sustentáveis reportam, além de melhoria na reputação, benefícios como inovação, redução de custos operacionais, atração de talentos e maior resiliência a riscos.	ECCLES, R. G.; IOANNOU, I.; SERAFEIM, G. 2014.
Exemplo de Scorecard e Indicadores de Sustentabilidade	Discussão sobre maneiras de implementar os pilares da sustentabilidade na estratégia empresarial, utilizando BSC e indicadores-chave de desempenho.	https://bscdesigner.com Acesso: jun. 2025.
Como Integrar ESG ao Balanced Scorecard para Impulsionar a Sustentabilidade Corporativa	Abordagem sobre integração de critérios ambientais, sociais e de governança (ESG) ao BSC para impulsionar a sustentabilidade corporativa e criar valor a longo prazo.	https://www.linkedin.com/pulse/como-integrar-esg-ao-balanced-scorecard-para-haygert-riffel-rocha-8zgjf/ Acesso: jun. 2025.

Fonte: adaptado de Meira, Vm; Franceli, Jc; Prieto, Vc; Turri, Snz, 2020; Villela, Jn; Rezende, Laam; Domingos, Mlc, 2017; Anes, Hs, 2022; Kaplan E Mcmillan, 2021; Eccles, R. G.; Ioannou, I.; Serafeim, G. 2014

Com base nos autores e artigos estudados, o referencial teórico busca elucidar as principais teorias sobre os temas sustentabilidade e estratégia, a fim de fundamentar os principais achados no resultado dessa pesquisa.

2.1 CONSTRUÇÃO DO CONCEITO DE SUSTENTABILIDADE

Foi a partir da Conferência da ONU em Estocolmo, em 1972, que a sustentabilidade passou a ser relacionada ao desenvolvimento, inaugurando o debate internacional sobre a necessidade de conciliar crescimento econômico com preservação ambiental (Nações Unidas, 1972).

As raízes do conceito de Sustentabilidade surgiram na década de 1980 com o filósofo Robert Edward Freeman e sua “Teoria dos Stakeholders”. Resumidamente, em sua teoria, Freeman propõe uma nova forma de entender a gestão estratégica nas organizações (Freeman, 1984). Em oposição ao modelo tradicional, focado exclusivamente nos acionistas (shareholders), Freeman argumenta que uma organização deve considerar e equilibrar os interesses de todos os públicos impactados por suas atividades — os chamados *stakeholders*. Stakeholders são definidos como “qualquer grupo ou indivíduo que pode afetar ou ser afetado pela realização dos objetivos da organização”. Isso inclui não apenas acionistas e investidores, mas também clientes, funcionários, fornecedores, comunidades locais, governos, ONGs e o meio ambiente. A teoria defende que a criação de valor duradouro depende da cooperação entre a empresa e seus stakeholders, e que o sucesso de longo prazo está ligado à capacidade da

organização de gerenciar esses relacionamentos de forma ética, transparente e estratégica. Freeman também enfatiza que os stakeholders não devem ser vistos como obstáculos ou restrições, mas como parceiros essenciais para a legitimidade e sustentabilidade organizacional. A teoria influenciou profundamente abordagens contemporâneas de responsabilidade social corporativa, ESG, sustentabilidade e governança (Freeman, 1984).

No ano de 1983, o Secretário-Geral da ONU convidou a médica, mestre em saúde pública e ex-Primeira Ministra da Noruega, Gro Harlem Brundtland, para estabelecer e presidir a Comissão Mundial sobre o Meio Ambiente e Desenvolvimento. A Comissão Brundtland, como ficou conhecida, publicou, em 1987, um relatório chamado “Nosso Futuro Comum” (Our Common Future), que inovou ao apresentar o conceito de “desenvolvimento sustentável” (WECD, 1987).

Desenvolvimento sustentável é o desenvolvimento capaz de suprir as necessidades da geração atual, garantindo a capacidade de atender as necessidades das futuras gerações. É o desenvolvimento que não esgota os recursos para o futuro. Seus pilares são ambiental, social e econômico/governança.

O documento Nosso Futuro Comum (1987) apresentou a proposta de integrar a questão ambiental no desenvolvimento econômico, surgindo não apenas um novo termo, mas uma nova forma de progredir. Para isso, o governo deve adotar as seis seguintes medidas:

1. Limitar o crescimento populacional;
2. Garantir alimentação em longo prazo;
3. Preservação da biodiversidade e dos ecossistemas;
4. Diminuir o consumo de energia e promover o desenvolvimento de tecnologias que admitem o uso de fontes energéticas renováveis;
5. Aumentar a produção industrial nos países não-industrializados à base de tecnologias ecologicamente adaptadas;
6. Controlar a urbanização selvagem e integração entre campo e cidades menores.

Em nível internacional as práticas econômicas propostas pelo Relatório sugerem que:

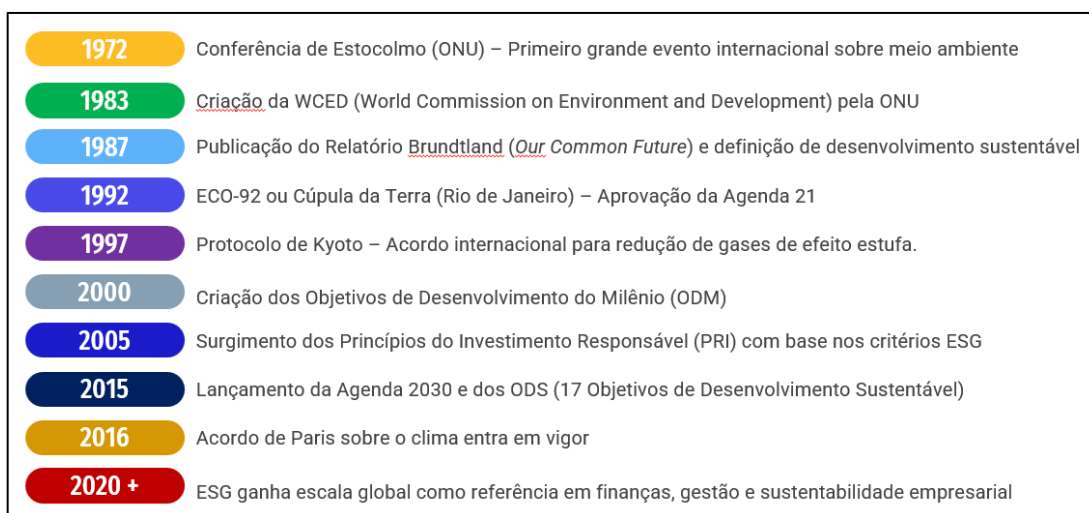
- As organizações devem adotar uma estratégia de desenvolvimento sustentável;
- A comunidade internacional deve proteger os ecossistemas supranacionais como a Antártica, os oceanos, o espaço;
- As guerras devem ser banidas e que a ONU deve implantar um programa de desenvolvimento sustentável.

Os cinco pilares do desenvolvimento sustentável, também conhecidos como 5Ps, Pessoas, Planeta, Prosperidade, Paz e Parcerias, são a base da Agenda 2030 para o Desenvolvimento Sustentável, aprovada em 2015 pela ONU (Agenda 2030 para o Desenvolvimento Sustentável). O que cada pilar significa?

1. Pessoas: Promover ações para acabar com a fome e a pobreza, e garantir mais equidade e dignidade
2. Planeta: Proteger os recursos naturais e o clima, para garantir a vida das gerações futuras
3. Prosperidade: Criar ações para gerar riquezas e prosperidade, em harmonia com o meio ambiente
4. Paz: Criar uma sociedade cada vez mais pacífica, justa e inclusiva, dando oportunidades iguais a todos
5. Parcerias: Incentivar a cooperação mundial para promover parcerias, tanto no âmbito de negócios quanto para o meio ambiente

Com base nesse histórico é possível traçar uma linha do tempo dos principais marcos da sustentabilidade, conforme demonstra a Figura 1.

Figura 1 - Linha do tempo com marcos históricos da Sustentabilidade

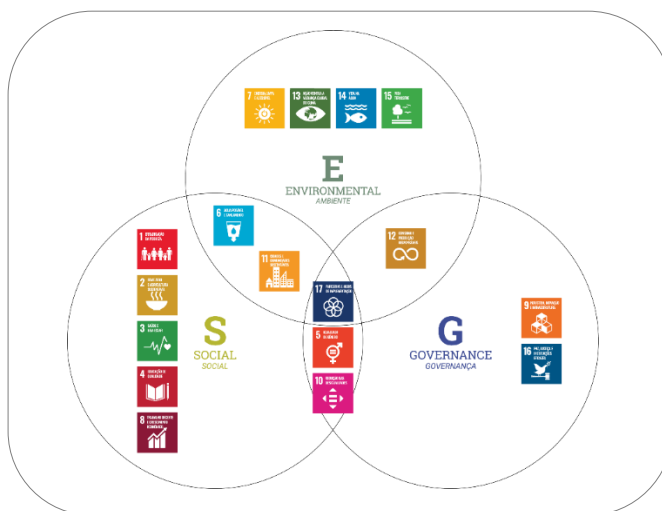


Fonte: elaborado pela Autora.

Em setembro de 2015, na Cúpula de Desenvolvimento Sustentável, como parte da Agenda 2030, a Organização das Nações Unidas (ONU) acrescenta mais 11 medidas, além das já definidas no documento Nosso Futuro Comum (1987), e estabelece os então 17 Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS). Os ODS entraram em vigor a partir de 1º de janeiro de

2016, com o compromisso de serem alcançados até o ano de 2030. Eles incorporam a agenda ESG em seus respectivos pilares conforme demonstram as Figuras 2 e 3.

Figura 2 - ODS e respectivos pilares ESG



Fonte: Cartilha ESG e a Gestão Pública, MPU 2023.

Figura 3 - ODS e respectivos pilares ESG

	E	S	G	Ambiental	Ambiental	Social	Ambiental
	Ambiental	Social	Governança	Social	Governança	Governança	Governança
Objetivos ODS							
1. Erradicação da Pobreza							
2. Fome Zero e Agricultura Sustentável							
3. Saúde e Bem Estar							
4. Educação de Qualidade							
5. Igualdade de Gênero							
6. Água Potável e Saneamento							
7. Energia Acessível e Limpa							
8. Trabalho Decente e Crescimento Econômico							
9. Indústria, Inovação e Infraestrutura							
10. Redução das Desigualdades							
11. Cidades e Comunidades Sustentáveis							
12. Consumo e Produção Responsáveis							
13. Ação contra a Mudança Global do Clima							
14. Vida na Água							
15. Vida Terrestre							
16. Paz, Justiça e Instituições Eficazes							
17. Parcerias e Meios de Implementação							

Fonte: Cartilha ESG e a Gestão Pública, MPU 2023.

Em 1994, o sociólogo e consultor britânico John Elkington criou o conceito *Triple Bottom Line* (TBL) People, Planet and Profit; ou em Português, o Tripé da Sustentabilidade, também conhecido como Pessoas, Planeta e Lucro (Elkington, 1997). Resumidamente, esse conceito indica que um negócio sustentável era aquele que procurasse por um equilíbrio nos resultados corporativos sociais, ambientais e econômicos. Ou seja, empresa sustentável é:

- Socialmente (Pessoas) justa com seus colaboradores e outras pessoas envolvidas na sua cadeia de operações;
- Ambientalmente (Planeta) responsável em relação ao uso de água, recursos naturais, impacto no planeta, manejo de resíduos;
- Financeiramente (Lucro) viável de forma a garantir a longevidade do negócio, otimização de processos e o lucro.

Graficamente, conforme demonstrado na Figura 4, o modelo TBL é frequentemente representado pela interseção entre três círculos correspondentes às dimensões econômica, social e ambiental. A área central resultante dessa sobreposição simboliza a condição na qual os três pilares são considerados de forma simultânea e integrada, caracterizando uma situação de equilíbrio sustentável. Dessa forma, o Triple Bottom Line constitui um importante instrumento analítico para avaliar a sustentabilidade organizacional, pois permite examinar de maneira integrada os impactos econômicos, ambientais e sociais decorrentes das atividades empresariais. Nessa lógica, impactos positivos nessas três dimensões indicam avanços em direção à sustentabilidade, enquanto impactos negativos evidenciam situações de insustentabilidade organizacional (Dalibozhko; Krakovetskaya, 2018).

Figura 4 - Tripé da sustentabilidade



Fonte: traduzido de Dalibozhko e Krakovetskaya (2018).

Segundo o *United Nations Global Compact* (2004), o conceito *Environmental, Social and Governance* (ESG), ou Ambiental, Social e Governança, em português, evoluiu a partir do conceito do *Triple Bottom Line*, com um olhar adicional para governança, ética e transparência. ESG é, sobretudo, uma lente avaliativa de riscos e oportunidades e da gestão socioambiental, com a qual investidores observam o desempenho e potencial de crescimento de empresas .

O termo ESG foi criado em 2004, por Kofi Annan, então secretário-geral da ONU, e circulou pela primeira vez no relatório *Who Cares Wins* (Ganha quem se importa), publicado pelo Pacto Global em parceria com o Banco Mundial, o qual apresentava diretrizes e recomendações sobre como contemplar questões ambientais, sociais e de governança na gestão de ativos, serviços de corretagem de títulos e pesquisas relacionadas ao tema. Segundo o relatório, a questão central do novo conceito é a integração das questões ambientais às estratégias voltadas ao mercado financeiro (UN Global Compact, 2004).

Devido à natureza estratégica das questões ESG, envolvendo relações com clientes, reguladores e partes interessadas adicionais, o trabalho dos analistas e gestores de fundos deve ser apoiado por um forte compromisso no nível do Conselho e da alta administração das instituições financeiras. A formulação de metas de longo prazo, a introdução de processos de aprendizagem e mudança organizacional, sistemas adequados de treinamento e incentivo para analistas e gestores de fundos são cruciais para alcançar o objetivo de uma melhor integração das questões ESG (UN Global Compact, 2004, p. 37).

As questões ESG relevantes para as decisões de investimento diferem entre regiões e setores. A seguir, exemplos de problemas com uma ampla gama de impactos nas empresas, em cada um dos pilares ESG (Quadro 5).

Quadro 5 - Impactos ESG

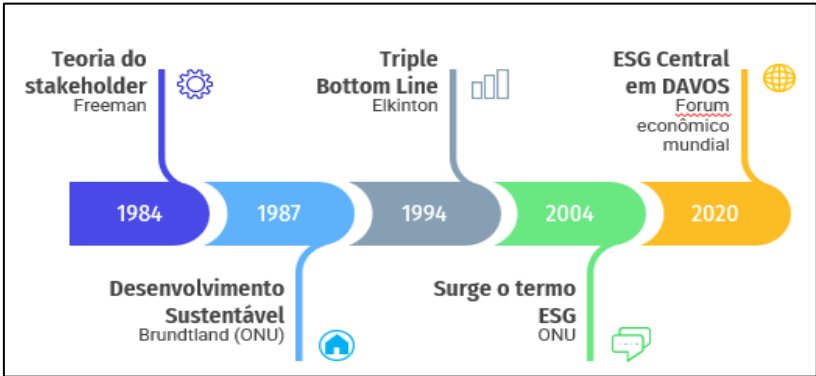
Pilar Ambiental (E)	Pilar Social (S)	Pilar Governança (G)
• Proteção de recursos naturais • Redução de emissões de gases de efeito estufa • Gestão eficiente de matéria-prima • Gestão sustentável de resíduos	• Respeito aos direitos humanos • Promoção da diversidade de inclusão • Melhoria nas condições de trabalho • Combate a práticas análogas à escravidão e ao trabalho infantil • Cuidado com saúde e segurança	• Garantia de independência do conselho • Diversidade na composição do conselho • Gestão de riscos • Transparência • Combate à corrupção

Fonte: elaborado pela Autora, adaptado de UN Global Compact (2004).

Em 2020, o ESG acaba ganhando bastante destaque no Fórum Econômico Mundial em Davos. Os desafios da pandemia de covid-19 nesse momento emplacaram critérios ESG como centrais nas discussões da perenidade e resiliência dos negócios (WEF, 2020).

A partir dos principais fatos relacionados à ESG é possível traçar uma linha do tempo, conforme ilustra a Figura 5.

Figura 5 - Linha do tempo dos principais marcos ESG



Fonte: elaborada pela Autora.

Sustentabilidade e ESG são conceitos diferentes, mas complementares, conforme ilustra a Figura 6. A sustentabilidade é uma visão estratégica, enquanto o ESG é uma ferramenta de avaliação do desempenho de uma empresa em relação aos critérios ambientais, sociais e de governança, sendo que a adoção dos elementos ESG deve ser mensurada para que as empresas possam garantir a sustentabilidade dos negócios (Silva, 2023).

Figura 6 - Sustentabilidade e ESG

 SUSTENTABILIDADE	 ESG
É uma visão estratégica que busca um modelo de negócio que seja socialmente justo, ambientalmente responsável e economicamente viável	É um conjunto de padrões e boas práticas que visa definir se uma empresa é socialmente consciente, sustentável e corretamente gerenciada
Garante que o desenvolvimento econômico e social sejam equilibrados com a preservação ambiental	Surgiu no mercado financeiro como uma forma de medir o impacto que as ações de sustentabilidade geram nos resultados das empresas
Implica uma preocupação crescente com a equidade de todas as formas de vida e condições no mundo inteiro	Deve ser mensurado de modo a atender os pilares social, ambiental e de governança
	Ajuda a medir e avaliar o desempenho de uma empresa em relação aos critérios ambientais, sociais e de governança

Fonte: elaborada pela Autora, adaptado de Silva (2023).

A sustentabilidade financeira refere-se à capacidade da organização de assegurar sua segurança financeira no longo prazo, garantindo crescimento real positivo, alta probabilidade de solvência, risco controlado e um perfil risco-retorno atrativo. Conforme Gleißner, Günther e Walkshäusl (2022), a sustentabilidade financeira implica assegurar o sucesso financeiro presente sem comprometer o sucesso financeiro futuro, em consonância com o princípio do desenvolvimento sustentável. Contudo, os autores destacam que a sustentabilidade financeira, embora fundamental, não equivale à sustentabilidade organizacional plena, constituindo uma condição necessária — mas não suficiente do ponto de vista conceitual — para a sustentabilidade, a qual requer integração com as dimensões social e ambiental (Quadro 6).

Quadro 6 - Quadro teórico – Sustentabilidade Financeira

Dimensão	Sustentabilidade Financeira
Horizonte temporal	Longo prazo / continuidade intergeracional
Natureza do valor	Valor econômico sustentável (não apenas lucro)
Rentabilidade	Crescimento real + retorno acima do custo de capital
Liquidez e solvência	Alta probabilidade de sobrevivência / baixa insolvência
Gestão de riscos	Controle da volatilidade e earnings risk
Stakeholders	Continuidade do negócio e geração de valor sustentável
Status conceitual	Condição necessária, não suficiente

Fonte: adaptado de Gleißner, Günther e Walkshäusl (2022).

Ainda, segundo os autores, os pressupostos básicos para uma empresa financeiramente sustentável são: (1) investidores avessos ao risco, com preferência por sustentabilidade; (2) horizonte de longo prazo, intergeracional; (3) sustentabilidade financeira como condição prévia para o investimento, ainda que não suficiente por si só e (4) a necessidade de limitar volatilidade, insolvência e riscos excessivos, para garantir continuidade. A sustentabilidade financeira é, então, definida como a capacidade de garantir sucesso financeiro presente sem comprometer o sucesso futuro, assegurando a continuidade da organização ao longo do tempo. Nesse contexto, empresas financeiramente sustentáveis reduzem riscos de insolvência e refinanciamento; apresentam retornos ajustados ao risco superiores no longo prazo; e tornam a sustentabilidade financeira relevante para a estratégia, risco e governança.

Os autores reforçam quatro condições da sustentabilidade financeira que devem ser atendidas simultaneamente:

- Preservação real da empresa: Crescimento real $\geq$ inflação, garantindo manutenção da substância econômica.

- Capacidade de sobrevivência: Baixa probabilidade de insolvência, medida por ratings, risco agregado e solvência.
- Exposição ao risco aceitável: Volatilidade e risco de resultados dentro de limites aceitáveis para investidores avessos ao risco.
- Perfil risco-retorno atrativo: Retorno esperado superior ao custo de capital, justificando a permanência do investidor.

Segundo Gleißner, Günther e Walkshäusl (2022), a dimensão financeira não é o fim isolado, mas a consequência da sustentabilidade e legitima o uso da perspectiva financeira como “guardião da sustentabilidade”, e não como sinônimo dela, e se alinha ao conceito do *Balanced Score Card Sustentável* (BSCS) (Quadro 7).

Quadro 7 - BSC Tradicional X BSC Sustentável

BSC Tradicional	BSC Sustentável
Financeiro como objetivo final	Financeiro como condição de continuidade
Ênfase em lucro	Ênfase em resiliência, sobrevivência e risco
Curto/médio prazo	Longo prazo e intergeracional

Fonte: elaborado pela Autora, adaptado de Gleißner, Günther e Walkshäusl (2022).

Do ponto de vista do conceito ESG formalizado em 2004, cujas bases remontam ao conceito de *Triple Bottom Line* (1997) de John Elkington, que foca no equilíbrio social, ambiental e econômico, o artigo *Financial Sustainability: measurement and empirical evidence* de Gleißner, Günther e Walkshäusl (2022) afirma que a sustentabilidade financeira atua como parâmetro de controle complementar ao shareholder value e essencial para investidores avessos ao risco e associa os pilares ESG à sustentabilidade financeira (Quadro 8) da seguinte forma:

Quadro 8 - Pilares ESG

Pilar ESG	Contribuição da Sustentabilidade Financeira
E	Viabiliza investimentos ambientais contínuos
S	Garante empregos, pagamentos e compromissos sociais
G	Gestão de riscos, solvência, continuidade, accountability

Fonte: elaborado pela Autora, adaptado de Gleißner, Günther e Walkshäusl (2022).

Para os autores Gleißner, Günther e Walkshäusl (2022), a sustentabilidade financeira é um constructo formativo, orientado ao longo prazo, que assegura a continuidade da empresa por meio do crescimento real, da solvência, do controle do risco e da atratividade econômica para investidores avessos ao risco, conforme demonstrado no Quadro 9.

Quadro 9 - Sustentabilidade financeira

Bloco conceitual	Conteúdo central	Função no modelo
Base normativa	Relatório Brundtland + TBL	Sustentabilidade financeira como dimensão econômica
Pressupostos	Investidores avessos ao risco e longo prazo	Critério de decisão de investimento
Contexto de mercado	Mercados imperfeitos, risco de insolvência	Justifica relevância da FS
Condição 1	Crescimento real $\geq$ inflação	Preservação da substância
Condição 2	Alta probabilidade de sobrevivência	Continuidade do negócio
Condição 3	Risco agregado aceitável	Limitação da volatilidade
Condição 4	Retorno $>$ custo de capital	Atratividade econômica
Natureza do constructo	Formativo (não substitutivo)	Todas as condições são necessárias
Resultado esperado	Retornos ajustados ao risco superiores	Base das hipóteses H1 e H2

Fonte: elaborado pela Autora, adaptado de Gleißner, Günther e Walkshäusl (2022).

Embora Sustentabilidade e ESG sejam conceitos diferentes, eles estão intrinsecamente ligados e são fundamentais para o desenvolvimento de um modelo de negócio responsável e sustentável (Silva, 2023).

Por meio da Sustentabilidade, as empresas podem promover um impacto positivo na sociedade e no meio ambiente e se diferenciarem no mercado, criando valor para si mesmas e para seus stakeholders (acionistas, clientes, colaboradores, governo, sociedade, entorno e demais parceiros de negócio). Ao adotarem práticas de ESG, as empresas também podem reduzir riscos e melhorar sua reputação. Esses conceitos oferecem oportunidades para impulsionar a inovação, atrair investimentos responsáveis e conquistar a confiança dos consumidores (Porter; Kramer, 2011).

Ao integrarem os conceitos de sustentabilidade e ESG à estratégia de negócio, as empresas estarão não apenas contribuindo para um futuro mais sustentável, mas também fortalecendo sua posição no mercado e garantindo sua própria sustentabilidade a longo prazo. Ao passo que a sustentabilidade abrange uma abordagem mais ampla, buscando o equilíbrio entre o desenvolvimento econômico, social e ambiental, o ESG fornece critérios específicos para avaliar o desempenho das empresas em relação aos aspectos ambientais, sociais e de governança (Silva, 2023).

Como ser uma empresa orientada segundo os critérios ESG? O principal é entender como os critérios ESG afetam e são afetados pela empresa/negócio. Para isso, é necessário cruzar e priorizar os principais temas socioambientais e de gestão que impactam os públicos que se relacionam com a empresa (Freeman, 1984). Além disso, também é importante considerar os elementos que possam influenciar a empresa na tomada de decisão do presente e do futuro. Existem diferentes métodos de realizar essa identificação, como a “matriz de materialidade” recomendada pelo GRI (*Global Reporting Initiative*).

2.2 CONCEITO DE ESTRATÉGIA

Para Michael E. Porter (1996), estratégia é definida como a criação de uma posição única e valiosa no mercado, com base em um conjunto distinto de atividades. Isso significa fazer escolhas claras sobre o que fazer e o que não fazer. Segundo o autor, “a essência da estratégia é escolher o que não fazer.”

Em sua obra *Competitive Advantage* (1985), a teoria da vantagem competitiva sustentável, desenvolvida por Michael E. Porter, representa um marco na gestão estratégica. Porter propõe que uma empresa atinge desempenho superior e sustentável quando consegue criar valor de forma distinta em relação aos concorrentes e manter essa posição ao longo do tempo. Segundo o autor, há duas formas genéricas principais de se alcançar essa vantagem, conforme descrito a seguir e ilustrado no Quadro 10.

1. **Liderança em Custo:** A organização busca ser a produtora de menor custo dentro de seu setor. Isso não significa necessariamente ter os menores preços, mas sim maior margem por oferecer valor semelhante com custos menores. A eficiência, economias de escala, logística otimizada e controle de despesas são centrais nesse modelo.
2. **Diferenciação:** A empresa oferece produtos ou serviços percebidos como únicos, pelos quais os clientes estão dispostos a pagar mais. A diferenciação pode ocorrer por meio da marca, tecnologia, design, atendimento ao cliente, ou outras fontes de valor intangível.

Foco (ou Estratégia de Nicho): Essa estratégia consiste em direcionar os esforços da empresa a um segmento específico do mercado, aplicando liderança em custo ou diferenciação a um público-alvo delimitado. É eficaz quando esse nicho possui características muito particulares e pouco exploradas pelos grandes concorrentes.

A essência da estratégia está na escolha deliberada de atividades diferentes das dos concorrentes para entregar valor de forma única. Isso implica não apenas decidir o que fazer, mas também o que não fazer, sendo os trade-offs estratégicos fundamentais para manter o foco e a coerência do posicionamento.

Para Porter, o diferencial competitivo só é sustentável se não puder ser facilmente imitado ou substituído pelos concorrentes. Isso depende de:

- Barreiras à imitação (ex.: tecnologia proprietária, reputação);
- Capacidade de manter coerência estratégica ao longo do tempo;
- Alinhamento entre as atividades internas (cadeia de valor) que sustentem a proposta única da empresa.

Quadro 10 - Estratégia genérica de Porter

Estratégia Genérica	Definição	Foco Principal	Vantagens	Riscos
1. Liderança em Custo	Ser o produtor de menor custo no setor, mantendo margem ou preço competitivo.	Eficiência operacional e escala	Alta lucratividade em mercados sensíveis a preço; barreiras à entrada.	Obsolescência tecnológica; guerra de preços.
2. Diferenciação	Oferecer produtos/serviços únicos com valor percebido superior.	Qualidade, inovação, marca	Fidelização de clientes; menor sensibilidade a preço.	Imitação por concorrentes; custo elevado de inovação.
Foco (ou Nicho)	Atuar em segmento específico com liderança em custo ou diferenciação.	Público-alvo delimitado	Conhecimento profundo do nicho; menos concorrência direta.	Segmento pode deixar de ser lucrativo ou atrativo.

Fonte: elaborado pela Autora, adaptado de Porter (1985).

Outro conceito também difundido por Porter é o modelo de Cadeia de Valor. Trata-se de um conjunto de atividades que uma empresa realiza para conceber, produzir, comercializar, entregar e sustentar seu produto ou serviço. O modelo permite analisar como essas atividades contribuem para o valor percebido pelo cliente e para os resultados da organização (Porter, 1985). A cadeia de valor é dividida em dois grupos de atividades, as primárias e as de apoio. As atividades primárias estão diretamente envolvidas na produção e entrega do valor ao cliente (Quadro 11). Enquanto as atividades de apoio dão sustentação às atividades primárias, influenciando sua eficiência e eficácia (Quadro 12).

Quadro 11 - Atividades Primárias

Atividade	Descrição
Logística interna	Recebimento, armazenamento e gestão de insumos.
Operações	Transformação dos insumos em produtos ou serviços finais.
Logística externa	Distribuição dos produtos acabados ao mercado.
Marketing e vendas	Promoção, precificação e canais de comercialização.
Serviços	Suporte pós-venda, manutenção e fidelização de clientes.

Fonte: elaborado pela Autora, adaptado de Porter (1985).

Quadro 12 - Atividades de Apoio

Atividade	Descrição
Infraestrutura da firma	Gestão, planejamento, finanças, jurídico, governança corporativa.
Gestão de recursos humanos	Recrutamento, capacitação, motivação e retenção de talentos.
Desenvolvimento tecnológico	P&D, automação, inovação de produtos, processos e sistemas de informação.
Aquisição (procurement)	Compras estratégicas de materiais, equipamentos e serviços.

Fonte: elaborado pela Autora, adaptado de Porter (1985).

O modelo ajuda a identificar quais atividades agregam mais valor e quais podem ser otimizadas ou redesenhadas para reduzir custos, aumentar a diferenciação ou ambos, promovendo vantagem competitiva sustentável. Segundo o autor, “A vantagem competitiva decorre da maneira como uma empresa realiza suas atividades individuais” (Porter, 1985, p. 33).

Sob uma perspectiva diferente, para Igor Ansoff, considerado o “pai da gestão estratégica”, estratégia é o conjunto de regras de tomada de decisão que orienta a organização em sua relação com o ambiente externo, com o objetivo de garantir o crescimento e a sobrevivência no longo prazo (Ansoff, 1965). Segundo o autor, estratégia é um plano que direciona a organização na busca de oportunidades de mercado, determinando:

- Onde a empresa irá competir (mercados, produtos, segmentos);
- Como irá competir (recursos, diferenciação, posicionamento);
- E com que velocidade e nível de risco.

H. Igor Ansoff (1965) diferencia a estratégia de tática, onde estratégia está relacionada às decisões estruturais de longo prazo, enquanto táticas dizem respeito à execução de curto prazo. Nesse contexto, a estratégia é como uma resposta sistemática às mudanças do ambiente, ou seja, uma forma de alinhar a empresa às oportunidades externas com suas capacidades internas. Isso ficou evidente em seu modelo de matriz produto-mercado (Figura 7), que

apresenta quatro escolhas estratégicas a partir dos eixos mercado e produto, novos e existentes, quais sejam:

1. Penetração de mercado: mercado e produto existentes
2. Desenvolvimento de mercado: mercado novo e produto existente
3. Desenvolvimento de produto: mercado existente e produto novo
4. Diversificação: mercado e produto novos

Figura 7 - Representação Matriz Ansoff



Fonte: elaborada pela Autora, adaptado de Ansoff (1965).

A partir da definição da estratégia, o próximo desafio é como implementar a estratégia e mensurar os resultados, onde, então vários autores buscaram desenvolver metodologias que garantissem a implementação e mensuração.

2.3 BALANCED SCORECARD COMO FERRAMENTA DE GESTÃO ESTRATÉGICA

Criado por Robert Kaplan e Edward Norton em 1992, o Balanced Scorecard, ou BSC, é uma proposta holística e sustentável de gestão empresarial cuja metodologia abrange não só o acompanhamento e mensuração dos indicadores financeiros, mas também dos indicadores relacionados aos clientes, processos internos, aprendizado e crescimento. Fundamentalmente o BSC é uma ferramenta de gestão do desempenho da empresa sob a ótica estratégica (Kaplan; Norton, 1996).

Para implementar o BSC é necessário definir previamente as metas e objetivos a serem alcançados, estabelecer quais serão os indicadores considerados para cada perspectiva (financeira, dos clientes, dos processos internos e do aprendizado e crescimento); bem como monitorar e avaliar constantemente os resultados para realizar ajustes necessários ao longo do tempo. Ao utilizar o BSC, as empresas conseguem ter uma visão mais completa e abrangente do seu desempenho, permitindo uma tomada de decisão mais precisa e estratégica (Kaplan; Norton, 1996).

Um dos benefícios do BSC é a possibilidade de alinhar as metas e objetivos de diferentes áreas da empresa, garantindo que todas estejam trabalhando em prol de um mesmo propósito. Isso ajuda a aumentar a produtividade e eficiência da equipe, além de melhorar a comunicação interna. Além disso, o BSC possibilita uma análise mais precisa do desempenho da empresa. Com a utilização de indicadores específicos é possível identificar pontos fortes e fracos da empresa e agir de forma mais assertiva em relação a eles (Kaplan; Norton, 1996).

O método BSC é totalmente voltado, portanto, para o gerenciamento da estratégia da empresa. Seu objetivo incentiva os executivos e equipes a trabalharem de forma alinhada e conjunta, pensando no futuro. Para que isso ocorra, é necessário promover a convergência de esforços, o compromisso com o desempenho e o envolvimento de todos os responsáveis, fazendo com que a organização se torne mais competitiva e lucrativa (Kaplan; Norton, 1996).

Segundo Kaplan e Norton (1996), a implementação do BSC ocorre em quatro etapas fundamentais, que ajudam a traduzir a estratégia organizacional em ação:

1. Tradução da Visão e da Estratégia: a missão, visão e estratégia da organização são transformadas em objetivos estratégicos claros e mensuráveis, distribuídos nas quatro perspectivas do BSC: Financeira, Clientes, Processos Internos, e Aprendizado e Crescimento.
2. Comunicação e Vinculação: a estratégia é comunicada a todos os níveis da organização. Os objetivos do BSC são vinculados às metas individuais e departamentais, promovendo alinhamento organizacional.
3. Planejamento e Alinhamento: recursos, iniciativas e orçamentos são alocados com base nas prioridades estratégicas definidas pelo BSC. Essa etapa reforça a integração entre estratégia e execução.
4. Feedback e Aprendizado Estratégico: o desempenho é monitorado continuamente. O BSC permite feedback estratégico e aprendizado organizacional, funcionando como um sistema dinâmico de gestão, não apenas de medição.

2.4 BALANCED SCORECARD SUSTENTÁVEL (BSCS): UMA ABORDAGEM INTEGRADA

O conceito de sustentabilidade surgiu em 1987, o BSC em 1992, TBL em 1994 e o termo ESG em 2004 (Elkington, 1997; Kaplan; Norton, 1996; Our Common Future, 1987; Un Global Compact, 2004).

Para alcançar resultados efetivos, é essencial que as empresas integrem o ESG e a sustentabilidade em todas as áreas de sua operação. Isso envolve o desenvolvimento de políticas e práticas que promovam a inovação sustentável, a gestão responsável dos recursos naturais, a transparência nas relações com os stakeholders e a promoção de uma cultura empresarial ética e inclusiva (UN Global Compact, 2004).

Haja vista a comprovada aplicabilidade da ferramenta BSC para a gestão estratégica da empresa (Kaplan; Norton, 1996), e considerando a importância da sustentabilidade para a sociedade, organizações e nações (OUR Common Future, 1987), agregar os indicadores de sustentabilidade na ferramenta do BSC é uma alternativa para monitorar e mensurar também as práticas sustentáveis das empresas. Além disso, anexar os objetivos de sustentabilidade ao BSC é mais uma forma de engajar toda a empresa e a estratégia num contexto único de negócio (Figge *et al.*, 2002).

Em 2002 Figge *et al.* propõem o *Balanced Scorecard Sustentável (Sustainability Balanced Scorecard – SBSC)* como uma evolução conceitual e metodológica do modelo tradicional. A proposta visa integrar dimensões socioambientais à gestão estratégica a fim de alinhar os objetivos sustentáveis às metas organizacionais. Para os autores, a sustentabilidade deve ser entendida não como um apêndice, mas como uma dimensão estratégica a ser incorporada ao processo decisório corporativo. A contribuição central do SBSC está na identificação de três abordagens distintas para incorporar aspectos sustentáveis ao modelo original BSC:

1. Integração direta: inclusão de objetivos e indicadores socioambientais nas quatro perspectivas tradicionais do BSC (financeira, clientes, processos internos e aprendizado/inovação), reforçando a interdependência entre desempenho sustentável e desempenho organizacional.
2. Criação de uma nova perspectiva: adição de uma quinta perspectiva, denominada "não-mercado", voltada especificamente a questões socioambientais, permitindo monitoramento dedicado e estratégico desses aspectos.

3. Desenvolvimento de um scorecard paralelo: elaboração de um BSC exclusivo para metas sustentáveis, que posteriormente se integra ao scorecard estratégico da organização.

A adoção do SBSC permite que as organizações visualizem e mensurem o impacto das ações sustentáveis de forma estratégica, contribuindo para a geração de valor a longo prazo, o fortalecimento da reputação institucional e o atendimento às demandas de stakeholders cada vez mais conscientes (Figge *et al.*, 2002).

Além disso, o SBSC contribui para a quebra da dicotomia entre performance econômica e responsabilidade social, oferecendo um instrumento gerencial que permite conciliar rentabilidade e impactos positivos no meio ambiente e na sociedade. Assim, a proposta de Figge *et al.* (2002) representa uma das mais relevantes inovações na interface entre gestão estratégica e sustentabilidade (Quadro 13).

Quadro 13 - Tipos de Balanced Scorecard Sustentável (SBSC)

Tipo de SBSC	Descrição	Vantagens	Possíveis Desafios
1. Integração nas Perspectivas Tradicionais	Sustentabilidade é incorporada dentro das quatro perspectivas clássicas do BSC	Evita sobrecarga estrutural; promove visão integrada, com a sustentabilidade tendo um foco estratégico	Pode diluir os objetivos socioambientais entre demais metas operacionais.
2. Adição de uma Nova Perspectiva Sustentável	Criação de uma quinta perspectiva, denominada “Não-Mercado”, dedicada exclusivamente a objetivos ambientais e sociais.	Dá visibilidade à sustentabilidade; facilita monitoramento separado.	Risco de isolar a sustentabilidade das demais áreas, criando silos. Risco das atividades não estarem atreladas à estratégica.
3. Scorecard Paralelo de Sustentabilidade	Elaboração de um BSC separado, focado exclusivamente em metas socioambientais, que é posteriormente conectado ao BSC principal.	Permite análise aprofundada das ações sustentáveis e flexibilidade nos indicadores.	Requer maior esforço de alinhamento entre os dois scorecards; pode ser visto como secundário.

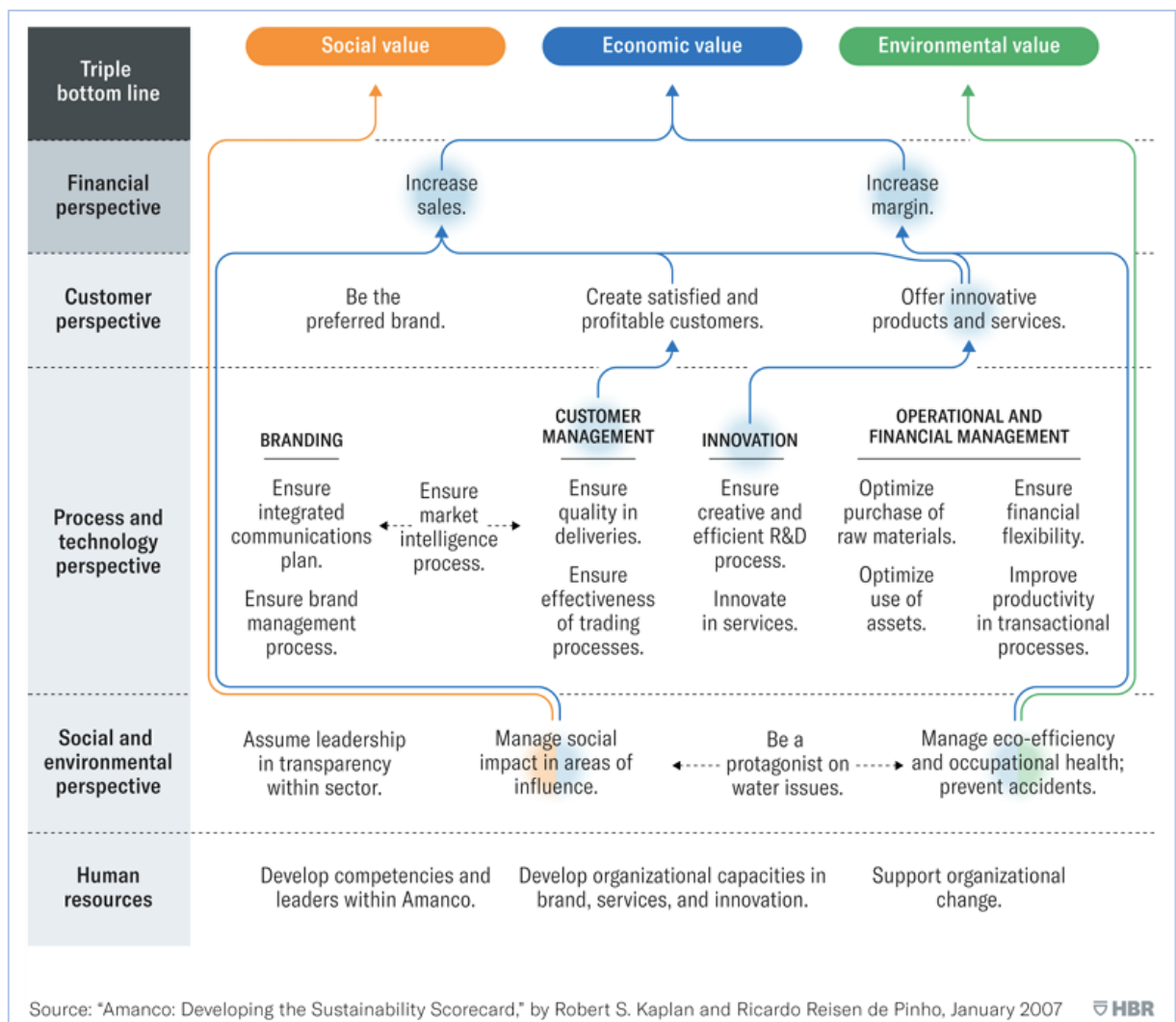
Fonte: elaborado pela Autora, adaptado de Figge *et al.* (2002).

Kaplan e McMillan (2021), em seu artigo *Reimagining the BSC for ESG Era*, propõe que o sistema de Balanced Scorecard (BSC) supera as limitações dos sistemas de gestão tradicionais e se adapta às exigências do TBL ao introduzir duas ferramentas principais: o próprio scorecard, que oferece uma estrutura para adicionar métricas de desempenho não financeiras às tradicionais financeiras, e o mapa estratégico, que possibilita uma representação visual entre os múltiplos e interligados objetivos estratégicos de uma empresa. Eles observaram empresas utilizando essas duas ferramentas, não apenas para melhorar seu próprio desempenho,

mas também para alcançar alinhamento através de barreiras organizacionais, como em relacionamentos entre clientes e fornecedores, joint ventures e, mais recentemente, em ecossistemas de crescimento inclusivo.

No artigo, Kaplan e McMillan (2021) descrevem que algumas empresas adaptaram seus painéis de controle para refletir seu interesse em adotar estratégias *Triple Bottom Line* (TBL), abrangendo desempenho econômico, ambiental e social, como o caso da Amanco, empresa produtora de tubos plásticos para solução de tratamento de água. Neste caso, a empresa sobrepôs a perspectiva TBL sobre a perspectiva financeira. Essa nova perspectiva propõe que os processos sociais e de meio ambiente que direcionam a organização são tão importantes quanto os processos financeiros. A Figura 8 ilustra as ligações causais e conexão entre os objetivos do mapa estratégico.

Figura 8 - TBL Mapa estratégico da Amanco



Fonte: elaborada pela Autora, adaptado de McMillan (2021).

De acordo com o mapa estratégico da Amanco, os gerentes em todos os níveis foram responsabilizados pelo desempenho de acordo com as métricas TBL. Isso significava que qualquer investimento ou iniciativa proposta seria avaliado pelo seu impacto ambiental e social, bem como pelo seu retorno financeiro. Isso levou a iniciativas para treinar revendedores locais para que pudessem ajudar os agricultores em sua região a usar os produtos Amanco para irrigação sustentável. A empresa estabeleceu relações com instituições financeiras para que os agricultores pudessem acessar microcréditos, permitindo-lhes comprar produtos Amanco, juntamente com sementes de alta qualidade e fertilizantes e produtos de proteção de culturas sustentáveis. A Amanco também liderou a iniciativa de fazer com que todas as empresas de seu setor se comprometessem a evitar a corrupção e o suborno de funcionários públicos, permitindo que a concorrência fosse justa.

A experiência dos autores Kaplan e McMillan (2021), incluindo o case Amanco, tem mostrado que as ações de uma única entidade, seja privada ou pública, são insuficientes para transformar as condições econômicas, ambientais e sociais em uma região. Com cada ator perseguindo sua própria missão e objetivos individuais, o todo acaba sendo menos do que a soma das partes. Um desempenho inovador em resultados do TBL exige múltiplos atores de múltiplos setores que se alinhem em torno de um conjunto compartilhado de resultados desejados. Esses atores incluem distribuidores, fornecedores, cooperativas locais, organizações baseadas na comunidade, entidades públicas de financiamento e investidores de impacto, além dos residentes da comunidade que são os beneficiários finais por ficarem conectados às cadeias de suprimento globais. O *Balanced Scorecard* (BSC), originalmente desenvolvido para descrever e implementar a estratégia de uma única organização (Kaplan; Norton, 1996), precisa ser adaptado para refletir tais estratégias de múltiplas partes interessadas para o desempenho do TBL.

Com base no mapa estratégico da Amanco, redesenhamos a perspectiva superior original no mapa estratégico de Financeira para Resultados para destacar os benefícios financeiros, ambientais e sociais mensuráveis que o ecossistema inclusivo pretende alcançar. A perspectiva de Cliente torna-se uma perspectiva de Stakeholder porque cada participante no ecossistema deve ser tratado como um “cliente.” Assim, a perspectiva de cada um foi refletida na perspectiva das partes interessadas.

Para que um ecossistema esteja alinhado e seja eficaz, cada participante deve saber como todos os outros stakeholders obtêm valor ao participar. Por isso, o primeiro passo na criação de um novo ecossistema requer mapear o processo de criação de valor e como esse valor é distribuído entre os diversos stakeholders. A perspectiva de cada um deve ser refletida na

perspectiva dos stakeholders. Os autores destacam ser útil escrever o objetivo de cada stakeholders na voz do próprio stakeholder.

A perspectiva final e fundamental do novo BSC, Aprendizado & Crescimento foi rebatizada para Facilitadores, essa perspectiva reflete as diversas capacidades, entre todos os participantes do ecossistema, necessárias para uma implementação bem-sucedida. Muitas delas devem ser criadas em conjunto. Essas capacidades comuns incluem a captação e distribuição de recursos externos, a operação sob uma nova estrutura de governança, uma comunicação extensa e franca entre todos os membros e uma responsabilidade compartilhada pela execução da estratégia e pelos resultados.

Desde os marcos históricos da Conferência de Estocolmo, em 1972, e do Relatório Brundtland, em 1987 (ONU, 1987), até a consolidação do ESG no mercado financeiro a partir de 2004 (UNEP FI, 2004), nota-se que o desenvolvimento sustentável deixou de ser um discurso periférico para se tornar elemento central na gestão organizacional. Diante do exposto, observa-se que a evolução dos conceitos de sustentabilidade, ESG, *Triple Bottom Line* e *Balanced Scorecard* reflete um movimento crescente de integração entre estratégia empresarial e responsabilidade socioambiental. O alinhamento entre criação de valor econômico e preservação socioambiental, evidenciado por Elkington (1997), Freeman (1984), Kaplan e Norton (1996) e Porter (2005), e reforça que a competitividade das organizações no século XXI depende da capacidade de integrar práticas sustentáveis, transparência e inovação estratégica. Nesse sentido, a incorporação de ferramentas como o *Sustainability Balanced Scorecard*, associada aos conceitos de TBL e ESG, representam não apenas uma evolução metodológica, mas um imperativo para que empresas se mantenham resilientes, transparentes e relevantes em um cenário global cada vez mais responsável, exigente e interconectado.

2.5 TRANSIÇÃO ESTRUTURADA RUMO À SUSTENTABILIDADE

O *Framework for Strategic Sustainable Development* (FSSD) constitui um modelo conceitual desenvolvido com o propósito de orientar organizações e sociedades na transição estruturada rumo à sustentabilidade. Criado por Karl-Henrik Robèrt na década de 90, no âmbito da organização The Natural Step, o framework fundamenta-se em princípios científicos derivados das ciências naturais e sociais para estabelecer condições sistêmicas necessárias à sustentabilidade (Broman; Robèrt, 2017).

Diferentemente de abordagens fragmentadas ou estritamente operacionais, o FSSD propõe uma estrutura hierárquica que conecta compreensão sistêmica, definição normativa de

sucesso sustentável, diretrizes estratégicas e instrumentos de implementação. Tal característica confere ao modelo relevância no campo da gestão estratégica, especialmente quando se busca integrar sustentabilidade aos processos de formulação e execução da estratégia organizacional. Nesse sentido, o framework tem sido amplamente adotado como base teórica para o planejamento estratégico sustentável, servindo como arcabouço orientador para a incorporação de critérios socioambientais ao modelo de negócios e à criação de valor de longo prazo (Broman; Robèrt, 2017).

O FSSD estrutura-se em cinco níveis hierárquicos e interdependentes: (i) sistema, (ii) sucesso, (iii) diretrizes estratégicas, (iv) ações e (v) ferramentas.

No primeiro nível do sistema, reconhece-se que as organizações estão inseridas em um sistema socioecológico maior, no qual a economia opera como subsistema dependente dos limites biofísicos do planeta.

No segundo nível do sucesso, o modelo define oito princípios científicos de sustentabilidade que descrevem as condições necessárias para que a sociedade opere dentro desses limites, evitando a degradação sistemática dos ecossistemas e a erosão das condições sociais que sustentam o bem-estar humano.

No terceiro nível estratégico, o FSSD introduz o conceito de *backcasting*, metodologia que parte da definição de um cenário futuro sustentável desejado para, em seguida, delinear as ações necessárias no presente para alcançar esse estado. Essa abordagem diferencia-se das práticas tradicionais de planejamento incremental, pois desloca o foco da adaptação reativa para a transformação estratégica orientada por princípios normativos claros.

Os níveis quarto e quinto, de ações e ferramentas, por sua vez, compreendem a operacionalização do modelo por meio de iniciativas concretas, projetos, indicadores e instrumentos de gestão.

Importa destacar que o FSSD não substitui ferramentas gerenciais existentes, mas oferece a lógica sistêmica que orienta sua aplicação coerente com os princípios de sustentabilidade.

Ao estabelecer princípios claros para definir sucesso sustentável, o framework reduz a ambiguidade conceitual frequentemente associada a métricas isoladas de desempenho ESG, permitindo que instrumentos como Balanced Scorecard, relatórios de sustentabilidade, análise de ciclo de vida e sistemas de indicadores sejam integrados ao framework como mecanismos operacionais alinhados a uma visão estratégica sustentável (Broman; Robèrt, 2017).

Sob a perspectiva da gestão estratégica, o FSSD contribui ao fornecer uma base estruturante que conecta sustentabilidade a processos decisórios de longo prazo, mitigação de riscos sistêmicos e inovação orientada à criação de valor sustentável.

O framework enfatiza que a sustentabilidade deve ser incorporada à formulação estratégica como condição normativa e não apenas como dimensão complementar ou reputacional. Tal entendimento é particularmente relevante para modelos contemporâneos de gestão estratégica que buscam integrar desempenho econômico, responsabilidade socioambiental e geração de valor para stakeholders de forma sistêmica e consistente.

2.6 MODELO DE MATURIDADE DA SUSTENTABILIDADE EMPRESARIAL

O estudo em questão aborda a integração da sustentabilidade à gestão estratégica das organizações, o que tem sido, segundo Cagnin (2005), objeto de crescente atenção na literatura acadêmica e na prática empresarial. Nesse contexto, destaca-se o *Business Sustainability Maturity Model* (BSMM), proposto por Cagnin (2005), como um arcabouço teórico que permite compreender a evolução organizacional rumo à sustentabilidade de forma estruturada e sistêmica.

O modelo fundamenta-se na lógica do *Capability Maturity Model (CMM)*, originalmente desenvolvido para mensurar a maturidade de processos organizacionais. Ao transpor essa lógica para o campo da sustentabilidade, Cagnin (2005) concebe a sustentabilidade empresarial como um processo evolutivo contínuo, no qual a organização avança por níveis sucessivos de maturidade, ampliando sua capacidade de integrar dimensões socioambientais e econômicas às decisões estratégicas e operacionais.

Diferentemente de abordagens restritas ao *triple bottom line*, o modelo amplia o conceito de sustentabilidade ao incorporar seis dimensões inter-relacionadas: social, ecológica, econômica, espacial, institucional-política e cultural. Tal ampliação reforça a necessidade de integração sistêmica entre estratégia, operações, cultura organizacional e rede de stakeholders, configurando o que o autor denomina de *sustainability net* — uma rede ampliada de criação de valor sustentável (Cagnin, 2005).

Estrutura Evolutiva do Modelo

O BSMM é estruturado em cinco níveis de maturidade (Quadro 14), que representam estágios progressivos de internalização da sustentabilidade na organização.

Quadro 14 - BSMM – Estrutura evolutiva do Modelo

Nível de maturidade	Estágios progressivos
Nível 1	Ad Hoc
Nível 2	Planejado de forma isolada
Nível 3	Gerenciado sem integração
Nível 4	Excelência no nível corporativo
Nível 5	Rede de sustentabilidade de alta performance

Fonte: elaborado pela Autora, adaptado de Cagnin (2005).

Cada nível incorpora características do anterior, em um movimento cumulativo e dinâmico, conforme ilustrado na Figura 9.

Nível 1 – Ad Hoc

No primeiro estágio, a sustentabilidade é tratada de forma reativa e fragmentada. A organização atua predominantemente para atender exigências regulatórias ou responder a pressões externas. Não há processos estruturados, métricas consistentes ou apoio sistemático da alta gestão. As ações dependem de iniciativas individuais e são frequentemente orientadas por soluções corretivas (*end-of-pipe*). Nesse nível, a sustentabilidade é percebida como custo ou obrigação, permanecendo isolada da estratégia corporativa (Cagnin, 2005).

Nível 2 – Planejado de Forma Isolada

No segundo nível, a organização passa a estruturar práticas e políticas relacionadas à sustentabilidade. Há sistematização de processos e maior previsibilidade nas ações, porém ainda sem integração plena à estratégia central do negócio. A sustentabilidade é associada à eficiência operacional, especialmente por meio da redução de custos e melhor utilização de recursos naturais. Embora existam avanços formais, as iniciativas permanecem fragmentadas e com baixa articulação estratégica.

Nível 3 – Gerenciado sem Integração

No terceiro estágio, a sustentabilidade é formalmente gerenciada, com definição de responsabilidades, métricas e processos padronizados. A organização adota critérios estruturados de avaliação e busca equilibrar riscos e retornos associados às práticas sustentáveis. Contudo, a sustentabilidade ainda é tratada como área separada ou complementar, não estando completamente integrada aos demais processos estratégicos. O foco recai sobre controle, monitoramento e melhoria incremental.

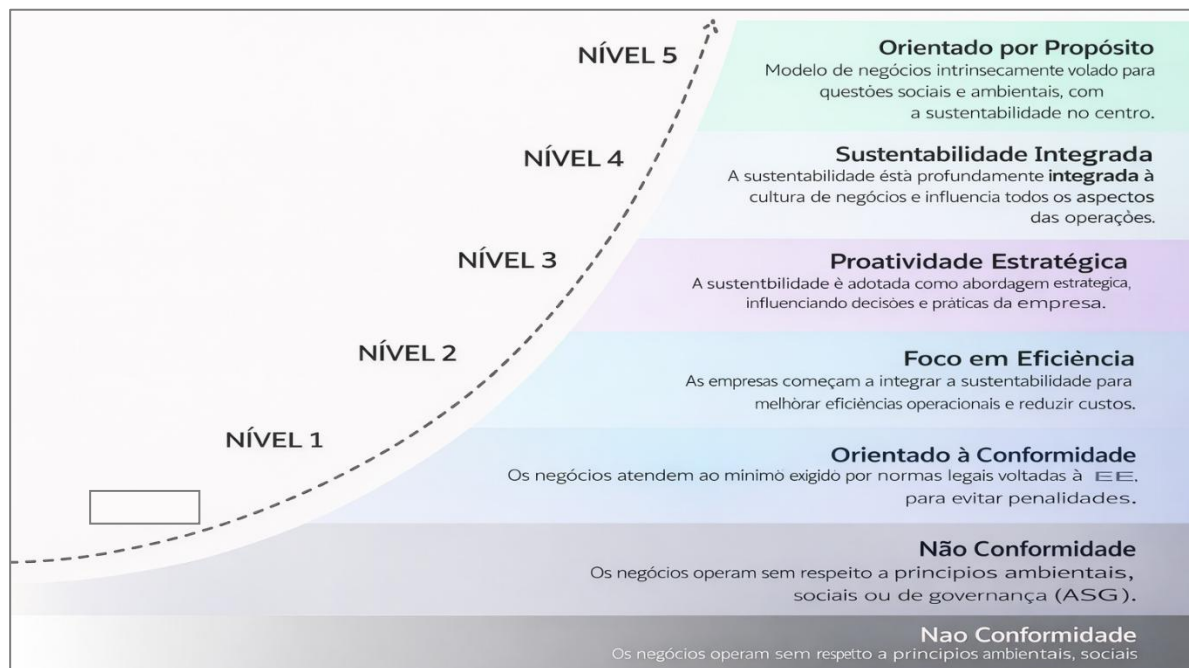
Nível 4 – Excelência no Nível Corporativo

No quarto nível, a sustentabilidade passa a exercer papel estratégico relevante. Metas são quantificadas, indicadores são monitorados de forma sistemática e a liderança assume protagonismo na incorporação de critérios ESG às decisões corporativas. A sustentabilidade é integrada à cultura organizacional, ao planejamento estratégico e às relações com stakeholders. A organização adota postura proativa, antecipando riscos e oportunidades socioambientais, e incorpora princípios de ecoeficiência e ecodesign aos seus processos.

Nível 5 – Rede de Sustentabilidade de Alta Performance

O quinto e mais avançado estágio caracteriza-se pela plena integração sistêmica da sustentabilidade em toda a rede de valor. A organização atua como parte de uma rede colaborativa (sustainability net), promovendo inovação contínua, aprendizagem organizacional e alinhamento entre estratégia, valores e operações. A sustentabilidade deixa de ser percebida como custo e passa a constituir vetor central de geração de valor e vantagem competitiva. Nesse nível, há integração entre desempenho econômico, ambiental e social, sustentada por governança participativa, diálogo com stakeholders e gestão do conhecimento (Cagnin, 2005).

Figura 9 - Níveis de maturidade da sustentabilidade empresarial



Fonte: elaborada pela Autora, adaptado de Cagnin (2005).

Implicações Estratégicas do Modelo

O BSMM reforça a compreensão de que a sustentabilidade empresarial não representa um estado estático, mas um processo dinâmico de maturação organizacional. A progressão entre níveis exige mudanças estruturais, culturais e comportamentais, além de alinhamento entre estratégia, tecnologia, competências e rede de stakeholders (Cagnin, 2005). Ao propor uma evolução que culmina na integração sistêmica da sustentabilidade, o modelo aproxima-se de perspectivas contemporâneas que tratam a sustentabilidade como fonte de inovação, criação de valor compartilhado e transformação institucional.

Assim, o BSMM oferece contribuição relevante para estudos que investigam a integração da sustentabilidade à estratégia corporativa, ao evidenciar que tal integração depende do amadurecimento progressivo das capacidades organizacionais (Cagnin, 2005).

O modelo, à partir das suas características centrais, apresenta desafios e oportunidades em cada um dos níveis, conforme detalhado no Quadro 15.

Quadro 15 - Níveis de Maturidade da Sustentabilidade Organizacional

Nível de Maturidade	Características Centrais	Principais Desafios	Oportunidades Estratégicas
1. Orientado à Conformidade	Atuação reativa voltada ao cumprimento de normas legais e regulatórias; sustentabilidade percebida como obrigação ou custo.	Risco de danos reputacionais; baixa confiança de stakeholders; ausência de visão estratégica.	Construção de base inicial para estruturação futura de práticas sustentáveis.
2. Foco em Eficiência	Adoção de práticas sustentáveis associadas à redução de custos e melhoria da eficiência operacional; iniciativas ainda fragmentadas.	Falta de alinhamento estratégico; iniciativas isoladas entre departamentos.	Redução de custos operacionais; melhor gestão de recursos e ganhos de produtividade.
3. Proatividade Estratégica	Integração da sustentabilidade ao planejamento estratégico; postura antecipatória frente a riscos e oportunidades socioambientais.	Necessidade de mudança cultural; engajamento da liderança; superação de resistências internas.	Diferenciação competitiva; estímulo à inovação em produtos, serviços e processos.
4. Sustentabilidade Integrada	Sustentabilidade incorporada à cultura organizacional e aos processos decisórios; metas e indicadores formalmente monitorados.	Garantir consistência entre áreas; manutenção do engajamento organizacional no longo prazo.	Fortalecimento da reputação corporativa; maior engajamento e retenção de colaboradores; consolidação de vantagem competitiva sustentável.
5. Orientado por Propósito	Sustentabilidade como eixo central do modelo de negócios; geração de valor econômico alinhada ao impacto socioambiental positivo.	Equilíbrio entre propósito e desempenho financeiro; mensuração de impacto sistêmico.	Liderança setorial; influência sobre stakeholders; capacidade de promover transformações sistêmicas.

Fonte: elaborado pela autora com base no Modelo de Maturidade da Sustentabilidade, adaptado de Cagnin (2005).

O referencial teórico trouxe uma abordagem ampla sobre os temas de sustentabilidade e de estratégia, englobando também as ferramentas de sua implementação e mensuração, bem como, teorias de como estruturar a transição para a sustentabilidade, agregando um, dentre vários modelos existentes, sobre estágios de adesão e implementação da sustentabilidade nas organizações.

Com base no referencial teórico e no objetivo geral e específicos deste estudo, desenvolveu-se uma metodologia de pesquisa envolvendo empresas contemporâneas, a partir das quais, de forma empírica, obtivemos os resultados, conclusões e considerações finais deste estudo.

3 METODOLOGIA DA PESQUISA

Esta pesquisa se propõe a analisar a integração da sustentabilidade corporativa no contexto da gestão estratégica em organizações contemporâneas, considerando os desafios e oportunidades inerentes a essa corporação. A investigação buscou compreender em que medida os princípios sustentáveis são internalizados nas práticas estratégicas e como contribuem para a criação de valor duradouro.

A fim de realizar este projeto, a pesquisa caracteriza-se como de abordagem qualitativa e natureza exploratória, conduzida por meio de um estudo de casos múltiplos.

A pesquisa qualitativa é uma abordagem metodológica voltada à compreensão profunda dos fenômenos sociais, considerando o contexto em que ocorrem e os significados atribuídos pelos sujeitos envolvidos. Essa abordagem é apropriada quando se busca investigar a natureza de fenômenos complexos e ainda pouco explorados, especialmente aqueles relacionados a comportamentos, percepções, processos organizacionais e tomada de decisão (GODOY, 1995).

Segundo Godoy (1995), a pesquisa qualitativa valoriza a subjetividade, a interpretação e o significado, procurando descrever a realidade a partir da ótica dos participantes. Trata-se de um processo que privilegia a análise de contextos específicos e dinâmicos, sendo especialmente eficaz para estudar situações nas quais as variáveis não podem ser facilmente quantificadas.

De acordo com Malhotra (2019), no campo da pesquisa de marketing e administração, a pesquisa qualitativa é particularmente útil em estágios iniciais da investigação, quando o pesquisador ainda está buscando compreensão exploratória sobre um problema ou fenômeno. Ela permite identificar percepções, motivações e atitudes que não poderiam ser captadas por métodos quantitativos estruturados.

Yin (2016) ressalta que a pesquisa qualitativa, especialmente quando estruturada na forma de estudos de caso, é adequada para responder a perguntas do tipo "como" e "por que", permitindo uma análise rica e contextualizada de fenômenos contemporâneos em ambientes reais. Segundo ele, o estudo de caso qualitativo permite integrar múltiplas fontes de evidência, como entrevistas, documentos e observações diretas.

Assim, o objetivo da pesquisa qualitativa é explorar, interpretar e compreender fenômenos complexos, focando nos significados, nas experiências dos sujeitos e nas relações entre os elementos do contexto estudado.

Foram analisados artigos publicados acerca de Sustentabilidade, ESG, TBL, Estratégia, BSC e BSCS; e foram entrevistados cargos de liderança que tenham responsabilidade direta ou

indireta sobre sustentabilidade e estratégia nas respectivas empresas onde atuam, quais sejam de diferente porte e distintos segmentos de atuação tais como: papel e celulose, clube social ou esportivo, motores elétricos, agronegócios, indústria química e infraestrutura de comunicações.

3.1 TIPO DE PESQUISA

De acordo com Robert K. Yin (2018) o método de pesquisa deve ser escolhido com base no tipo de questão que se deseja responder. Para responder à questão de pesquisa “*De que forma as práticas de sustentabilidade corporativa estão integradas à estratégia e quais são os indicadores em relação à implementação, execução e resultado.*” dentro da abordagem do tema em questão “INTEGRAÇÃO DA SUSTENTABILIDADE À GESTÃO ESTRATÉGICA CORPORATIVA: MODELOS, INDICADORES E DESAFIOS.” a natureza da Pesquisa é Qualitativa, onde os fenômenos estudados serão explorados de forma interpretativa e subjetiva, analisando significados, percepções e experiências.

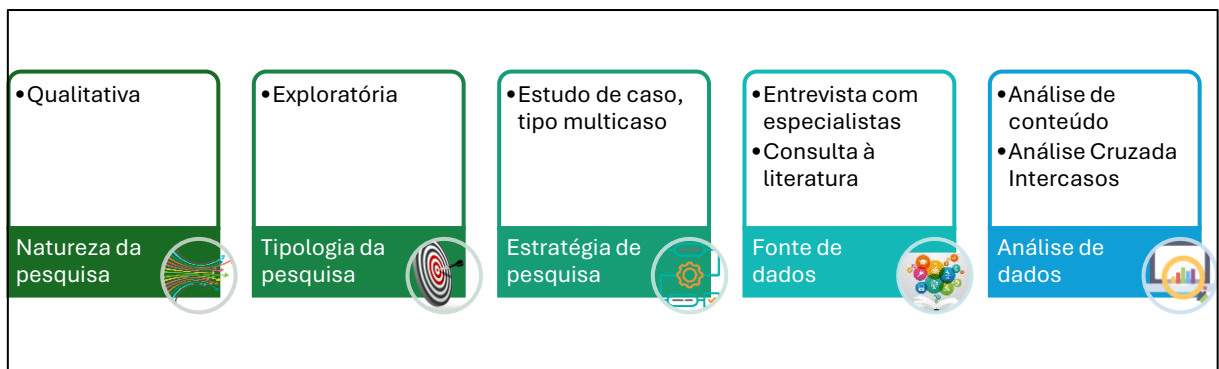
Segundo John W. Creswell (2014), a natureza de pesquisa Qualitativa tem como ponto de partida pressupostos e o uso de estruturas interpretativas/teóricas abordando os significados que os indivíduos ou grupos atribuem a um problema social ou humano. Para estudar esse problema, os pesquisadores qualitativos usam uma abordagem quantitativa da investigação, com coleta de dados em um contexto natural sensível às pessoas e aos lugares em estudo e a análise dos dados que é tanto indutiva quanto dedutiva e estabelece padrões ou temas. O relatório final ou a apresentação incluem as vozes dos participantes, a reflexão do pesquisador, uma descrição complexa e interpretação do problema e a sua contribuição para a literatura ou um chamado à mudança.

A tipologia da Pesquisa é Exploratória, tendo como premissa identificar os fatores que determinam ou contribuem para a ocorrência do fenômeno do projeto de pesquisa, bem como explicar determinados eventos ou comportamentos do projeto de pesquisa (CRESWELL, 2014). A Pesquisa Exploratória permite (i) levantar novas idéias e descobertas, ajuda a identificar aspectos que podem passar despercebidos em abordagens mais rígidas; (ii) direcionar futuras pesquisas ao identificar padrões iniciais; e (iii) entender melhor o contexto do fenômeno estudado, mapeando o ambiente e os fatores que influenciam o tema da pesquisa (YIN, 2018).

A Estratégia de Pesquisa será Estudo de Caso, descrito por Yin (2018) como um método de pesquisa empírico que busca compreender profundamente um fenômeno dentro de seu contexto real, especialmente quando as fronteiras entre o fenômeno e o contexto não são

claramente definidas. Ainda, segundo Yin (2018), ele é utilizado quando o objetivo é investigar um evento, organização, indivíduo ou grupo, considerando suas características particulares e as interações do ambiente. O método, ilustrado na Figura 10, está adequado ao projeto de pesquisa que busca (i) explorar como as metas/práticas de sustentabilidade se integram à gestão estratégica da organização; (ii) obter insights detalhados sobre o tema estudado; (iii) identificar padrões e relações entre os constructos analisados; e (iiii) aprofundar a compreensão do tema, auxiliando na formulação de hipóteses para pesquisas futuras.

Figura 10 - Síntese da metodologia de pesquisa



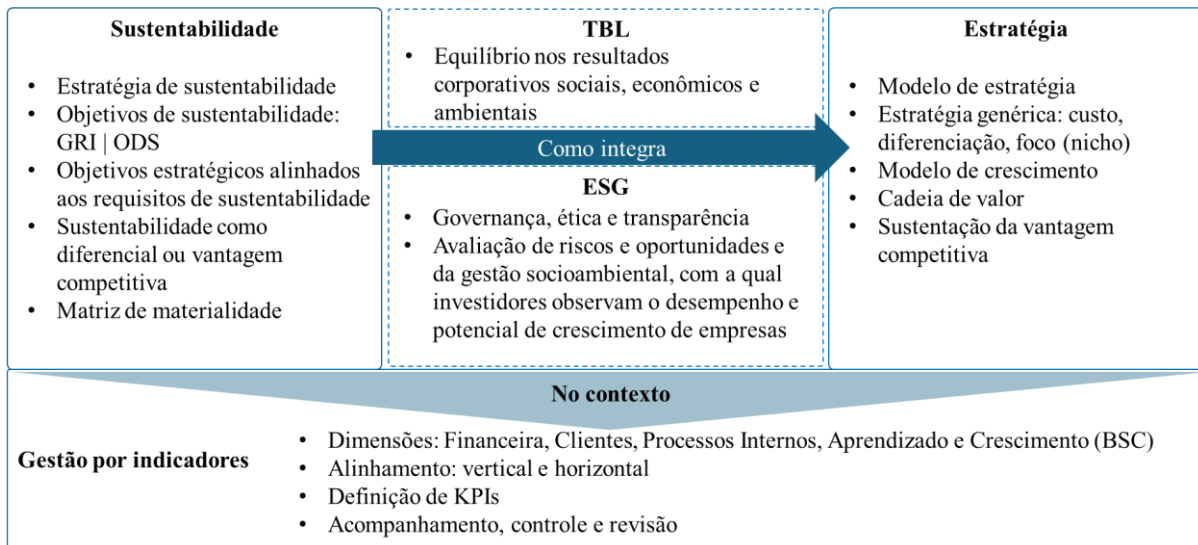
Fonte: elaborada pela Autora.

Para a realização da pesquisa Estudo de Caso foram entrevistadas empresas de segmento e porte distintos que atuam de forma integral ou parcial com os conceitos de sustentabilidade e estratégia.

3.2 MODELO CONCEITUAL

O modelo conceitual que sustenta este estudo é apresentado na Figura 11 construído a partir do Referencial Teórico exposto.

Figura 11 - Modelo Conceitual



Fonte: elaborada pela Autora a partir de Elkington (1997), Porter (1985), Ansoff (1990), Kaplan e Norton (2006, 2008) e GRI (2006).

Com base nos achados teóricos desta pesquisa, o modelo conceitual proposto engloba duas dimensões principais, Sustentabilidade e Estratégia, interligados através dos conceitos TBL e ESG, e embasadas por gestão de indicadores de resultados, a exemplo do que se propõe a ferramenta do BSC.

A integração da sustentabilidade à estratégia organizacional parte do reconhecimento de que as empresas tem a responsabilidade de pertencer e fazer valer o conceito de sustentabilidade que é suprir as necessidades do presente sem comprometer a possibilidade de as futuras gerações atenderem às suas próprias necessidades (*Our Common Future*, 1987) através de práticas que minimizem impactos ambientais, promovam equidade social e assegurem a perenidade econômica do negócio. As práticas de sustentabilidade a serem adotadas devem estar intimamente ligadas ao segmento de cada empresa, visando atender a regulamentação do mercado em que atuam, além de estarem em sinergia com a estratégia no sentido de inovação e agregação de valor para o negócio.

Para que essa integração ocorra, segundo mostrou a pesquisa em questão, e segundo Elkington (1997), a sustentabilidade deve estar integrada à gestão estratégica como um fator essencial para a perenidade das organizações e não ser tratada como algo à parte da estratégia. Lembrando que, segundo Porter e Kramer (2011), empresas que adotam estratégias sustentáveis tendem a reduzir custos operacionais, por meio da eficiência energética, gestão de recursos e minimização de desperdícios. Além disso, a sustentabilidade também impulsiona a inovação ao estimular o desenvolvimento de produtos e serviços alinhados às novas exigências do mercado.

Conforme estudos já realizados, empresas que incorporam critérios ambientais, sociais e de governança em suas estratégias não apenas mitigam riscos regulatórios, mas também se tornam mais resilientes a crises econômicas e ambientais (Eccles, 2014; Hart, Milsteins, 2003).

A utilização estruturada dos conceitos do Triple Botton Line e ESG (Environment, Social and Gobernance/Profit) operacionaliza de forma ordenada a implementação das práticas de sustentabilidade, seguindo também os critérios estabelecidos pelos ODS e GRI. Esses critérios serão definidos de acordo com a estratégia e o porte da empresa, de tal forma que toda e qualquer iniciativa de sustentabilidade esteja conectada à estratégia, seja por exigência regulatória do mercado, seja diferenciação, por agregação de valor, por redução de custo.

A integração efetiva da aplicação desses conceitos à estratégia organizacional ocorre por meio da gestão baseada em indicadores de desempenho, que permite traduzir objetivos estratégicos de sustentabilidade em métricas mensuráveis e acompanhadas ao longo do tempo.

Dimensão sustentabilidade

Segundo Dawodu *et al.* (2022), na literatura, não existem um conjunto de indicadores universalmente reconhecido para avaliar a sustentabilidade. A abordagem de forma única, estabelecendo uma ferramenta de mensuração universal não retrataria a realidade, pois cada instituição está inserida em um contexto social, ambiental e institucional próprio.

Dos métodos no âmbito internacional, o mais utilizado no contexto empresarial é o *Global Reporting Initiative* (GRI) cujos relatórios referem-se ao exercício de medir, publicizar e prestar contas aos stakeholders sobre o desempenho da organização com vistas ao desenvolvimento sustentável (Froehlich, 2014). Além de definir os indicadores, há que se definir a priorização entre eles. Um princípio que suporta a priorização do indicador é o de materialidade, que pode ser representado por uma matriz que relaciona o grau de relevância de um determinado tema da sustentabilidade para os interesses internos da organização com a sua relevância para as partes interessadas externas (GRI, 2006). Para garantir o sucesso da implantação do SMDS (Sistema de Mensuração de Desempenho de Sustentabilidade), segundo Castellani e Sala (2010), um fator importante é o envolvimento das diferentes partes interessadas na formulação de indicadores, aumentando assim a aderência do sistema à realidade e necessidades da empresa.

Dimensão Estratégia

Fundamentos da estratégia são decisões e ações destinadas a orientar a organização em direção aos seus objetivos de longo prazo, garantindo a criação e a manutenção de vantagem

competitiva em ambientes dinâmicos (Ansoff, 1990). Trata-se de um processo estruturado que envolve a análise do ambiente externo, a avaliação das capacidades internas e a formulação de planos consistentes para sustentar o desempenho organizacional.

O modelo de estratégia permite às organizações estabelecerem uma posição no mercado, definirem metas e alocarem recursos de forma coerente com as oportunidades identificadas (Mintzberg; Ahlstrand; Lampel, 2010). Assim, o modelo de estratégia atua como guia para decisões que impactam o futuro da empresa.

Para Porter (1985) o modelo de estratégia adotado pelas empresas está diretamente relacionado à sua vantagem competitiva podendo ser estratégia de Liderança em custo; de Diferenciação e Foco (ou nicho). Já Ansoff (1965) tem como premissa que as estratégias de crescimento são fundamentais para a expansão organizacional. A Matriz de Ansoff (1965) define quatro caminhos estratégicos: (i) penetração de mercado, (ii) desenvolvimento de mercado, (iii) desenvolvimento de produto, e (iv) diversificação. A escolha entre as estratégias também advém de uma minuciosa análise da vantagem competitiva das empresas.

Porter (1985) também desenvolveu o conceito de cadeia de valor como ferramenta de análise das atividades internas da empresa, desde a logística de insumos até o pós-venda. A análise da cadeia de valor permite identificar pontos de criação de valor e de custos, possibilitando inovações e ganhos de eficiência que impactam diretamente na competitividade.

Independente da estratégia, a sustentação da vantagem competitiva depende da capacidade da empresa em manter recursos e competências que sejam valiosos, raros, difíceis de imitar e insubstituíveis — critérios estabelecidos no modelo VRIO (Barney, 1991). Além disso, a adaptação contínua às mudanças do ambiente e a incorporação de práticas inovadoras são fundamentais para garantir desempenho superior de longo prazo.

3.3 UNIDADE DE ANÁLISE E SELEÇÃO DOS CASOS

O estudo analisou as áreas e processos de Sustentabilidade no contexto da Gestão Estratégica das organizações. Os casos selecionados foram empresas de diferentes porte e segmentos de atuação, que atuam com práticas de sustentabilidade e que adotem sistemas de gestão estratégica. O método de Estudo de Caso Múltiplo permitiu comparação entre os dados coletados, aumentando a validação dos resultados.

3.4 PROCEDIMENTOS PARA COLETA DE DADOS

3.4.1 Fonte de Evidências

Os dados foram coletados através de entrevistas e complementados com análise de relatórios de sustentabilidade, quando disponíveis, para garantir e aumentar a confiabilidade da informação. As entrevistas ocorreram no período entre outubro e dezembro de 2025. As fontes de coleta de dados utilizadas foram:

- a) Sete entrevistas por videoconferência com duração média de 50 minutos, de forma semiestruturada, por meio da utilização de protocolo de entrevista elaborado de acordo com o escopo teórico e modelo conceitual, conforme Apêndice B. O registro dos dados foram feitos de duas formas: das sete entrevistas realizadas, três foram gravadas e transcritas na íntegra e quatro não foram gravadas, sendo as transcrições feitas durante as entrevistas. Os entrevistados selecionados eram funcionários das empresas selecionadas para o Estudo de Caso com atuação direta ou indireta, na data das entrevistas, nas áreas de sustentabilidade e estratégica para entender as práticas da sustentabilidade no contexto da gestão estratégica e quais são os indicadores utilizados.
- b) Relatórios de sustentabilidade.

Seguindo os critérios de Estudo de Caso, este estudo foi feito considerando os eixos *Caso* sobre uma organização e o eixo *Fonte de coleta de dados* de uma organização, conforme ilustra a Figura 12.

Figura 12 - Coleta de Dados: diferentes unidades de análise

Fonte de Coleta de Dados		
Caso	Sobre um Indivíduo	De um indivíduo
		De uma organização
	Sobre uma Organização	Comportamento Individual Atitudes Individuais Percepções Individuais
		Registros do empregado Entrevistas com o superior do empregado Entrevistas com outros empregados
	Sobre uma Organização	Entrevistas individuais: Como a organização funciona Porque a organização funciona
		Registros da organização Políticas organizacionais Resultados organizacionais

Fonte: Rodrigues, I. (2025).

3.4.2 Seleção dos Respondentes

A seleção dos respondentes garantiu que os entrevistados contribuíssem com dados relevantes, aumentando a qualidade e credibilidade dos resultados do estudo de caso. Os passos adotados são apresentados a seguir.

- a) Critérios de seleção: participantes com experiência no tema, cargo de relevância, tempo considerável de atuação na função para que tenham um histórico mínimo de vivência no tema em questão e saber correlacionar as decisões com base na estratégia da organização.
- b) Seleção dos Participantes: baseada na acessibilidade e relevância dos cargos dos participantes.
- c) Definição do número de entrevistados: um participante por Estudo de Caso, por empresa.

3.4.3 Caracterização dos respondentes

A pesquisa contou com a participação de sete executivos ocupantes de posições estratégicas em suas respectivas organizações, com atuação direta ou interface relevante com os temas de sustentabilidade, estratégia corporativa, governança e operações, conforme demonstra o Quadro 16, a seguir, o qual destaca o cargo e o tempo de atuação dos entrevistados na empresa.

Quadro 16 - Perfil dos Respondentes por Cargo, Setor e Caso

Caso	Setor	Cargo	Tempo de Atuação
Caso A	Papel e Celulose	Product and Market Development Manager & Technical Support Manager	10 anos
Caso B	Clube social, esportivo e cultural	Gerente de Governança e Compliance	3 anos
Caso C	Motores elétricos e sistemas de acionamento de grande porte	Managing Director Brazil, Colombia & Argentina	26 anos
Caso D	Agronegócios e Bebidas	Chief Legal and Corporate Affairs Officer	11 anos
Caso E	Papel e Celulose	Head of Procurement – Asia	16 anos
Caso F	Indústria Química	Diretor de Finanças e Operações	12 anos
Caso G	Infraestrutura de Telecomunicações	Vice President Operations – Latam	11 anos

O conjunto de respondentes apresenta elevada senioridade organizacional, com tempo médio de atuação de aproximadamente 13 anos nas empresas analisadas, o que confere profundidade experiencial às evidências coletadas. Entre os participantes, destacam-se cargos de alta liderança e nível executivo, como o Managing Director para Brasil, Colômbia e Argentina (26 anos de atuação – Caso C), Vice President Operations – Latam (11 anos – Caso G), Diretor de Finanças e Operações (12 anos – Caso F) e Chief Legal and Corporate Affairs Officer (11 anos – Caso D). Tais posições indicam envolvimento direto nos processos decisórios estratégicos e na governança corporativa. O grupo também inclui executivos com responsabilidades técnicas e funcionais relevantes para a integração da sustentabilidade, como Head of Procurement – Asia (16 anos – Caso E) e Product and Market Development Manager & Technical Support Manager (10 anos – Caso A). Complementa o conjunto um Gerente de Governança e Compliance (3 anos – Caso B). Importante ressaltar que o entrevistado do Caso B tem mais de 30 anos de atuação no setor, embora esteja na empresa analisada por apenas 3 anos).

3.4.4 Caracterização das empresas

O Quadro 17 apresenta uma síntese das principais características das empresas investigadas em relação ao setor de atividade, ao ano de fundação, à localização, ao número de funcionários, à receita líquida, ao tipo de capital, à origem do capital controlador, à divulgação do relatório de sustentabilidade e atuação global. As características organizacionais evidenciam que as empresas analisadas possuem vasta experiência no mercado, tendo entre 25 e 160 anos de atuação, com média de 91 anos, o que indica evolução através dos anos e o acompanhamento de várias mudanças corporativas e da sociedade. Todas as empresas sediadas no estado de São Paulo, exceto a empresa Caso E, que se localiza no estado da Bahia. As empresas Casos C e G tem suas matrizes no exterior, em Nuremberg, na Alemanha e em Boston, nos Estados Unidos, respectivamente

As empresas investigadas atuam em setores distintos. Enquanto as empresas dos Casos A e E atuam no segmento de papel e celulose, a empresa Caso B atua no setor social, esportivo e cultural; a empresa Caso C atua no segmento de motores elétricos e sistemas de acionamento de grande porte; enquanto a empresa Caso D atua no segmento de agronegócios e bebidas e a empresa Caso F no setor de indústria química. E a empresa Caso F, por sua vez, atua no setor de infraestrutura e telecomunicações.

Quadro 17 - Caracterização das empresas entrevistadas no estudo

Caso	Setor de atividade	Ano de Fundação	Matriz	No. de funcionários	Receita Líquida 2024	Origem e tipo do Capital	Relatório de sustentabilidade	Atuação
Caso A	Papel e Celulose	1899	São Paulo - SP	17.525	R\$ 19.600.000.000	Nacional Capital aberto	Sim	Global
Caso B	Clube social, esportivo e cultural	1900	São Paulo - SP	1.000	R\$ 36.000.000	Nacional Capital fechado	Não	Nacional
Caso C	Motores elétricos e sistemas de acionamento de grande porte	1866 (spin-off 2023)	Jundiaí - SP Nuremberg - Alemanha	15.000	R\$ 21.186.000.000	Norte-americano Capital privado	Sim	Global
Caso D	Agronegócios e Bebidas	1963	Matão - SP	5.500	R\$ 9.673.000.000	Nacional Capital fechado	Sim	Global
Caso E	Papel e Celulose	1924	Salvador - BA	56.000	R\$ 47.400.000.000	Nacional Capital aberto	Sim	Global
Caso F	Indústria Química	2001	Sertãozinho - SP	200	R\$ 370.000.000	Nacional Capital fechado	Não	Nacional
Caso G	Infraestrutura de Telecomunicações	1995	São Paulo - SP Boston - EUA	7.500	R\$ 57.639.700.000	EUA Capital aberto	Sim	Global

Fonte: elaborado pela Autora.

A análise dos casos apresentados no Quadro 17 permite identificar padrões relevantes entre o porte das empresas pesquisadas, suas estruturas de capital, escopo de atuação e adoção de práticas formais de divulgação de sustentabilidade, particularmente por meio da publicação de relatórios de sustentabilidade. Para fins analíticos, o porte das empresas foi considerado a partir de dois indicadores amplamente utilizados na literatura organizacional: receita líquida e número de funcionários.

Inicialmente, observa-se que a maioria dos casos analisados corresponde a organizações de grande porte, caracterizadas por receitas bilionárias e elevado número de empregados. Os Casos A, C, D, E e G apresentam receitas que variam aproximadamente entre R\$ 9,7 bilhões e R\$ 57,6 bilhões e contingentes de funcionários que vão de cerca de 7.500 a 56.000 colaboradores. Em contraste, os casos B e F apresentam porte significativamente menor, tanto em termos de receita quanto em número de funcionários. O caso B possui faturamento de R\$ 36 milhões e cerca de 1.000 funcionários, enquanto o caso F apresenta receita de aproximadamente R\$ 370 milhões e cerca de 200 colaboradores. Essa diferença evidencia a presença de dois grupos organizacionais distintos na amostra: grandes empresas com elevada capacidade econômica e organizacional e organizações de menor escala operacional.

Quando se analisa a existência de relatórios de sustentabilidade, observa-se um padrão consistente associado ao porte organizacional. Todas as empresas classificadas como de grande porte (casos A, C, D, E e G) divulgam relatórios de sustentabilidade, enquanto as organizações de menor porte (casos B e F) não apresentam esse tipo de publicação. Esse resultado sugere uma correlação positiva entre o tamanho da empresa e a adoção de práticas formais de reporte de sustentabilidade. Empresas maiores tendem a estar mais expostas a pressões institucionais, regulatórias e reputacionais provenientes de diferentes grupos de stakeholders, incluindo investidores, consumidores, governos e sociedade civil. Nesse contexto, a publicação de relatórios de sustentabilidade funciona como um instrumento de transparência e prestação de contas, permitindo que as organizações demonstrem suas práticas ambientais, sociais e de governança.

Outro aspecto relevante refere-se à estrutura de capital das empresas. Observa-se que os Casos A, E e G possuem capital aberto, enquanto o Caso C possui capital privado internacional e os casos B, D e F possuem capital fechado. As empresas de capital aberto e aquelas com investidores internacionais (Casos A, C, E e G) apresentam, em sua totalidade, relatórios de sustentabilidade. Entre as organizações de capital fechado, por outro lado, o comportamento é mais heterogêneo: enquanto o caso D divulga relatório de sustentabilidade, os casos B e F não apresentam tal prática. Esse padrão indica que a governança corporativa e o acesso ao mercado

de capitais constituem fatores relevantes para a adoção de práticas de reporte de sustentabilidade, uma vez que empresas com capital aberto tendem a enfrentar maiores exigências de transparência por parte de investidores e órgãos reguladores.

A atuação geográfica das empresas também revela uma correlação importante com a divulgação de relatórios de sustentabilidade. As organizações com atuação global — casos A, C, D, E e G — são exatamente aquelas que apresentam relatórios de sustentabilidade. Destaca-se na análise o Caso D que, mesmo sendo de capital fechado, apresenta relatório de sustentabilidade, o que pode estar relacionado ao porte da empresa e atuação geográfica global. Por outro lado, os Casos B e F, que possuem atuação estritamente nacional, não apresentam esse tipo de relatório. Esse padrão sugere que a internacionalização das operações empresariais pode estar associada à adoção de práticas estruturadas de sustentabilidade, uma vez que empresas inseridas em cadeias globais de valor tendem a enfrentar pressões adicionais relacionadas a padrões internacionais de governança, responsabilidade socioambiental e transparência corporativa.

De forma geral, a análise comparativa dos casos indica que empresas de grande porte, de capital aberto ou privado e com atuação global de internacionalização estão associadas à reportes oficiais de sustentabilidade através dos relatórios. Demonstra, também, que empresas de grande porte, com receitas elevadas e grande número de funcionários, tendem a apresentar maior formalização das práticas de sustentabilidade, especialmente quando possuem capital aberto ou participação de investidores internacionais. Além disso, a atuação em mercados globais parece reforçar a necessidade de alinhamento com padrões internacionais de reporte e transparência. Em contraste, organizações de menor porte, com atuação predominantemente nacional e estrutura de capital fechada, apresentam menor preocupação na divulgação de práticas de sustentabilidade, possivelmente em razão de menores pressões institucionais, menor exposição reputacional e limitações de recursos organizacionais para a implementação de sistemas de implantação e reporte.

Assim, os resultados observados sugerem que a institucionalização das práticas de sustentabilidade e sua divulgação através de relatórios corporativos estão fortemente relacionadas ao nível de complexidade organizacional e ao ambiente institucional no qual as empresas estão inseridas, reforçando a importância de fatores estruturais e de governança na adoção de práticas de sustentabilidade no contexto empresarial.

3.5 PROCEDIMENTOS DE ANÁLISE DE DADOS

A análise dos dados foi conduzida por meio de abordagem qualitativa interpretativa, utilizando a técnica de análise de conteúdo com codificação sistemática das evidências empíricas. O processo analítico seguiu as orientações metodológicas de Saldaña (2021) para codificação em ciclos sucessivos, articulando procedimentos indutivos, orientados pela emergência de significados a partir dos discursos, e dedutivos, fundamentados nos objetivos e constructos teóricos da pesquisa.

Todos os dados foram organizados e sistematizados com o auxílio do software ATLAS.ti, que possibilitou a criação de códigos, seu agrupamento em categorias analíticas e a verificação de coocorrências temáticas, fortalecendo a rastreabilidade das interpretações e a transparência do processo analítico.

O corpus empírico foi composto por sete entrevistas realizadas com profissionais que ocupam posições estratégicas ou com interface direta com sustentabilidade e planejamento estratégico nas empresas selecionadas. Dentre essas, três entrevistas foram gravadas e transcritas integralmente, permitindo análise textual aprofundada, enquanto quatro foram registradas por meio de instrumento estruturado de coleta de dados, com respostas sistematizadas.

A utilização de diferentes formatos de registro é compatível com a lógica do estudo de caso qualitativo, que admite múltiplas fontes de evidência e distintos níveis de detalhamento empírico, conforme orienta Yin (2018). Segundo o autor, a robustez analítica decorre do encadeamento lógico das evidências e da convergência interpretativa, e não da uniformidade formal das fontes. Reconhecendo a diferença de densidade textual entre os materiais, adotou-se tratamento analítico diferenciado conforme a natureza do dado, preservando a coerência metodológica e a consistência interpretativa, em consonância com a flexibilidade analítica defendida por Creswell (2014).

As entrevistas transcritas foram submetidas à codificação detalhada, estratégia recomendada quando se busca aprofundamento interpretativo em dados textualmente ricos (Saldaña, 2021). As entrevistas registradas de forma estruturada foram analisadas por unidades de sentido, considerando cada resposta como segmento analítico, conforme o conceito de unidade de registro proposto por Bardin (2016).

As entrevistas transcritas integralmente foram utilizadas como base para o aprofundamento interpretativo dos dados e para a construção das categorias analíticas, em consonância com os pressupostos da análise de conteúdo, que privilegia a interpretação

sistemática e contextualizada das evidências empíricas (BARDIN, 2016). As entrevistas estruturadas, por sua vez, foram empregadas para confirmação, ampliação e contraste dos padrões identificados, contribuindo para a consistência interpretativa e para a compreensão aprofundada do fenômeno investigado, em conformidade com a flexibilidade analítica característica da pesquisa qualitativa (CRESWELL, 2014).

Parte do instrumento estruturado continha cinco questões de natureza fechada, com alternativas previamente definidas referentes às barreiras à integração da sustentabilidade à estratégia corporativa. Por se tratar de respostas categóricas e não discursivas, essas questões não foram submetidas ao processo de codificação qualitativa em ciclos, conforme orienta Saldaña (2021). A decisão metodológica decorre do entendimento de que a codificação pressupõe material narrativo passível de fragmentação analítica (Bardin, 2016; Saldaña, 2021), o que não se aplica a respostas de múltipla escolha previamente delimitadas. Esses dados foram tratados de forma descritiva e utilizados como elemento complementar para reforço, contraste ou validação dos padrões emergentes da análise qualitativa, preservando a coerência metodológica do estudo.

3.5.1 Etapas da Codificação

A primeira etapa correspondeu à codificação aberta, na qual os trechos das entrevistas foram examinados de maneira minuciosa e rotulados com códigos que emergiam diretamente do discurso dos participantes, sem imposição prévia de categorias teóricas rígidas. Essa etapa resultou na identificação de 56 códigos abertos, refletindo práticas, percepções, estruturas organizacionais, mecanismos de mensuração, modelos de gestão e lógicas de valor associadas à sustentabilidade.

Na etapa seguinte, procedeu-se à codificação axial, na qual os códigos abertos foram comparados, agrupados e reorganizados em 7 “eixos” (categorias principais) analíticos mais abrangentes, capazes de expressar padrões recorrentes e relações conceituais entre os dados. Esse movimento permitiu consolidar dimensões estruturantes relacionadas, por exemplo, à integração da sustentabilidade à estratégia, aos sistemas de indicadores e monitoramento, aos modelos de institucionalização e às diferentes concepções de valor associadas à sustentabilidade.

Quando determinado código apresentava natureza transversal ele foi associado a mais de um código axial, preservando a coerência interpretativa e a rastreabilidade às evidências no ATLAS.ti.

Na etapa final, os códigos axiais foram integrados em quatro códigos seletivos centrais, que representam os eixos explicativos da pesquisa:

- 1 Integração da sustentabilidade à estratégia corporativa;
- 2 Sistema de mensuração e monitoramento da sustentabilidade;
- 3 Modelos de gestão e institucionalização da sustentabilidade;
- 4 Propósito e lógica de valor da sustentabilidade.

Esses códigos seletivos sintetizam os padrões recorrentes nas narrativas e organizam os achados em um nível mais abstrato de interpretação, permitindo compreender como a sustentabilidade é integrada, ou não, às dinâmicas estratégicas das organizações analisadas.

Diferentemente dos demais códigos seletivos, que emergiram do processo de codificação qualitativa em ciclos, o eixo “Barreiras à integração da sustentabilidade” foi estruturado a partir das questões fechadas do instrumento de pesquisa, sendo tratado como dimensão analítica complementar. Essa dimensão não decorreu de codificação indutiva, mas foi incorporada à análise como recurso interpretativo adicional, contribuindo para a triangulação e para a compreensão das condições que dificultam a consolidação da integração estratégica da sustentabilidade à gestão estratégica das empresas.

3.5.2 Análise Cruzada Intercasos

A partir dessa estrutura analítica, foi realizada uma etapa de análise cruzada orientada pela comparação sistemática dos códigos axiais e seletivos entre os diferentes casos. Diferentemente de uma abordagem sequencial baseada na descrição isolada de cada empresa, a análise adotada foi transversal, mobilizando simultaneamente evidências provenientes de múltiplos casos para construção das categorias analíticas.

A análise cruzada não constituiu nova etapa empírica, mas um movimento interpretativo de aprofundamento, permitindo identificar convergências, divergências e diferentes níveis de maturidade na integração da sustentabilidade à estratégia corporativa. Essa estratégia é coerente com abordagens qualitativas comparativas que privilegiam a construção intercasos a partir de categorias temáticas compartilhadas, conforme indicado por Saldaña (2021), Braun e Clarke (2021) e Yin (2018).

Yin (2018) destaca que, em estudos de caso múltiplos, a lógica analítica pode se organizar em torno de padrões explicativos comuns, desde que a comparabilidade seja garantida pela consistência dos constructos analíticos. De modo convergente, Braun e Clarke (2021)

ressaltam que a análise temática permite leituras comparativas robustas quando os temas são construídos de forma reflexiva e sustentados por evidências distribuídas ao longo do conjunto de dados.

4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

A análise qualitativa das entrevistas resultou na identificação de quatro códigos seletivos centrais, construídos a partir da articulação e interpretação dos códigos abertos e axiais desenvolvidos ao longo dos ciclos de codificação. São eles: (1) Integração da sustentabilidade à estratégia corporativa; (2) Sistema de mensuração e monitoramento da sustentabilidade; (3) Modelos de gestão e institucionalização da sustentabilidade; e (4) Propósito e lógica de valor da sustentabilidade.

Adicionalmente, foi estruturada uma quinta dimensão analítica complementar: (5) Barreiras à integração da sustentabilidade à estratégia corporativa, derivada das questões fechadas do instrumento de coleta, tratadas de forma descritiva e interpretativa, sem submissão ao processo formal de codificação em ciclos.

A Figura 13 apresenta a estrutura de agrupamento temático elaborada a partir desse processo analítico, evidenciando a relação entre códigos abertos, códigos axiais e códigos seletivos, bem como a posição complementar da dimensão referente às barreiras.

A Tabela 1 apresenta o número de evidências para cada código, enquanto a Figura 14 representa a coocorrência de códigos axiais em evidências das entrevistas. Na sequência, os resultados são discutidos, organizados com base nos temas analíticos representados pelos códigos seletivos e pela dimensão analítica complementar; posteriormente, é realizada a análise cruzada dos casos com base nos códigos seletivos e axiais.

4.1 INTEGRAÇÃO DA SUSTENTABILIDADE À ESTRATÉGIA CORPORATIVA

4.1.1 Sustentabilidade como componente indissociável da estratégia

Os dados empíricos indicam que, em parte significativa dos casos analisados, a sustentabilidade não é concebida como agenda paralela ou complementar à estratégia corporativa, mas como elemento constitutivo da lógica estratégica do negócio. A integração entre sustentabilidade e estratégia emerge como eixo estruturante da tomada de decisão, do posicionamento competitivo e da identidade organizacional, configurando uma relação de indissociabilidade que transcende o cumprimento regulatório ou a gestão reputacional.

Figura 13 - Agrupamento temático (códigos abertos, axiais e seletivos)



Tabela 1 - Número de evidências por código axial e por código aberto

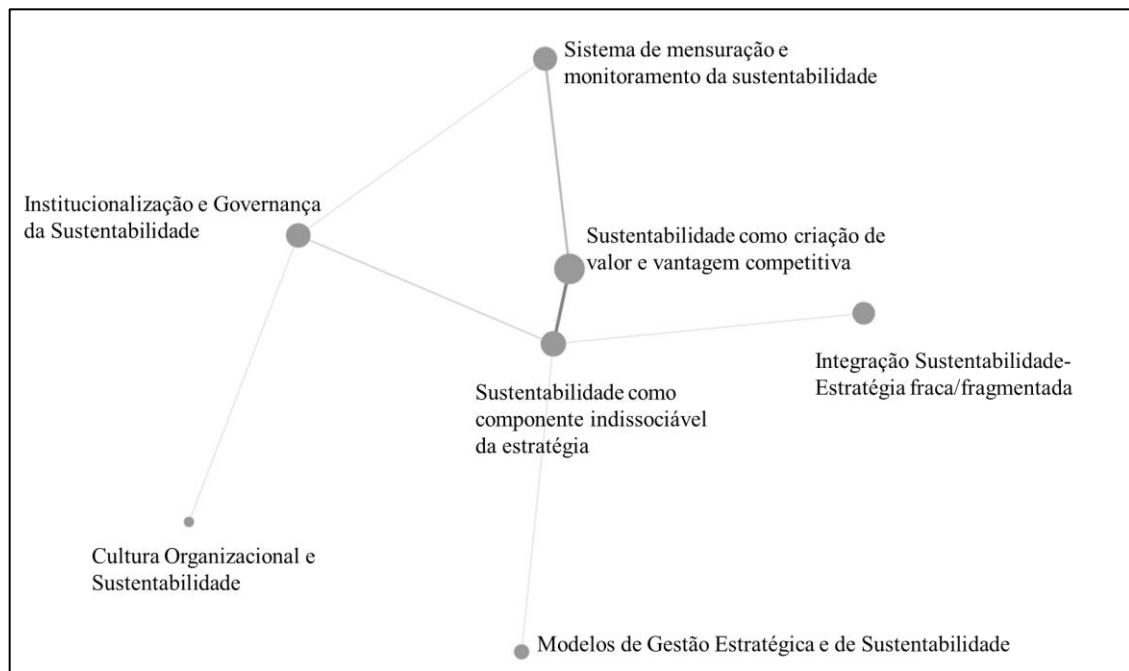
Códigos Axiais e Abertos	Casos						Totais	
	A	B	C	D	E	F	G	
Sustentabilidade como componente indissociável da estratégia	4	0	5	7	7	1	7	31
Direcionamento estratégico corporativo	0	0	1	0	0	0	0	1
ESG como critério de infraestrutura	0	0	1	0	0	0	0	1
Integração Sustentabilidade-Estratégia	3	0	1	3	2	0	3	12
Integração Sustentabilidade-Financeiro	0	0	0	1	2	0	1	4
Sustentabilidade como critério decisório estratégico	0	0	1	1	2	1	1	6
Sustentabilidade como driver do modelo de negócio	0	0	1	2	1	0	1	5
Sustentabilidade como valor organizacional	1	0	0	0	0	0	1	2
Integração Sustentabilidade-Estratégia fraca/fragmentada	0	12	1	0	0	9	2	24
Ausência de alinhamento com ODS	0	0	0	0	0	1	1	2
Ausência de engajamento stakeholder	0	1	0	0	0	1	1	3
Ausência de inventário de emissões	0	1	0	0	0	0	0	1
Ausência de Modelo de Sustentabilidade	0	0	0	0	0	1	0	1
Ausência de reporte ESG estruturado	0	1	0	0	0	0	0	1
Ausência de valor compartilhado	0	0	0	0	0	1	0	1
ESG reativo a problemas passados	0	1	0	0	0	0	0	1
Estratégia condicionada ao mandato político	0	1	0	0	0	0	0	1
Estrutura formal ESG parcial	0	0	0	0	0	0	0	0
Horizonte estratégico curto	0	1	0	0	0	0	0	1
Indicadores estratégicos com foco exclusivamente financeiro	0	0	0	0	0	1	0	1
Monitoramento não sistêmico	0	1	0	0	0	1	0	2
Planejamento estratégico limitado	0	3	0	0	0	0	0	3
Sustentabilidade desvinculada da estratégia	0	1	1	0	0	0	0	2
Sustentabilidade fora do sistema de avaliação de desempenho	0	1	0	0	0	1	0	2
Sustentabilidade sob a lógica econômica	0	0	0	0	0	2	0	2
Sistema de mensuração e monitoramento da sustentabilidade	7	1	10	3	4	0	2	27
Alinhamento com ODS	2	0	3	1	2	0	0	8
Alinhamento KPIs com certificações ISO	0	0	1	0	0	0	0	1
Gestão por escopos de emissão	1	0	1	0	0	0	0	2
Indicadores ESG	3	1	3	1	1	0	1	10
Monitoramento sistêmico	1	0	2	1	1	0	1	6
Modelos de Gestão Estratégica e de Sustentabilidade	2	0	2	2	2	1	2	11
Adoção implícita de modelo ESG	1	0	1	0	0	0	0	2
Estratégia híbrida	0	0	1	1	0	0	0	2
Estratégias de Porter	0	0	0	0	1	0	1	2
Matriz Ansoff	0	0	0	0	0	1	0	1
Modelo ESG como estrutura orientadora	1	0	0	1	1	0	1	4

Códigos Axiais e Abertos	Casos						Totais	
	A	B	C	D	E	F	G	
Institucionalização e Governança da Sustentabilidade	3	2	6	4	6	0	7	28
Acesso amplo às informações ESG	0	0	1	0	0	0	0	1
Estrutura formal de sustentabilidade	1	0	1	1	2	0	2	7
Governança institucionalizada	0	1	0	0	0	0	1	2
Integração operacional/técnica	0	0	0	0	0	0	0	0
Pilar formal de sustentabilidade	0	0	1	0	0	0	0	1
Sustentabilidade subordinada à área técnica (EHS)	0	0	1	0	0	0	0	1
Sustentabilidade vinculada a gestão do desempenho individual	1	0	1	1	1	0	1	5
Transparência sobre desempenho sustentável	1	0	1	0	0	0	0	2
Transversalidade das Ações de Sustentabilidade	0	1	0	2	3	0	3	9
Cultura Organizacional e Sustentabilidade	0	1	1	2	1	0	0	5
Cultura Favorável à Sustentabilidade	0	0	0	0	1	0	0	1
Cultura Favorável às ações de Meio Ambiente	0	1	0	0	0	0	0	1
Ferramenta de engajamento organizacional	0	0	1	2	0	0	0	3
Sustentabilidade como criação de valor e vantagem competitiva	7	3	9	10	11	0	7	47
Avaliação ESG de fornecedores	0	0	2	0	0	0	0	2
Certificações ESG	3	0	1	1	1	0	0	6
Critérios Internacionais	0	0	0	0	0	0	1	1
Economia Regenerativa	0	0	0	0	2	0	0	2
Monetização da sustentabilidade	0	0	0	1	0	0	0	1
Superação de exigências legais	2	0	0	1	1	0	1	5
Sustentabilidade como driver do modelo de negócio	0	0	1	2	1	0	1	5
Sustentabilidade como Valor para Stakeholders	1	0	5	5	5	0	4	20
Sustentabilidade como vetor de inovação tecnológica	0	0	0	0	1	0	0	1
Sustentabilidade gera eficiência operacional.	1	0	0	0	0	0	0	1
Valor interno percebido	0	3	0	0	0	0	0	3
Totais	23	19	34	28	31	11	27	173

Nota ¹

¹ Alguns códigos abertos foram alocados em mais de um código axial, em razão de sua natureza transversal. Nesses casos, foram contabilizados em mais de um agrupamento, o que explica eventuais duplicidades nos totais apresentados.

Figura 14 - Coocorrência de códigos axiais em evidências das entrevistas



Nota. ²

No Caso A, essa indissociabilidade é afirmada de maneira categórica. A sustentabilidade é descrita como algo que “*não tem nem como desassociar*” (Caso A), sendo compreendida quase como uma imposição inerente ao próprio modelo produtivo: “*ela chega a ser até uma obrigação, porque imagina se você não tratasse bem da floresta, que é a tua maior riqueza*” (Caso A). A floresta, nesse contexto, não é apenas recurso produtivo, mas ativo estratégico central, o que reforça a percepção de que “*num segmento que a gente atua, não tem nem como desassociar*” (Caso A). A sustentabilidade aparece, assim, vinculada à própria lógica da existência, de sobrevivência e continuidade do negócio.

Em perspectiva convergente, o Caso C evidencia integração estratégica materializada em decisões estruturais de investimento. A mudança de planta industrial é descrita como oportunidade de incorporar critérios ESG desde a concepção da infraestrutura: “*toda a nova planta foi pensada para atender todos os requisitos, todas as coisas relacionadas a ESG e EHS*” - *Environment, Health, and Safety*/Ambiente, Saúde e Segurança - (Caso C), incluindo painéis solares e reuso de água. Além disso, o entrevistado ressalta que “*temos um monitoramento nosso de acidentes, emissão de carbono, tudo isso participa do nosso dia a dia*” (Caso C), indicando que a sustentabilidade integra a gestão operacional e estratégica de forma contínua. Ainda que se reconheça que “*no global ele aparece bastante como estratégico*” (Caso

² O diagrama apresentado na Figura 13 não representa uma relação de causa e efeito, mas demonstra a conexão entre os diferentes fatores e evidencia a complexidade do tema

C), a articulação local demonstra alinhamento entre diretrizes corporativas e execução do negócio.

Nos Casos D e E, a integração assume caráter formal e declaratório, ancorada em planejamento de longo prazo. No Caso D, afirma-se explicitamente que *“a gente incorpora a ESG na estratégia”* e que *“a sustentabilidade é parte da estratégia do negócio da empresa”* (Caso D), estando inclusive associada a metas estruturadas até 2030. No Caso E, essa perspectiva é aprofundada por meio da existência de compromissos de longo prazo que *“vão permanecer até 2040”* independentemente de mudanças na liderança (Caso E), reforçando a estabilidade institucional da agenda sustentável. A estratégia é descrita como orbitando em torno da sustentabilidade: *“a estratégia gira em torno da sustentabilidade”* (Caso E), evidenciando que o direcionamento estratégico parte de uma lógica de base natural e responsabilidade socioambiental.

Essa integração também se manifesta na articulação entre sustentabilidade e desempenho financeiro. No Caso D, destaca-se que *“os resultados de sustentabilidade (atingimento das metas) são relevantes para a análise da empresa. Não só os dados financeiros”* (Caso D). No Caso E, a integração é ainda mais simbólica, ao se afirmar que o relatório principal é o de sustentabilidade, com as finanças apresentadas na sequência (Caso E). Tal arranjo revela inversão hierárquica relevante: a sustentabilidade não complementa o desempenho financeiro, mas o enquadra.

Além da dimensão estratégica formal, a sustentabilidade emerge como valor organizacional e elemento identitário. No Caso A, declara-se de forma enfática: *“É valor. É valor da empresa. Super valor da empresa”* (Caso A), associando o valor organizacional ao modo de operar com a floresta. No Caso G, a visão institucional reforça essa dimensão simbólica ao afirmar o compromisso com *“construir um mundo mais conectado com redes seguras e sustentáveis”* (Caso G), indicando que sustentabilidade e propósito corporativo estão integrados.

Em alguns contextos, a sustentabilidade não apenas integra a estratégia, mas atua como *driver* do modelo de negócio e da geração de receita. No Caso C, a redução de carbono é incorporada ao argumento comercial: *“a gente oferece para o cliente um produto que vai ajudar o cliente a reduzir a emissão de carbono dele. Isso é um dos argumentos de venda”* (Caso C). No Caso D, há referência direta à monetização associada ao atributo ESG, com geração adicional de receita decorrente de posicionamento reputacional e programas de crédito de carbono (Caso D). No Caso G, o próprio modelo de hospedagem é descrito como *“inerentemente sustentável”*, permitindo redução de custos e impacto ambiental para os

clientes (Caso G). Nesses casos, sustentabilidade e vantagem competitiva se fundem, configurando modelo de negócios orientado por atributos socioambientais.

A sustentabilidade também aparece como critério decisório estratégico. No Caso E, cada projeto de investimento em CAPEX deve estar alinhado às metas de sustentabilidade, podendo representar até 20% do peso na aprovação do projeto (Caso E), mesmo que implique retorno financeiro menos imediato. A liderança reforça que a sustentabilidade *“vai ser feita independente se o custo aumenta”*, sendo compreendida como perenidade, e não como custo (Caso E). De forma semelhante, no Caso C, a decisão de troca de fábrica é apresentada como exemplo concreto de incorporação de critérios ESG no processo decisório.

Em conjunto, os achados revelam que, nos casos analisados, a sustentabilidade assume diferentes graus de institucionalização estratégica, variando entre integração estrutural profunda, na qual orienta modelo de negócio, investimentos e identidade organizacional, e integração formalizada por metas e compromissos de longo prazo. O padrão explicativo predominante indica que, quando a sustentabilidade é percebida como ativo estratégico central ou como fundamento do modelo de negócios, ela se torna indissociável da estratégia corporativa, influenciando decisões financeiras, investimentos, infraestrutura e posicionamento competitivo. Essa indissociabilidade não se manifesta de forma homogênea entre os casos, mas converge para uma lógica comum de incorporação estratégica.

A seguir, apresenta-se a Tabela 2 com os códigos abertos e trechos das entrevistas que ilustram os pontos discutidos.

Tabela 2 - Códigos abertos e evidências relacionados à Sustentabilidade como componente indissociável da estratégia

Código	Evidências
Integração Sustentabilidade–Estratégia	“sustentabilidade não tem nem como desassociar.” (Caso A) / “ela chega a ser até uma obrigação, porque [...] a floresta [...] é a tua maior riqueza.” (Caso A) / “Num segmento que a gente atua, não tem nem como desassociar.” (Caso A) / “A gente incorpora a ESG na estratégia.” (Caso D) / “A sustentabilidade é parte da estratégia do negócio da empresa.” (Caso D) / “As metas de sustentabilidade são parte da estratégia.” (Caso D) / “A estratégia gira em torno da sustentabilidade.” (Caso E) / “Somos um negócio de base natural e a sustentabilidade faz parte da nossa estratégia [...]” (Caso E) / “O compromisso [...] é parte integrante de nossos negócios e cultura.” (Caso G) / “Essas questões [...] são integradas à estratégia de negócios [...] ambos estão intrinsecamente ligados.” (Caso G)
Integração Sustentabilidade–Financeiro	“Os resultados de sustentabilidade (atingimento das metas) são relevantes para a análise da empresa. Não só os dados financeiros.” (Caso D) / “O relatório financeiro anual é elaborado junto com o relatório de sustentabilidade.” (Caso E) / “Estamos analisando [...] divulgação voluntária de indicadores de sustentabilidade juntamente com os resultados financeiros [...]” (Caso G)
Sustentabilidade como valor organizacional	“É valor. É valor da empresa. Super valor da empresa.” (Caso A) / “a floresta [...] é valor da empresa.” (Caso A) / “cumprimos com nossa visão de construir um mundo mais conectado com redes seguras e sustentáveis.” (Caso G)

Código	Evidências
Direcionamento estratégico corporativo	“no global ele aparece bastante como estratégico, e aqui a gente faz na parte da gestão do negócio.” (Caso C)
Sustentabilidade como <i>driver</i> do modelo de negócio	“a gente usa [...] a argumentação do nosso produto ser menos impactante [...]” (Caso C) / “tem como argumento de venda a redução de carbono.” (Caso C) / “Existem algumas metas globais [...] oferecer soluções para melhorar a emissão de carbono dos nossos clientes.” (Caso C) / “700 mil US\$ a mais por conta de <i>claim</i> de ESG na venda do suco.” (Caso D) / “O drive de sustentabilidade [...] tem relação direta com o modelo de negócio [...] criar uma linha de receita no P&L de sustentabilidade.” (Caso D) / “A sustentabilidade leva a companhia.” (Caso E) / “Nosso modelo de hospedagem neutra é inerentemente sustentável [...] minimizem seu impacto ambiental.” (Caso G)
Sustentabilidade como critério decisório estratégico	“Cada projeto ou investimento em capex tem que estar alinhado às metas de sustentabilidade [...] até 20% do peso desse projeto vai influenciar se o projeto vai ser aprovado ou não.” (Caso E) / “A sustentabilidade vai ser feita independente se o custo aumenta [...] Não é enxergado como custo e sim como perenidade.” (Caso E) / “As metas de sustentabilidade são parte da estratégia.” (Caso D) / “lidera o Comitê de Sustentabilidade [...] para alinhar as diretrizes [...]” (Caso G) / “todos os investimentos são aprovados por um comitê [...]” (Caso F)
ESG como critério de infraestrutura	“Toda a nova planta foi pensada para atender todos os requisitos [...] relacionados a ESG e EHS [...] painéis solares [...] tratamento de água de reuso [...]” (Caso C)

4.1.2 Integração Sustentabilidade-Estratégia fraca e/ou fragmentada

Em contraste com os casos em que a sustentabilidade se apresenta como elemento estruturante da estratégia corporativa, os dados também revelam contextos organizacionais nos quais a integração ocorre de forma incipiente, fragmentada ou predominantemente reativa. Nesses casos, a sustentabilidade não configura eixo orientador da estratégia, mas conjunto de ações dispersas, frequentemente desvinculadas de planejamento formal, metas estruturadas ou mecanismos sistêmicos de monitoramento.

No Caso B, essa fragmentação é explicitamente reconhecida. O entrevistado afirma: “Não. Infelizmente, não. A gente está naquele grupo das ações isoladas [...] a gente não percebe uma estratégia por trás disso. São ações isoladas.” (Caso B). Ainda que existam iniciativas na área ambiental e social, elas são descritas como incompletas e não articuladas por uma diretriz estratégica clara. A ausência de instrumentos estruturantes, como inventário de emissões (“a gente não faz inventário de emissão” - Caso B) reforça o caráter operacional e não estratégico da agenda socioambiental.

Essa fragilidade está associada a um planejamento estratégico pouco desenvolvido. O próprio entrevistado reconhece que “o clube tem uma atividade de planejamento e gestão estratégica pouco desenvolvida” (Caso B) e que “formalmente, a gente não tem [estratégia declarada], não” (Caso B). A estratégia é descrita como algo que precisa ser “lido pelos sinais”, especialmente em ambiente político-voluntário, no qual o direcionamento depende do programa eleitoral do presidente em exercício. Conforme relatado, “toda a dotação de

recursos, apoio, o tom da direção, isso tudo veio porque veio do programa eleitoral dele” (Caso B), evidenciando que a orientação estratégica pode estar condicionada ao mandato político e não a uma diretriz institucional de longo prazo.

O horizonte estratégico curto contribui para essa limitação estrutural. No Caso B, observa-se que *“a visão acaba sendo uma visão de curto prazo, você olha para três anos”* (Caso B), restringindo a capacidade de consolidação de compromissos sustentáveis mais robustos. Embora existam planos de infraestrutura com maior amplitude temporal, as demais dimensões da gestão permanecem ancoradas em ciclos reduzidos, dificultando a incorporação de agendas estruturais como a sustentabilidade.

A ausência de sistematicidade também se manifesta nos mecanismos de monitoramento. No mesmo contexto, o processo de apuração e análise de indicadores *“não é sistemático, não é sistêmico”* (Caso B). No Caso F, essa lacuna é sintetizada de forma direta: *“Não tem”* (Caso F), tanto no que se refere a monitoramento estruturado quanto à existência de modelo formal de sustentabilidade: *“Não tem uma gestão de sustentabilidade”* (Caso F). Nesses casos, a sustentabilidade permanece fora da arquitetura estratégica e gerencial da organização.

A dimensão do reporte reforça esse padrão fragmentado. No Caso B, afirma-se que *“a gente não tem um relatório de sustentabilidade”*, sendo o documento produzido mais focado em prestação de contas financeiras do que em indicadores ou visão estratégica socioambiental (Caso B). A ausência de alinhamento com referenciais reconhecidos, como GRI, sinaliza que a sustentabilidade não é tratada como componente estruturado da comunicação corporativa.

Em alguns contextos, a sustentabilidade é compreendida predominantemente sob a lógica econômica. No Caso F, menciona-se avaliação de custo e sustentabilidade *“do ponto de vista financeiro”*, com investimentos aprovados segundo práticas financeiras tradicionais. Nessa perspectiva, a sustentabilidade é absorvida pela racionalidade econômica, não como vetor estratégico autônomo, mas como variável subordinada à viabilidade financeira.

O distanciamento estratégico também se evidencia na ausência de engajamento estruturado de stakeholders. No Caso B, por exemplo, não se exige de fornecedores comprovação de boas práticas ambientais: *“não faz parte desse corpo da contratação”* (Caso B). Em outros casos, a resposta direta à existência de alinhamento ou engajamento é simplesmente *“Não”* (Casos F e G), indicando lacunas na incorporação de stakeholders à lógica estratégica socioambiental.

De modo semelhante, a sustentabilidade permanece fora do sistema formal de avaliação de desempenho em determinados contextos. No Caso B, *“é à parte”*, não sendo desdobrada em

metas ou critérios avaliativos. Essa desconexão reforça a percepção de que a agenda sustentável não está internalizada nos mecanismos centrais de gestão.

Por fim, os dados indicam que, em alguns casos, as iniciativas socioambientais surgem de forma reativa, como resposta a problemas passados, e não como construção estratégica deliberada. Conforme relatado: *“É resultado de algum problema que aconteceu no passado [...] mas não é um olhar estratégico sobre a ação”* (Caso B). Esse caráter reativo impede que a sustentabilidade se consolide como orientação estruturante do negócio.

Em conjunto, os achados revelam um padrão de integração fraca ou fragmentada da sustentabilidade à estratégia corporativa, caracterizado por ausência de formalização estratégica, horizonte temporal restrito, monitoramento não sistêmico, predominância da lógica financeira e baixa institucionalização de práticas estruturantes. Diferentemente dos casos em que a sustentabilidade orienta o modelo de negócios, decisões de investimento e identidade organizacional, aqui ela se manifesta como conjunto de iniciativas pontuais, dependentes de lideranças específicas ou de aprendizados reativos. O contraste entre os dois polos evidencia que a indissociabilidade entre sustentabilidade e estratégia não é condição universal, mas resultado de arranjos institucionais, culturais e estratégicos específicos. A seguir, apresenta-se a Tabela 3 com os códigos e trechos das entrevistas que ilustram os pontos discutidos.

Tabela 3 - Códigos abertos e evidências relacionados à Integração Sustentabilidade–Estratégia fraca/fragmentada

Código aberto	Evidências
Sustentabilidade desvinculada da estratégia	“Não. Infelizmente, não. [...] são ações isoladas [...] a gente não percebe uma estratégia por trás disso.” (Caso B) / “não está refletindo diretamente como sendo o principal objetivo [...] não temos isso como statement [...] posicionamento estratégico.” (Caso C)
Planejamento estratégico limitado	“atividade de planejamento e gestão estratégica pouco desenvolvida.” (Caso B) / “não pode dizer que formalmente a gente tem uma estratégia declarada, objetivos e metas declarados.” (Caso B) / “Formalmente, a gente não tem.” (Caso B)
Horizonte estratégico curto	“visão de curto prazo [...] você olha para três anos [...] o planejamento e a gestão estratégica é muito limitada a esse período.” (Caso B)
Monitoramento não sistêmico	“não é sistemático, não é sistêmico.” (Caso B) / “Não tem.” (Caso F)
Ausência de reporte ESG estruturado	“A gente não tem um relatório de sustentabilidade [...] não tem nenhuma referência tipo GRI [...] foco muito mais financeiro [...] menos ainda de visão de sustentabilidade.” (Caso B)
Sustentabilidade sob a lógica econômica	“avaliação de custo, se as operações estão sustentáveis do ponto de vista financeiro.” (Caso F) / “todos os investimentos são aprovados por um comitê [...] práticas financeiras para o negócio.” (Caso F)
Estratégia condicionada ao mandato político	“Quando o candidato é eleito [...] listinha de intenções [...] a dotação de recursos [...] veio do programa eleitoral.” (Caso B)
Ausência de modelo de sustentabilidade	“Não tem uma gestão de sustentabilidade.” (Caso F)

Código aberto	Evidências
Ausência de inventário de emissões	“a gente não faz inventário de emissão [...] essa é uma coisa que a gente desconhece.” (Caso B)
Ausência de alinhamento com ODS	“Não.” (Caso F) / “Não.” (Caso G)
Ausência de engajamento stakeholder	“não exijo [...] nenhuma demonstração de que ela está cuidando bem da água [...] não faz parte da contratação.” (Caso B) / “Não.” (Caso F) / “Não.” (Caso G)
Ausência de valor compartilhado	“Não.” (Caso F)
Sustentabilidade fora do sistema de avaliação de desempenho	“Não, é à parte [...] pouco a desempenho.” (Caso B) / “Sim, faziam parte.” (Caso F)
Indicadores estratégicos com foco exclusivamente financeiro	“Sim.” (Caso F)
ESG reativo a problemas passados	“resultado de algum problema que aconteceu no passado [...] não é um olhar estratégico.” (Caso B)

4.2 SISTEMA DE MENSURAÇÃO E MONITORAMENTO DA SUSTENTABILIDADE

4.2.1 Sistema de mensuração e monitoramento da sustentabilidade

Os dados empíricos indicam que a existência de sistemas estruturados de mensuração e monitoramento constitui um dos principais marcadores de institucionalização da sustentabilidade nas organizações analisadas. Quando integrada à estratégia corporativa, a sustentabilidade tende a ser acompanhada por indicadores formais, metas quantitativas e rotinas periódicas de acompanhamento, configurando uma arquitetura de gestão orientada por métricas e *accountability*. Em contraste, nos contextos de integração mais frágil, observa-se a ausência de sistematicidade, padronização e reporte estruturado.

Nos casos com maior grau de institucionalização, a mensuração assume caráter quantitativo robusto, especialmente no que se refere às emissões de carbono. No Caso A, por exemplo, destaca-se que, nos últimos vinte anos, houve redução superior a 70% nas emissões por tonelada de produto, passando de aproximadamente 500 quilos de CO₂ equivalente por tonelada para 131 quilos (Caso A). O entrevistado enfatiza ainda que se trata de “*um dos melhores níveis do mundo [...] comparado no segmento*” (Caso A), revelando posicionamento competitivo sustentado por métricas ambientais consolidadas. O acompanhamento dessas metas é visualmente comunicado por meio de indicadores atualizados anualmente — os “*reloginhos*” que apresentam metas de redução de consumo de água e emissão de CO₂ (Caso A).

No Caso C, a mensuração também se apresenta de forma estruturada e abrangente. A unidade brasileira foi descrita como “*a primeira a ter carbono neutro*” no grupo (Caso C), e a

operação é caracterizada por metas como “aterro zero”, 100% de reciclagem do descarte e ausência de consumo de água no processo produtivo (Caso C). O entrevistado reforça que “*nós temos todos os KPIs da empresa, da fábrica*”, incluindo consumo de energia e indicadores de EHS, que se encontram integrados à agenda de sustentabilidade (Caso C). Esses dados evidenciam um sistema de monitoramento formalizado e integrado à gestão operacional.

Nos Casos D e E a estrutura de mensuração assume caráter ainda mais amplo, articulando metas ambientais, sociais e de governança com prazos definidos e auditoria externa. No Caso D, menciona-se um conjunto de seis metas até 2030, incluindo redução de 28% das emissões de gases de efeito estufa, gestão hídrica, biodiversidade, diversidade e governança de fornecimento sustentável, todas auditáveis por certificadora independente (Caso D). No Caso E, o detalhamento das metas revela sofisticação do sistema de monitoramento: retirada de 200 mil pessoas da linha da pobreza até 2030; conexão de 500 mil hectares por corredores ecológicos; redução de 15% da captação industrial de água; redução de 70% dos resíduos enviados a aterros; remoção de 40 milhões de toneladas de carbono da atmosfera; e redução de 50,4% das emissões dos escopos 1 e 2 até 2032, com metas aprovadas pelo Science Based Targets initiative (SBTi) (Caso E). Além disso, há compromisso de que 80% de fornecedores e clientes tenham metas baseadas em ciência até 2028 (Caso E). Esse conjunto demonstra não apenas mensuração, mas alinhamento a referenciais internacionais reconhecidos.

O monitoramento periódico reforça essa institucionalização. No Caso A, os resultados são consolidados anualmente (Caso A); no Caso C, há “*reuniões mensais de acompanhamento*” (Caso C); no Caso D, o acompanhamento é trimestral (Caso D); no Caso E, ocorre mensal e trimestralmente (Caso E); e, no Caso G, a periodicidade é ainda mais abrangente, incluindo análises mensais, trimestrais, semestrais e anuais (Caso G). Essa diversidade de frequências indica que, nos casos mais estruturados, a sustentabilidade é acompanhada com regularidade comparável aos indicadores financeiros.

Outro elemento relevante do sistema de mensuração é o alinhamento com os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS). No Caso A, a empresa declara atuar em 14 dos 17 ODS, com metas associadas e atualização anual de desempenho (Caso A). No Caso C, há monitoramento de aproximadamente 9 ODS diretamente relacionados à indústria, com detalhamento específico de compromissos como energia limpa e descarbonização ao longo da cadeia de valor (Caso C). No Caso E, as metas de longo prazo são explicitamente alinhadas aos ODS e aos compromissos do SBTi (Caso E). Esse alinhamento sugere que os ODS funcionam como moldura estruturante para definição e comunicação de metas.

A gestão por escopos de emissão constitui outro componente relevante do sistema de mensuração. No Caso A, menciona-se acompanhamento dos escopos 1, 2 e 3 (Caso A). No Caso C, observa-se foco ativo nos escopos 1 e 2, com reconhecimento das dificuldades metodológicas associadas ao escopo 3, dada sua abrangência e dependência do comportamento de usuários finais (Caso C). A explicitação desses escopos indica adoção de padrões internacionalmente reconhecidos de mensuração climática.

Além disso, há evidências de integração entre indicadores e certificações normativas. No Caso C, as metas de EHS estão associadas explicitamente às normas ISO 45001, 14001 e 50001, com definição clara de “targets” e respectivos KPIs (Caso C). Tal vinculação reforça o caráter formal e auditável do sistema de monitoramento.

Em conjunto, os achados revelam que o sistema de mensuração e monitoramento da sustentabilidade, quando estruturado, apresenta cinco características centrais: (i) definição de metas quantitativas claras e auditáveis; (ii) acompanhamento periódico formalizado; (iii) alinhamento a referenciais internacionais como ODS e SBTi; (iv) gestão por escopos de emissão; e (v) vinculação a normas técnicas e certificações. Esses elementos configuram uma arquitetura de controle e *accountability* que aproxima a sustentabilidade da lógica de gestão tradicionalmente aplicada ao desempenho financeiro. Nos contextos em que tais elementos estão ausentes ou são pouco sistematizados, a sustentabilidade tende a permanecer como agenda operacional dispersa, com menor capacidade de direcionamento estratégico. A seguir, apresenta-se a Tabela 4 com os códigos e trechos das entrevistas que ilustram os pontos discutidos.

Tabela 4 - Códigos e evidências relacionados ao Sistema de mensuração e monitoramento da sustentabilidade

Código	Evidências
Indicadores ESG	“reduziu mais 70% a emissão [...] 500 quilos de CO2 por tonelada [...] hoje [...] 131 quilos.” (Caso A) / “Emissão de CO2 por tonelada de produto, um dos melhores níveis do mundo.” (Caso A) / “meta de redução de consumo de água, meta de emissão de CO2.” (Caso A) / “impactos de destinação de resíduos, de energia, água [...] muito trabalhado.” (Caso B) / “primeira fábrica [...] a ter carbono neutro.” (Caso C) / “trabalhamos com aterro zero [...] 100% do nosso descarte [...] reciclado ou destruído.” (Caso C) / “temos todos os KPIs da empresa [...] consumo de energia [...] EHS [...] entranhado com sustentabilidade.” (Caso C) / “Conjunto grande refletido no report pelo GRI [...] metas até 2030 [...] auditáveis.” (Caso D) / “Diminuir a pobreza [...] conectar 500 mil hectares [...] reduzir em 15% a captação industrial [...] remover 40 milhões de toneladas de carbono [...] reduzir 50,4% das emissões dos escopos 1 e 2.” (Caso E) / “Temos indicadores relacionados a Energia e Emissões; Segurança e Saúde; Gestão de Terras; e Pessoas e Comunidades.” (Caso G)
Monitoramento sistêmico	“a gente vai medindo [...] resultados anualmente.” (Caso A) / “reuniões mensais de acompanhamento [...] todos os KPIs.” (Caso C) / “sempre acompanhando as duas coisas, o financeiro e a sustentabilidade.” (Caso C) / “Trimestralmente.” (Caso D) / “indicadores são

Código	Evidências
	analisados mensal e trimestralmente.” (Caso E) / “mensalmente, trimestralmente, semestralmente e anualmente.” (Caso G)
Alinhamento com ODS	“a Klabin está em 14 [ODS] [...] tem meta dentro dos 14.” (Caso A) / “a gente tem 14 [...] todo ano eles são atualizados.” (Caso A) / “a empresa tem uma gestão que fica olhando para esses ODSs [...] relatório anual apresenta como saiu em cada um.” (Caso C) / “o 6, o 12, o 14, o 15 [...] relação com cada um deles.” (Caso C) / “promover a descarbonização [...] cadeia de valor.” (Caso C) / “15 metas alinhadas com os ODS.” (Caso E) / “metas de longo prazo alinhadas aos ODS [...] compromissos alinhados ao SBTi.” (Caso E)
Gestão por escopos de emissão	“escopo 1, 2 e 3 [...] um dos menores do mundo.” (Caso A) / “foco bastante forte no escopo 1 [...] escopo 2 [...] escopo 3 já é muito abrangente [...] buscamos chegar no nível do escopo 3.” (Caso C)
Alinhamento KPIs com certificações ISO	“todos os meus objetivos e metas de EHS [...] qual ISO eu estou respeitando? 45.001, 14.001, 5.001 [...] qual que é o KPI?” (Caso C)

4.3 MODELOS DE GESTÃO E INSTITUCIONALIZAÇÃO DA SUSTENTABILIDADE

4.3.1 Modelos de Gestão Estratégica e de Sustentabilidade

Os dados empíricos revelam que os modelos estratégicos adotados pelas organizações analisadas se distribuem entre abordagens clássicas de vantagem competitiva, conforme tipologia de Porter, estratégias de crescimento associadas à matriz de Ansoff e arranjos híbridos que combinam ambas as perspectivas.

No que se refere às estratégias genéricas de Porter, observa-se predominância de orientação à liderança de custo em setores de base commodity. No Caso E, a empresa é descrita como “*focada em custo baixo. O produto é uma commodity. Tem que se assegurar como grande produtor com menor custo*” (Caso E), evidenciando estratégia clássica de liderança em custos como fundamento de perpetuidade competitiva. De forma semelhante, o Caso G declara alinhamento “*muito mais a Porter*”, enfatizando oferta de infraestrutura segura e eficiente, rapidez de instalação e atendimento a diferentes mercados (Caso G), o que combina eficiência operacional com diferenciação por qualidade e confiabilidade.

Já no Caso F, a estratégia é explicitamente associada à diversificação, ao atuar em “*multimercados dentro do setor químico*” (Caso F), o que corresponde à lógica de crescimento de Ansoff. No Caso D, observa-se combinação entre “*liderança de custo e diversificação*” (Caso D).

O Caso C apresenta a configuração mais claramente híbrida. O entrevistado afirma que a empresa opera como “*um mix dos dois*”, combinando desenvolvimento de produto e inovação, associados à matriz de Ansoff, com análise estrutural de mercado e forças competitivas, associadas a Porter (Caso C). A revisão estratégica anual envolve análise de

concorrentes, fornecedores e rivalidade, ao mesmo tempo em que o *headquarter* lidera desenvolvimento de novos produtos (Caso C). Essa articulação evidencia modelo estratégico multifacetado, no qual crescimento e posicionamento competitivo coexistem.

Quando se observa o modelo de gestão da sustentabilidade, a predominância do referencial ESG é evidente. Nos Casos D, E e G, a resposta é direta: “ESG” (Casos D e G) ou “Gestão ESG” (Caso E), indicando adoção explícita desse modelo como estrutura de gestão. No Caso A, afirma-se que a organização “acaba girando em torno de ESG”, sugerindo que o referencial ESG funciona como eixo estruturador da governança e das decisões estratégicas.

Entretanto, a formalização conceitual do modelo ESG nem sempre é acompanhada de sistematização explícita. No Caso A, embora se reconheça a centralidade do ESG e a forte articulação com ODS e indicadores, o entrevistado admite não identificar um modelo único claramente privilegiado, afirmando não ver “*uma coisa só*” (Caso A). Trata-se de adoção implícita do modelo ESG, sustentada por práticas consolidadas, ainda que sem enquadramento teórico formal deliberado. No Caso C, a afirmação “*eu diria mais que é mais ESG*” (Caso C) revela reconhecimento do referencial como predominante. A seguir, apresenta-se a Tabela 5 com os códigos e trechos das entrevistas que ilustram os pontos discutidos.

Tabela 5 - Códigos abertos e evidências relacionados aos Modelos de Gestão Estratégica e de Sustentabilidade

Código	Evidências
Modelo ESG como estrutura orientadora	“acaba girando em torno de ESG.” (Caso A) / “ESG.” (Caso D) / “Gestão ESG. Tem muitos indicadores.” (Caso E) / “ESG.” (Caso G)
Estratégia híbrida	“é um mix dos dois [...] inovação e desenvolvimento de produto [...] análise de mercado, concorrentes [...] diria que tem mais para Porter.” (Caso C) / “Liderança de custo e diversificação.” (Caso D)
Estratégias de Porter (incluindo liderança de custo)	“Focada em custo baixo. O produto é uma commodity [...] grande produtor com menor custo.” (Caso E) / “está alinhada muito mais a Porter [...] oferecer [...] infraestrutura [...] redes seguras e sustentáveis.” (Caso G)
Adoção implícita de modelo ESG	“ESG sim é super importante [...] governança clara e dar lucro também [...] não vejo assim uma coisa só.” (Caso A) / “eu diria mais que é mais ESG.” (Caso C)
Matriz Ansoff (diversificação)	“Diversificação: [...] estratégia de multimercados dentro do setor químico.” (Caso F)

4.3.2 Institucionalização e Governança da Sustentabilidade

A análise das evidências empíricas revela diferentes níveis de institucionalização da sustentabilidade nas organizações estudadas, variando desde estruturas formais robustas, com reporte direto ao CEO e supervisão pelo Conselho, até arranjos mais técnicos ou parcialmente estruturados.

Em termos de estrutura formal dedicada à sustentabilidade, observa-se, nos Casos A, E e G, a existência de áreas específicas com posicionamento organizacional definido. No Caso A, há *“uma área específica... Sustentabilidade”*, vinculada à gerência corporativa e ligada à diretoria e ao CEO. No Caso E, a institucionalização atinge um nível ainda mais elevado, com *“uma vice-presidência de sustentabilidade... reporta ao CEO”*, indicando centralidade estratégica e autonomia hierárquica. Já no Caso G, a governança incorpora instâncias formais do Conselho, cujo estatuto inclui a supervisão de programas, políticas e relatórios de sustentabilidade, além de comitês regionais de alinhamento estratégico.

No Caso C, a estrutura apresenta configuração intermediária. Embora exista um responsável formal e um “pilar” dedicado ao tema, a sustentabilidade encontra-se subordinada à área técnica de EHS (*Environment, Health and Safety*). Essa vinculação indica institucionalização operacional relevante, porém ainda ancorada em uma lógica predominantemente técnica, o que pode limitar sua amplitude estratégica quando comparada a estruturas com status corporativo autônomo.

A dimensão de governança institucionalizada também se manifesta por meio de mecanismos formais de ética e integridade. No Caso B, por exemplo, há programa estruturado com código de conduta, canal de denúncias, auditoria interna e comitês deliberativos, configurando arcabouço normativo consolidado, ainda que não necessariamente integrado de maneira sistêmica à sustentabilidade.

Um dos aspectos mais relevantes identificados é a transversalidade das ações de sustentabilidade. Nos Casos D, E e G, a sustentabilidade é descrita como permeando todos os pilares da organização (Caso D), estando *“presente em toda a empresa”* (Caso E) ou *“incorporada em todos os níveis e regiões”* (Caso G). Essa transversalidade reduz a dependência exclusiva de uma área formal e indica internalização cultural e operacional do tema.

A institucionalização também se expressa pela vinculação da sustentabilidade à gestão do desempenho individual. No Caso A, metas relacionadas à sustentabilidade devem ser explicitamente associadas aos indicadores de bônus. No Caso C, os KPIs ambientais e de EHS compõem metas de desempenho de gestores. No Caso E, indicadores de diversidade e equidade influenciam remuneração variável, demonstrando alinhamento entre sustentabilidade e incentivos organizacionais.

Outro elemento relevante é a transparência sobre o desempenho sustentável. No Caso A, a divulgação pública de metas, inclusive quando não atingidas, é descrita como fator de credibilidade institucional. No Caso C, há capítulo específico no portal corporativo dedicado à

sustentabilidade, com políticas, indicadores e compromissos explicitados. Além disso, o Caso C evidencia acesso amplo às informações ESG, por meio de sistemas internos (EHS) que permitem registro de incidentes, acompanhamento de indicadores, consulta a certificados e planos de ação. A seguir, apresenta-se a Tabela 6 com os códigos e trechos das entrevistas que ilustram os pontos discutidos.

Tabela 6 - Códigos abertos e evidências relacionados à Institucionalização e Governança da Sustentabilidade

Código aberto	Evidências
Estrutura formal de sustentabilidade	“tem uma área específica [...] Sustentabilidade [...] gerência corporativa ligada a uma diretoria.” (Caso A) / “ele tem carga de gerente [...] responde direto para mim.” (Caso C) / “A área de sustentabilidade faz o acompanhamento.” (Caso D) / “Existe uma vice-presidência de sustentabilidade [...] Reporta ao CEO.” (Caso E) / “O Estatuto do Comitê [...] inclui a supervisão [...] como parte das responsabilidades do Conselho [...] equipe global de sustentabilidade [...] Diretor de Sustentabilidade.” (Caso G) / “Existe uma área específica de Sustentabilidade, e existem práticas [...] em outras áreas.” (Caso G)
Pilar formal de sustentabilidade	“a gente tem uma pessoa, tem um pilar, tem temas de sustentabilidade que a gente trata com bastante força.” (Caso C)
Governança institucionalizada	“existe um programa de ética e integridade formalmente constituído [...] código, canal, auditoria interna e comitês [...] políticas de governança estabelecidas.” (Caso B) / “O Estatuto do Comitê [...] todo o Conselho revisa, discute e aborda essas questões [...] sessões de educação em sustentabilidade para nossos Diretores.” (Caso G)
Sustentabilidade subordinada à área técnica (EHS)	“ela está dentro do EHS [...] e essa pessoa é a responsável.” (Caso C)
Transversalidade das ações de sustentabilidade	“essa ação transversal [...] envolve mais de uma, duas, três áreas.” (Caso B) / “Sustentabilidade permeia todos os pilares da empresa.” (Caso D) / “Todas as metas ESG são metas de todas as lideranças.” (Caso D) / “Sustentabilidade está em toda a empresa.” (Caso E) / “o tema está presente em toda a nossa atuação.” (Caso E) / “cada um sabe o que tem que fazer [...] temos que atuar todo dia, o tempo todo.” (Caso E) / “O imperativo da sustentabilidade está incorporado em todos os níveis e regiões [...]” (Caso G) / “existem práticas de sustentabilidade em outras áreas.” (Caso G) / “interage com as diferentes áreas [...] lidera o Comitê de Sustentabilidade em nível regional [...]” (Caso G)
Sustentabilidade vinculada à gestão do desempenho individual	“quando a gente coloca uma meta [...] você tem que clicar como essa meta está relacionada com sustentabilidade.” (Caso A) / “tem muita gente ali que tem aquilo como meta de desempenho.” (Caso C) / “Todas as metas ESG são metas de todas as lideranças.” (Caso D) / “remuneração atrelada a número de mulheres na liderança [...]” (Caso E) / “Sim, em diferentes cargos na empresa, incluindo executivos seniores.” (Caso G)
Transparência sobre desempenho sustentável	“é super transparente [...] meta de redução de consumo de água, meta de emissão de CO2 [...]” (Caso A) / “tem um capítulo só sobre sustentabilidade [...] todas as nossas políticas e tudo relacionado à EHS.” (Caso C)
Acesso amplo às informações ESG	“Se eu clicar em EHS [...] qualquer colaborador pode registrar um incidente [...] todos os nossos indicadores de EHS [...] todos os certificados [...] papéis e responsabilidades [...]” (Caso C)

4.3.3 Cultura Organizacional e Sustentabilidade

A análise das evidências empíricas indica que a sustentabilidade, além de formalmente institucionalizada em algumas organizações, manifesta-se como elemento constitutivo da cultura organizacional, influenciando comportamentos cotidianos, decisões descentralizadas e mecanismos de engajamento coletivo.

No Caso E, observa-se um padrão de cultura favorável à sustentabilidade caracterizado pela internalização espontânea dos princípios socioambientais. O entrevistado afirma que “*o assunto está tão consciente no Caso E que cada um sabe o que tem que fazer*” (Caso E), relatando situações em que decisões relacionadas à cadeia de suprimentos são tomadas com base em critérios ambientais e sociais, independentemente de instruções formais específicas. A sustentabilidade é descrita como parte das “convicções” organizacionais, dispensando, inclusive, programas formais de educação, justamente porque o tema já se encontra incorporado à lógica cotidiana da empresa.

No Caso B, embora a integração estratégica seja limitada, identifica-se uma cultura favorável às ações ambientais, especialmente no que se refere à gestão de resíduos, água e energia. A presença de práticas consolidadas e a percepção de que “*não se vê resíduos no lugar errado*” (Caso B) indicam incorporação comportamental consistente no nível operacional, ainda que não articulada a um modelo amplo de sustentabilidade. Esse achado sugere que dimensões culturais podem emergir mesmo em contextos de menor formalização estratégica.

Outro elemento relevante se refere às ferramentas de engajamento organizacional, observadas principalmente nos Casos C e D. No Caso C, reuniões com mais de cinco pessoas devem ser iniciadas com temas de EHS, utilizando materiais padronizados para reforçar práticas e conscientização.

No Caso D, o engajamento é impulsionado por instrumentos formais de alinhamento de metas e governança. Todas as metas ESG são metas das lideranças, compondo entre 5% e 10% das metas corporativas individuais, com acompanhamento periódico por comitê ESG e reporte trimestral à diretoria. Segundo o entrevistado, esse modelo foi “*fundamental para engajar*” (Caso D) e “*fez toda a diferença para a implementação*” (Caso D). A seguir, apresenta-se a Tabela 7 com os códigos e trechos das entrevistas que ilustram os pontos discutidos.

Tabela 7 - Códigos abertos e evidências relacionados à Cultura Organizacional e Sustentabilidade

Código aberto	Evidências
Cultura favorável à sustentabilidade	“O assunto está tão consciente [...] cada um sabe o que tem que fazer [...] não precisa ter <i>drill down</i> específico [...] temos que atuar todo dia, o tempo todo, em conformidade com as nossas convicções.” (Caso E) / “Pelo fato da sustentabilidade fazer parte [da] empresa, não existe um programa formal de educação em sustentabilidade.” (Caso E)
Cultura favorável às ações de meio ambiente	“tem uma cultura interna já bastante estabelecida com relação a resíduos [...] preocupação de redução de resíduo, água e energia [...] cultura muito forte.” (Caso B)
Ferramentas de engajamento organizacional	“acima de cinco pessoas [...] começa a reunião com um tema de EHS [...] biblioteca de materiais [...] dois slides [...] começo a reunião com isso.” (Caso C) / “Todas as metas ESG são metas de todas as lideranças [...] painel de metas individuais [...] 5% a 10% das metas corporativas [...] foi fundamental para engajar.” (Caso D) / “Tem um comitê ESG [...] cada 3 meses tem reporte na diretoria [...] fez toda a diferença para a implementação e o engajamento.” (Caso D)

4.4 PROPÓSITO E LÓGICA DE VALOR DA SUSTENTABILIDADE

4.4.1 Sustentabilidade como criação de valor e vantagem competitiva

A análise dos dados evidencia que, nos casos investigados, a sustentabilidade transcende a lógica de conformidade normativa, assumindo papel estruturante na geração de valor econômico, reputacional, operacional e relacional. A sustentabilidade é descrita tanto como diferencial competitivo quanto como elemento constitutivo do modelo de negócio.

Um primeiro eixo refere-se às certificações e critérios internacionais como fonte de legitimidade e vantagem competitiva. No Caso A, a recorrência no Dow Jones Sustainable Index, a posição “*top 1% do Ecovadis Platinum*” e o histórico de classificação AAA no CDP são apresentados como evidências de desempenho superior. No Caso D, a certificação do suco permite maior preço ao cliente, associado à percepção de menor risco e maior qualidade. No Caso E, o selo FSC aparece como requisito de mercado em determinados segmentos. No Caso G, a adoção de metas aprovadas pela *Science Based Targets Initiative* (SBTi) e alinhadas ao Acordo de Paris reforça credibilidade estratégica. Nesse conjunto, certificações funcionam simultaneamente como mecanismo de reputação, acesso a mercado e redução de risco.

O segundo eixo refere-se à sustentabilidade como *driver* do modelo de negócio. No Caso C, a redução de carbono é explicitamente utilizada como argumento de venda, posicionando os produtos como soluções que auxiliam clientes na descarbonização. A sustentabilidade é tratada como “alavanca de competitividade”, conectando estratégia e tática comercial. No Caso D, a sustentabilidade gera incremento direto de receita (“*700 mil US\$ a*

mais por conta de claim de ESG na venda do suco) e viabiliza monetização por meio de créditos de carbono. O Caso G descreve modelo de hospedagem neutra como “*inerentemente sustentável*”, permitindo redução de custos e impacto ambiental para clientes. Já no Caso E, a afirmação de que “*a sustentabilidade leva a companhia*” evidencia centralidade estratégica do tema.

A monetização direta da sustentabilidade é observada principalmente no Caso D, onde se menciona criação de linha de receita no P&L vinculada a atributos ESG e à monetização de carbono.

Um dos achados mais consistentes da análise refere-se à sustentabilidade como mecanismo de geração de valor compartilhado ao longo da cadeia de valor e no ecossistema ampliado da organização. Diferentemente de uma abordagem centrada exclusivamente na firma, alguns dos casos analisados revelam uma lógica de interdependência, na qual o desempenho socioambiental da empresa passa a compor, direta ou indiretamente, o desempenho de seus stakeholders.

No Caso A, essa lógica manifesta-se de maneira clara na relação com grandes clientes (*brand owners*). A empresa destaca que sua redução de emissões, considerando escopos 1, 2 e 3, permite que os clientes contabilizem esse benefício em seus próprios balanços ambientais. Ao migrar para um papel cartão com menor intensidade de carbono, o cliente “*anota e usa no balanço dele*”. Esse movimento indica integração concreta da sustentabilidade entre elos da cadeia produtiva, na qual o valor ambiental gerado pela empresa se transforma em ativo reputacional e estratégico para o cliente. O entrevistado destaca que “*você começa finalmente a quantificar o valor*”, evidenciando que o desempenho ambiental deixa de ser intangível e passa a ser mensurável e apropriável economicamente pelos parceiros comerciais.

No Caso C, o valor para stakeholders é estruturado como proposição explícita de mercado. A empresa “vende a ideia” de descarbonização, oferecendo soluções que reduzem emissões, consumo de energia, ruído e custos operacionais para seus clientes. Ao substituir caminhões movidos a diesel por esteiras elétricas, por exemplo, não apenas reduz o impacto ambiental, mas também melhora produtividade e gera *savings* energéticos. Nesse caso, o valor compartilhado combina benefícios ambientais e econômicos, reforçando a competitividade do cliente ao mesmo tempo em que fortalece o posicionamento estratégico da empresa fornecedora. A sustentabilidade torna-se, portanto, instrumento de cocriação de valor.

No Caso D, a lógica relacional aparece tanto na cadeia produtiva quanto na geração de receita. A empresa compra frutas de grandes, médios e pequenos produtores e implementa programas de desenvolvimento, ampliando a capacidade produtiva e sustentabilidade da base

fornecedora. Além disso, o programa de crédito de carbono posiciona a organização como facilitadora dos produtores, criando fontes de renda e ampliando a inserção desses atores na agenda ESG. A certificação do suco agrega valor para clientes industriais (como grandes engarrafadoras), associando menor risco, maior qualidade e diferenciação reputacional. Nesse contexto, a sustentabilidade fortalece a rede de stakeholders e amplia a captura conjunta de valor.

O Caso E apresenta talvez o exemplo mais estruturado de valor compartilhado. A meta de retirar 200 mil pessoas da linha da pobreza nas áreas de atuação demonstra compromisso territorial explícito. Programas de desenvolvimento de fornecedores, geração de renda, fomento à apicultura e incentivo à agricultura familiar revelam práticas que ultrapassa filantropia pontual e se aproxima de uma lógica de desenvolvimento socioeconômico integrado. O mantra de “gerar e compartilhar valor” evidencia orientação intencional para construção de ecossistemas sustentáveis. Além disso, ao exigir que 80% de fornecedores e clientes tenham metas baseadas em ciência até 2028, a empresa induz transformação climática em toda a cadeia de valor, ampliando o impacto sistêmico da sua estratégia.

No Caso G, a sustentabilidade é explicitamente vinculada à maximização de valor de longo prazo para acionistas, ao mesmo tempo em que serve funcionários, clientes, fornecedores e comunidades. A empresa destaca que suas prioridades de sustentabilidade *“oferecem uma oportunidade de criar valor compartilhado, alinhando perfeitamente nossos objetivos de negócios com objetivos coletivos mais amplos”*. A incorporação da análise de materialidade, envolvendo diversas partes interessadas, reforça que as decisões estratégicas são orientadas por expectativas e impactos percebidos por múltiplos públicos.

No Caso B, a implementação do programa de integridade e governança produz transformação na percepção interna da organização. A área passa a ser vista como *“algo que pode colaborar, pode ajudar”*, sendo chamada para participar de políticas e projetos, o que indica reconhecimento institucional. Mais relevante ainda é a mudança na percepção de pertencimento entre diferentes públicos internos (funcionários CLT, terceiros e atletas) que passam a se reconhecer como parte do mesmo sistema organizacional. O entrevistado relata que esse público *“passa a sentir que pertence”*, que *“está sendo olhado de outra forma”* e que *“não está de passagem”*.

A sustentabilidade também se manifesta como vetor de inovação tecnológica. No Caso E, reconhece-se que mercados não pagam necessariamente mais por certificação, exigindo integração entre sustentabilidade e inovação para manter competitividade frente a materiais

substitutos, como o plástico. A referência à Economia Regenerativa reforça visão estratégica de longo prazo, na qual atividade econômica deve restaurar e conservar recursos naturais.

A dimensão de superação de exigências legais também aparece de forma recorrente. No Caso A, metas internas superam padrões regulatórios, indicando postura proativa e não apenas reativa. No Caso G, as normas locais são cumpridas, mas integradas a objetivos estratégicos mais amplos. Esse comportamento sugere posicionamento competitivo baseado em antecipação regulatória.

Por fim, destaca-se a eficiência operacional derivada de práticas sustentáveis. No Caso A, o manejo florestal em mosaico reduz risco de pragas e melhora equilíbrio ecológico, gerando ganhos operacionais e redução de custos indiretos. Nesse contexto, sustentabilidade não apenas protege reputação, mas também melhora desempenho produtivo. A seguir, apresenta-se a Tabela 8 com os códigos e trechos das entrevistas que ilustram os pontos discutidos.

Tabela 8 - Códigos abertos e evidências relacionados à Sustentabilidade como criação de valor e vantagem competitiva

Código aberto	Evidências
Certificações ESG	“Ecovadis [...] STBI.” (Caso A) / “Certificação FSC.” (Caso A) / “Sustainable Index do Dow Jones [...] top 1% Ecovadis Platinum [...] CDP [...] AAA.” (Caso A) / “Qual norma da ISO [...] 45.001, 14.001, 5.001.” (Caso C) / “suco [...] certificado [...] maior preço [...] maior qualidade e menor risco.” (Caso D) / “Temos o selo FSC.” (Caso E)
Sustentabilidade como driver do modelo de negócio	“argumento de venda a redução de carbono [...] ajudar o cliente a reduzir a emissão.” (Caso C) / “700 mil US\$ a mais por conta de claim de ESG [...] programa de crédito de carbono.” (Caso D) / “criar uma linha de receita no P&L de sustentabilidade [...] monetização de carbono.” (Caso D) / “A sustentabilidade leva a companhia.” (Caso E) / “modelo de hospedagem neutra é inerentemente sustentável [...] reduzam custos [...] minimizem impacto ambiental.” (Caso G)
Monetização da sustentabilidade	“criar uma linha de receita no P&L [...] monetização de carbono.” (Caso D)
Sustentabilidade como valor para stakeholders	“brand owners [...] contabiliza a redução [...] quantificar o valor.” (Caso A) / “vende a ideia de descarbonização [...] redução de custos.” (Caso C) / “redução de caminhões [...] menos diesel [...] menos carbono.” (Caso C) / “redução de energia [...] emissão de ruído.” (Caso C) / “usar como argumento de vendas [...] alavanca de competitividade.” (Caso C) / “programa de desenvolvimento aos produtores.” (Caso D) / “700 mil US\$ a mais [...] claim ESG.” (Caso D) / “certificado implica maior preço [...] menor risco.” (Caso D) / “tirar 200 mil pessoas da pobreza.” (Caso E) / “80% fornecedores e clientes com metas baseadas em ciência.” (Caso E) / “gerar e compartilhar valor [...] desenvolvimento de fornecedores e comunidades.” (Caso E) / “Economia Regenerativa em toda a cadeia de valor.” (Caso E) / “maximizar valor a longo prazo para acionistas [...] valor compartilhado.” (Caso G) / “questões materiais [...] partes interessadas.” (Caso G) / “líder no setor [...] aliado preferencial.” (Caso G)
Valor interno percebido	“área começa a ser vista como algo que pode colaborar.” (Caso B) / “colaborador sente que está sendo olhado.” (Caso B) / “eu pertencço [...] tenho responsabilidade.” (Caso B)
Avaliação ESG de fornecedores	“análise de todos os fornecedores [...] emissão de carbono.” (Caso C) / “foco no escopo 2, que é do fornecedor.” (Caso C)

Código aberto	Evidências
Sustentabilidade como vetor de inovação tecnológica	“unir sustentabilidade à inovação [...] substituir plástico [...] mais competitivo.” (Caso E)
Economia Regenerativa	“atividade humana deve conservar e restaurar [...] três missões.” (Caso E) / “Seguimos o princípio da Economia Regenerativa em toda a Cadeia de Valor.” (Caso E)
Crítérios internacionais (SBTi / Acordo de Paris)	“metas de redução de emissões [...] aprovadas pelo SBTi [...] alinhadas ao Acordo de Paris.” (Caso G)
Superação de exigências legais	“meta de legislação [...] a gente está à frente.” (Caso A) / “95% FSC [...] muito mais do que precisava.” (Caso A) / “ambos cumprem as normas locais [...] perspectiva estratégica.” (Caso G)
Sustentabilidade gera eficiência operacional	“42% de floresta nativa [...] mosaico [...] equilíbrio [...] muito menos praga.” (Caso A)

4.5 BARREIRAS À INTEGRAÇÃO DA SUSTENTABILIDADE À ESTRATÉGIA CORPORATIVA

Conforme descrito no método, este eixo não emergiu do processo de codificação, mas foi estruturado a partir das questões fechadas do instrumento de pesquisa. Assim, trata-se de uma dimensão analítica complementar, cujo objetivo é compreender os fatores que dificultam ou potencialmente poderiam dificultar a consolidação da integração da sustentabilidade à estratégia organizacional.

A análise integrada da Tabela 9 permite identificar padrões convergentes e especificidades entre os casos.

Tabela 9 - Síntese das barreiras à integração da sustentabilidade por caso

Questões/Alternativas	Casos						
	A	B	C	D	E	F	G
Quais são as principais dificuldades enfrentadas pela sua empresa para integrar a sustentabilidade à estratégia corporativa?							
() Falta de recursos financeiros	X	---	X	---	---	---	---
() Falta de apoio da alta gestão	---	X	---	X	---	X	---
() Resistência cultural/organizacional	---	X	---	X	---	---	---
() Falta de conhecimento técnico	---	---	---	---	---	---	---
() Falta de indicadores claros de mensuração	---	---	---	---	---	---	---
() Pressões externas (regulatórias, mercado, investidores)	---	---	---	---	---	---	X
() Outras (especificar)	---	---	---	---	---	---	X

Questões/Alternativas	Casos						
	A	B	C	D	E	F	G
Sua empresa enfrenta desafios relacionados à alocação de recursos para iniciativas de sustentabilidade?							
Sim	X	---	X	---	X	X	---
Não	---	X	---	X	---	---	X
Na sua percepção, a cultura organizacional favorece ou dificulta a incorporação da sustentabilidade?							
() Favorece totalmente	X	---	---	X	X	X	X
() Favorece parcialmente	---	X	X	---	---	---	---
() Nem favorece nem dificulta	---	---	---	---	---	---	---
() Dificulta parcialmente	---	---	---	---	---	---	---
() Dificulta totalmente	---	---	---	---	---	---	---
Existe resistência interna à implementação das práticas de sustentabilidade?							
() Sim	---	X	---	---	---	X	---
() Não	X	---	X	X	X	---	X
Quais fatores externos mais dificultam a implementação das práticas de sustentabilidade?							
() Custos elevados de adaptação às normas	X	---	---	---	---	---	X
() Ausência de regulamentações claras	---	X	---	---	---	---	X
() Concorrência com baixo compromisso sustentável	X	X	X	X	---	---	---
() Pressão por resultados financeiros de curto prazo	---	---	---	---	---	X	---
() Outros (especificar)	---	---	---	---	X	---	---

O primeiro achado relevante é que não há predominância de barreiras internas estruturais nos casos analisados.

No Caso E, o entrevistado afirma explicitamente não identificar dificuldades relevantes, indicando que a sustentabilidade já está integrada à estratégia.

No Caso A, embora haja competição por recursos financeiros, não se observa resistência cultural ou ausência de apoio da liderança; ao contrário, a empresa é descrita como fazendo “*mais do que o necessário*”. No Caso G, também não há percepção de barreiras internas estruturais, sendo a cultura organizacional considerada fortemente favorável.

A variável mais sensível identificada refere-se à alocação de recursos financeiros. No Caso E, há menção explícita à competição de CAPEX entre investimentos produtivos (máquinas) e áreas de floresta certificada, além do custo de certificações. No Caso C e no Caso F, também há reconhecimento de desafios financeiros e disputa por recursos. No Caso A, embora a sustentabilidade seja valorizada, investimentos competem com outras prioridades corporativas.

No Caso G, não há restrição para iniciativas obrigatórias ou de conformidade, mas projetos adicionais podem enfrentar limitações orçamentárias.

No Caso B, a limitação não é estrutural: os recursos existem, mas dependem de decisão estratégica. O entrevistado afirma que “O clube tem uma situação financeira absolutamente

confortável, tanto de resultado quanto de caixa. Então, bastaria a decisão. [...] Eu não ia ter que tirar [recursos financeiros] da catraca para colocar no inventário de emissões [de carbono].”

A falta de apoio da alta gestão aparece pontualmente nos Casos B, D e F, mas não como obstáculo dominante. No Caso B, houve resistência institucional no processo de aprovação do código de ética, que levou 10 meses, sinalizando maturação institucional lenta, mas não necessariamente rejeição estrutural. No Caso F, a liderança ainda representa fator limitador em determinados momentos.

Quanto à cultura organizacional, o padrão predominante é de ambiente favorável à sustentabilidade. No Caso A, a cultura “*super favorece*”. Nos Casos D e E, apesar da necessidade de “*ter que defender todo dia*”, a sustentabilidade é amplamente incorporada. No Caso G, há forte interesse e participação de funcionários e líderes.

Não houve indicação de cultura que dificulte totalmente ou parcialmente a sustentabilidade em qualquer caso. Isso reforça os achados anteriores, que indicaram internalização cultural do tema.

Se internamente as barreiras mostram-se limitadas nos casos analisados, externamente os desafios assumem maior relevância. Nos Casos A e G, mencionam-se custos elevados de adaptação às normas ambientais, indicando que a conformidade regulatória pode gerar impacto financeiro significativo. No Caso G, além do custo, destaca-se a insuficiente clareza normativa, o que introduz incerteza no planejamento e na implementação das iniciativas de sustentabilidade. Essa insegurança regulatória também aparece no Caso B, reforçando que a instabilidade ou indefinição das regras pode retardar decisões estratégicas e limitar investimentos.

O Caso E apresenta o exemplo mais estruturado de barreira institucional. A empresa manifesta interesse em atuar no mercado de créditos de carbono, mas aponta que o marco regulatório brasileiro não acompanha a velocidade estratégica desejada. Nesse cenário, a limitação não decorre de fatores internos, mas do ambiente sistêmico: a ausência de regulamentação adequada restringe a expansão de novos modelos de negócio sustentáveis e inibe oportunidades de inovação e monetização associadas à sustentabilidade.

Outra dimensão relevante refere-se à concorrência com empresas menos comprometidas com práticas sustentáveis. Nos Casos A, B, C e D, destaca-se a assimetria competitiva decorrente de estruturas de custo potencialmente menores entre concorrentes com menor adesão a padrões de sustentabilidade, gerando tensão competitiva em mercados sensíveis a preço.

Por fim, a pressão por resultados financeiros de curto prazo aparece de forma explícita apenas no Caso F, indicando tensão entre metas econômicas imediatas e investimentos estratégicos de longo prazo vinculados à agenda de sustentabilidade.

4.6 ANÁLISE CRUZADA DOS ESTUDOS DE CASO

A análise cruzada intercasos foi conduzida articulando três níveis de evidência: (i) a distribuição de evidências por código axial apresentado no Quadro (intensidade), (ii) o conteúdo interpretado ao longo do texto (qualidade da evidência) e (iii) a síntese das questões sobre as barreiras relacionadas à integração da sustentabilidade à estratégia corporativa.

Tabela 10 - Distribuição de evidências por códigos axiais e casos analisados

Códigos Axiais	Casos						
	A	B	C	D	E	F	G
Sustentabilidade como componente indissociável da estratégia	4	0	5	6	7	1	7
Institucionalização e Governança da Sustentabilidade	3	2	6	4	6	0	7
Integração Sustentabilidade-Estratégia fraca/fragmentada	0	12	1	0	0	9	2
Modelos de Gestão Estratégica e de Sustentabilidade	2	0	2	2	2	1	2
Sistema de mensuração e monitoramento da sustentabilidade	7	1	10	3	4	0	2
Sustentabilidade como criação de valor e vantagem competitiva	7	3	8	8	11	0	7
Cultura Organizacional e Sustentabilidade	0	1	1	2	1	0	0

Conforme apresentado na Tabela 11 a qualificação Alta / Média / Baixa representa a proeminência relativa de cada tema no caso, considerando simultaneamente a intensidade (número de evidências) e a qualidade das evidências discutidas ao longo do texto; adicionalmente, as dimensões relacionadas à “Barreiras” sintetizam os obstáculos identificados no instrumento fechado e nos eventuais comentários complementares.

Tabela 11 - Comparação qualitativa dos códigos axiais e da dimensão “barreiras” por caso

Dimensão	Caso A	Caso B	Caso C	Caso D	Caso E	Caso F	Caso G
Sustentabilidade indissociável da estratégia	Alta	Baixa	Alta	Alta	Alta	Baixa	Alta
Institucionalização e governança	Média	Baixa–Média	Alta	Média	Alta	Baixa	Alta
Integração fraca/fragmentada	Baixa	Alta	Baixa	Baixa	Baixa	Alta	Baixa–Média
Modelos de gestão estratégica e sustentabilidade	Média	Baixa	Média	Média	Média	Baixa	Média
Mensuração e monitoramento	Alta	Baixa	Alta	Média	Média	Baixa	Baixa–Média
Sustentabilidade como valor/vantagem competitiva	Alta	Baixa–Média	Alta	Alta	Alta	Baixa	Alta
Cultura organizacional e sustentabilidade	Baixa	Baixa	Baixa	Média	Baixa–Média	Baixa	Baixa
Barreiras							
Restrição econômica / alocação de recursos	Média	Baixa	Média	Baixa	Alta	Alta	Média
Pressão por resultados financeiros de curto prazo	Baixa	Baixa	Baixa	Baixa	Baixa	Alta	Baixa
Falta de apoio da alta gestão	Baixa	Média	Baixa	Média	Baixa	Média	Baixa
Resistência cultural/organizacional interna	Baixa	Média	Baixa	Média	Baixa	Baixa	Baixa
Concorrência com baixo compromisso sustentável	Média	Média	Média	Média	Baixa	Baixa	Baixa
Custos de adaptação normativa	Média	Baixa	Baixa	Baixa	Média	Baixa	Média
Insegurança ou ausência de clareza regulatória	Baixa	Média	Baixa	Baixa	Alta	Baixa	Alta
Barreiras institucionais estruturais (ex.: marco jurídico, mercado de carbono)	Baixa	Baixa	Baixa	Baixa	Alta	Baixa	Média

Com base nessa triangulação, emergem padrões comparativos robustos nos quatro códigos seletivos centrais e na dimensão analítica complementar.

No código seletivo 1 (Integração da sustentabilidade à estratégia corporativa), identifica-se a existência de dois polos analíticos. Os Casos A, C, D, E e G apresentam “Alta” indissociabilidade entre sustentabilidade. Em contraste, B e F apresentam “Baixa” indissociabilidade e “Alta” fragmentação. Esse padrão revela dois regimes distintos: no primeiro, a sustentabilidade atua como orientação estruturante da estratégia e do posicionamento competitivo; no segundo, permanece como agenda parcial, com ações dispersas e menor ancoragem sistêmica.

No código seletivo 2 (Sistema de mensuração e monitoramento da sustentabilidade), a intensidade de “Mensuração e monitoramento” confirma diferenças importantes de maturidade de operacionalização da sustentabilidade. Os Casos A e C apresentam “Alta” proeminência em mensuração e monitoramento, indicando presença consistente de indicadores, metas e rotinas estruturadas. D e E situam-se em nível “Médio”, enquanto B e F apresentam “Baixa” intensidade e G aparece como “Baixa–Média”. A análise cruzada indica dois modos de

integração: um modo métrico-operacional (A e C), em que a sustentabilidade se traduz em arquitetura formal de controle e indicadores; e um modo governança-estratégia (E e G), no qual a sustentabilidade está fortemente institucionalizada em termos estratégicos e de governança, mas com menor densidade empírica de métricas explicitadas. Nos casos B e F, a baixa intensidade de “Mensuração e monitoramento” é coerente com o padrão de fragmentação estratégica, indicando menor capacidade de converter sustentabilidade em rotina de monitoramento e *accountability*.

No código seletivo 3 (Modelos de gestão e institucionalização da sustentabilidade), observa-se que a dimensão de institucionalização e governança é “Alta” nos Casos C, E e G; “Média” em A e D; “Baixa–Média” em B; e “Baixa” em F. Esse arranjo confirma que a consolidação estratégica da sustentabilidade tende a ser acompanhada por estruturas formais, comitês, áreas dedicadas ou mecanismos de reporte. A dimensão relativa aos modelos de gestão aparece predominantemente como “Média” nos casos com maior integração, sugerindo adoção de referenciais estratégicos de sustentabilidade ainda que com diferentes graus de formalização conceitual. A comparação evidencia que a institucionalização pode emergir tanto por mecanismos técnico-operacionais (como estruturas associadas a EHS) quanto por governança corporativa ampliada. Em B, há elementos de integridade e governança, mas sem consolidação sistêmica da sustentabilidade. Em F, a baixa institucionalização reforça o padrão de integração fragmentada identificado no código seletivo 1.

No código seletivo 4 (Propósito e lógica de valor da sustentabilidade), a sustentabilidade como criação de valor e vantagem competitiva é classificada como “Alta” nos Casos A, C, D, E e G; “Baixa–Média” em B; e “Baixa” em F. A convergência entre sustentabilidade indissociável da estratégia e sustentabilidade como vantagem competitiva indica coerência estratégica nos casos mais maduros. Nesses contextos, a sustentabilidade é descrita como diferencial competitivo, reputacional e econômico, integrando eficiência, posicionamento e criação de valor compartilhado. A presença elevada dessa dimensão, mesmo quando a mensuração aparece em nível médio (como em G), sugere que a lógica estratégica de valor pode anteceder ou superar, em termos discursivos, a densidade operacional de indicadores. Nos casos B e F, a baixa intensidade reforça a ausência de consolidação da sustentabilidade como driver competitivo estruturante.

A incorporação da dimensão complementar (Barreiras à integração da sustentabilidade a estratégia corporativa – Tabela 11) permite qualificar os padrões analisados anteriormente. Nos casos de integração robusta (A, C, D, E e G), as barreiras mais salientes tendem a ser externas ou econômicas. A restrição econômica / alocação de recursos aparece como a barreira

mais recorrente, sendo classificada como “Média” em A, C e G e “Alta” em E e F, indicando que a disputa por recursos é um fator relevante mesmo em contextos de maior maturidade estratégica. A pressão por resultados de curto prazo surge de forma significativa apenas no Caso F (Alta), sugerindo tensão mais aguda entre metas financeiras imediatas e investimentos sustentáveis nesse contexto.

A falta de apoio da alta gestão e a resistência cultural/organizacional apresentam intensidade predominantemente “Baixa”, com níveis “Médios” apenas em B, D e F, sinalizando que barreiras organizacionais existem, mas não são predominantes no conjunto dos Casos. A concorrência com baixo compromisso sustentável é classificada como “Média” em A, B, C e D, apontando assimetria competitiva como fator relevante em parte da amostra.

Entre as barreiras externas, destacam-se os custos de adaptação normativa (“Média” em A, E e G) e a insegurança regulatória, classificada como “Alta” em E e G e “Média” em B, evidenciando que o ambiente institucional influencia de forma significativa a agenda sustentável. O Caso E concentra ainda barreiras institucionais estruturais em nível “Alto”, relacionadas ao marco jurídico e ao mercado de carbono. Em síntese, o Quadro 26 indica que, nos casos mais maduros, predominam barreiras econômicas e regulatórias, enquanto nos casos menos consolidados emergem limitações organizacionais e de priorização estratégica.

A análise integrada dos cinco eixos permite três conclusões inter-relacionadas. Primeiro, confirmam-se dois polos estruturais: um de integração robusta (A, C, D, E, G), caracterizado por alta indissociabilidade estratégica e forte lógica de valor; e outro de integração fragmentada (B e F), associado a baixa institucionalização e menor densidade métrica. Segundo, entre os casos robustos, distinguem-se estilos de consolidação: um perfil métrico-operacional (A e C) e um perfil governança-estratégia (E e G), com D ocupando posição intermediária. Terceiro, as barreiras acompanham o nível de maturidade: quanto maior a integração estratégica e a lógica de valor, mais as restrições migram para fatores econômicos e institucionais externos; quanto menor a integração, mais as restrições se concentram em estrutura, decisão e consolidação interna.

Essa triangulação reforça que a sustentabilidade, quando plenamente integrada à estratégia (código seletivo 1) e consolidada como lógica de valor (código seletivo 4), desloca o foco das barreiras do convencimento interno para a viabilidade econômica e institucional externa. Nos contextos de fragmentação estratégica, os desafios residem primordialmente na arquitetura organizacional e na consolidação de governança e monitoramento (códigos seletivos 2 e 3). Dessa forma, os quatro códigos seletivos e a dimensão de barreiras articulam-se de

maneira coerente, oferecendo base interpretativa consistente para a discussão sobre níveis de maturidade e condições de consolidação da integração estratégica da sustentabilidade.

4.7 INDICADORES DE SUSTENTABILIDADE

Como parte das diretrizes de sustentabilidade, a maioria das empresas relatou utilizar indicadores relacionados aos ODS (Objetivos de Desenvolvimento Sustentável) estabelecidos pela ONU (Organização das Nações Unidas). Com base nas respostas sobre os indicadores e consulta aos relatórios de sustentabilidade publicados, foi possível estabelecer a Matriz de Materialidade das empresas relacionando os seus indicadores aos ODS, conforme a Tabela 12 e Apêndice D – Matriz de Materialidade índices por empresa.

Tabela 12 - Matriz de Materialidade das empresas do estudo

Objetivos ODS	Caso A	Caso B	Caso C	Caso D	Caso E	Caso F	Caso G
1. Erradicação da Pobreza							
2. Fome Zero e Agricultura Sustentável							
3. Saúde e Bem Estar							
4. Educação de Qualidade							
5. Igualdade de Gênero							
6. Água Potável e Saneamento							
7. Energia Acessível e Limpa							
8. Trabalho Decente e Crescimento Econômico							
9. Indústria, Inovação e Infraestrutura							
10. Redução das Desigualdades							
11. Cidades e Comunidades Sustentáveis							
12. Consumo e Produção Responsáveis							
13. Ação contra a Mudança Global do Clima							
14. Vida na Água							
15. Vida Terrestre							
16. Paz, Justiça e Instituições Eficazes							
17. Parcerias e Meios de Implementação							

Fonte: elaborado pela Autora com base nos dados da pesquisa e Relatórios de Sustentabilidade.

Destaca-se o comprometimento com os indicadores de sustentabilidade dos Casos A, C, D e E, em cujos relatórios de sustentabilidade são detalhadas todas as práticas de sustentabilidade e respectivos indicadores, correlacionando-os diretamente a cada um dos ODSs;

e ainda detalhando as metas até 2030 e os resultados já obtidos em cada um dos indicadores (Casos A, D e E).

A análise geral dos dados permite observar que em relação à sustentabilidade, é possível dizer que todas as empresas, objeto do estudo, implementam práticas relacionadas ao tema, embora de forma, complexidade e intensidade distintas.

Pode-se dizer que o estudo indica uma correlação entre o porte da empresa e a adoção e implementação das práticas de sustentabilidade, indicando que empresas de grande porte estão mais engajadas e em processo avançado e evolutivo em relação ao tema. Por outro lado, as empresas de pequeno porte demonstram estar ainda nos níveis 1 (Caso F) e nível 2 (Caso B) de maturidade em relação à integração da sustentabilidade à gestão estratégica, conforme modelo proposto por Cagnin (2005).

Em relação ao segmento de atuação, foi identificado que todas as empresas tem como premissa básica atender ao cumprimento de normas legais e regulatórias relacionadas ao seu segmento respectivo. Os Casos A, D e E, que atuam nos segmentos de Papel e Celulose e Agronegócios e Bebidas, demonstraram ter um compromisso com as práticas ESG muito desenvolvidos, em especial ao pilar E (ambiente), estando nos níveis 4 de maturidade nos Casos A e D e no nível 5, no Caso E, o qual relatou na entrevista que o propósito da empresa é a sustentabilidade, e que aboliu o relatório financeiro em detrimento do relatório de sustentabilidade. O Caso C, pertencente ao segmento de Motores elétricos e sistemas de acionamento de grande porte, também demonstrou grande engajamento em relação à sustentabilidade, estando no nível 3 de maturidade, segundo Cagnin (2005), muito coerente e pertinente já que atende setores como mineração, petróleo e gás, metais, água, produtos químicos, alimentos e bebidas, papel e celulose e energia entre outros. O Caso G, referente ao segmento de Infraestrutura e Telecomunicações, também denotou alto engajamento com sustentabilidade estando no nível de maturidade 4, segundo Cagnin (2005), uma vez que, para a empresa, sustentabilidade e vantagem competitiva se fundem, configurando modelo de negócio orientado por atributos socioambientais. O Caso F, mesmo atuando no segmento de Indústria Química, intimamente associado ao meio ambiente, demonstra fraca e/ou fragmentada relação com a sustentabilidade plena, focando somente na sustentabilidade financeira, com o objetivo de assegurar o sucesso financeiro presente sem comprometer o sucesso financeiro futuro, em consonância com o princípio do desenvolvimento sustentável descrito por Gleißner, Günther e Walkshäusl (2022). É possível correlacionar o nível de maturidade de sustentabilidade do Caso F, o qual pode ser classificado parcialmente como nível 1 (Cagnin, 2005), à idade da empresa, a qual, dentre todas as empresas entrevistadas, é a mais jovem com

apenas 25 anos de atuação. O Caso B, atuante no segmento de Clube Social, Esportivo e Cultural, por sua vez, mesmo sendo uma empresa centenária, oscila entre os níveis 1 e 2 de maturidade, de acordo com Cagnin (2005), quando demonstra fragmentação explícita das práticas de sustentabilidade ao passo que pratica ações isoladas e reativas. Pode-se inferir, seguindo o critério de segmento de atuação, que as empresas do estudo que tem relação direta com o meio ambiente (Casos A, C, D, E e G) são efetivamente engajadas com a sustentabilidade, exceção para o Caso F; o que já não acontece com o Caso B, cujo segmento de atuação é mais direcionado para o ambiente Social.

Pela ótica da atuação Global ou Nacional das empresas, origem e tipo de capital, a pesquisa evidencia que as empresas com atuação Global (Casos A, C, D, E e G), sejam de origem de capital nacional ou estrangeiro e sejam de capital aberto ou fechado, tem alto engajamento com a sustentabilidade, o que não acontece com as empresas de atuação Nacional, que no caso do estudo, são de capital nacional e capital fechado, como os Casos B e F, os quais, inclusive, são os únicos a não elaborar Relatório de Sustentabilidade.

Portanto, pode-se dizer que, de forma geral, ficam evidentes neste estudo que fatores como porte e origem do capital da empresa, segmento e geografia de atuação, influenciam na maturidade da integração da sustentabilidade à estratégia.

Em relação a barreiras à integração da sustentabilidade à estratégia, o achado relevante é que não há predominância de barreiras internas estruturais nos casos analisados. A variável mais sensível identificada refere-se à alocação de recursos financeiros, e no que se refere à cultura, o padrão predominante é de ambiente favorável à sustentabilidade. Os desafios externos, no entanto, assumem maior relevância, considerando custos elevados de adaptação às normas ambientais e a assimetria competitiva decorrente de estruturas de custo potencialmente menores entre concorrentes com menor adesão a padrões de sustentabilidade, gerando tensão competitiva em mercados sensíveis a preço.

5 PRINCIPAIS CONCLUSÕES DA PESQUISA QUALITATIVA

Como principais conclusões da pesquisa, pode-se considerar que as empresas deste estudo inferiram integração da sustentabilidade à gestão da estratégia, embora em níveis e formas distintos, podendo estar relacionada a vários fatores, entre eles porte e segmento de atuação da empresa, origem e tipo de capital, e se a atuação é Global ou Nacional. As empresas de maior porte e que atuam em setores com relação direta ao meio-ambiente, de forma geral, atrelam as práticas de sustentabilidade à estratégia de forma natural, a relação empresa-meio-ambiente é imperativa com relação ao negócio e sobrevivência da empresa. Exceção para o Caso F, cuja única prática sustentável adotada é a financeira. Ainda, nota-se que a concorrência entre empresas de porte semelhante, dentro do mesmo segmento de atuação, como o de Papel e Celulose (Casos A e E), faz com que o nível de senioridade e aderência ao tema sustentabilidade seja constante e evolutivo, buscando altos níveis de excelência. Ainda, as empresas de grande porte destacaram associar o tema sustentabilidade à geração de valor, aumento da competitividade, diminuição de custos e interação com stakeholders, comprovando as teorias apresentadas em relação aos benefícios da sustentabilidade para as empresas. No Caso onde o setor de atuação da empresa não está relacionado ao meio-ambiente, este estudo demonstrou que as práticas de sustentabilidade são operacionais e reativas.

Em geral, as empresas seguem os princípios ESG, TBL e ODS para definirem as práticas de sustentabilidade, mas nenhuma delas relatou seguir um modelo teórico específico dentre os descritos no referencial teórico.

As empresas do segmento de atuação de Papel e Celulose (Casos A e E) e Agronegócio (Caso D), participantes do estudo, tem a preservação da floresta e da plantação como seu propósito e, pode-se dizer então, que a sustentabilidade é a razão de sua existência. Já a empresa do segmento de atuação de Motores (Caso C), tem a sustentabilidade como vantagem competitiva. O Caso G, do segmento de Infraestrutura, embora adote inúmeras práticas de sustentabilidade, as mesmas cumprem com a agenda de sustentabilidade, mas não se traduz em propósito.

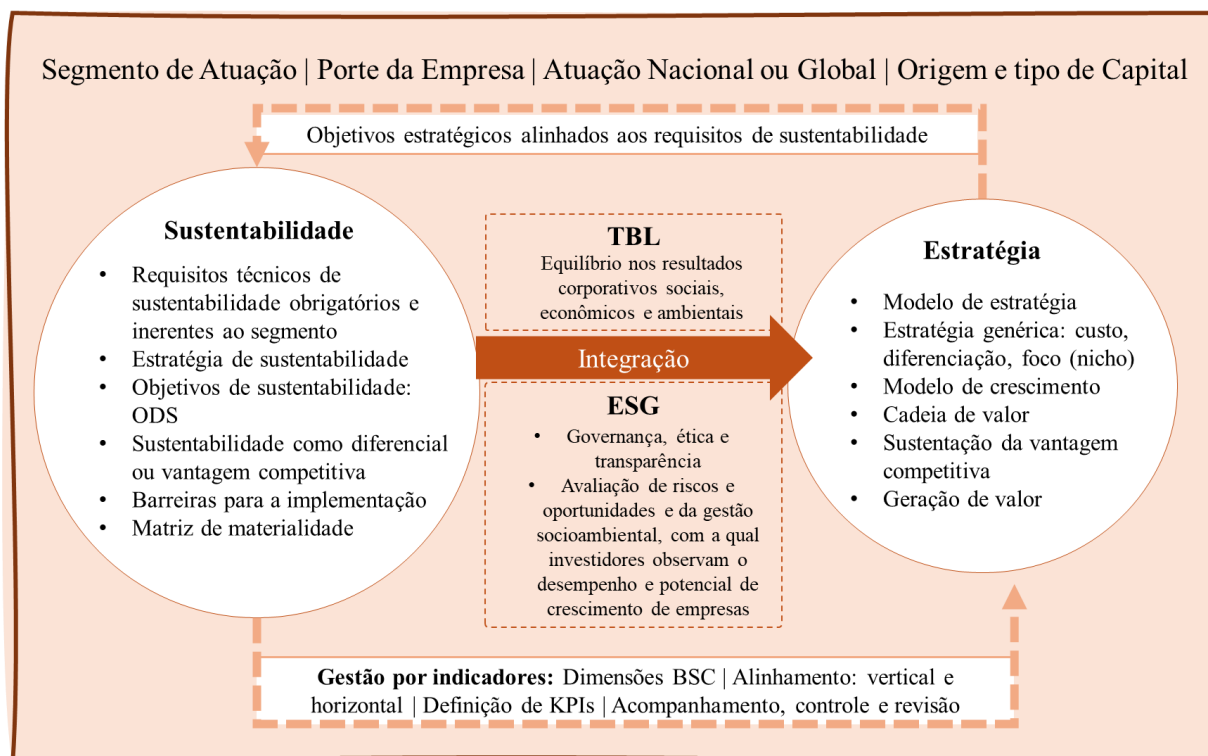
Nenhuma das empresas relatou utilizar uma ferramenta de gestão estratégica específica, como por exemplo o BSC – *Balanced ScoreCard*, no qual pudesse integrar as práticas de sustentabilidade; da mesma forma não relataram adotar nenhuma metodologia ou framework para as práticas de sustentabilidade e seu gerenciamento para definição, priorização e implementação. Desta forma, o modelo conceitual proposto pode ser uma alternativa para as

empresas no que tange à operacionalização e integração das práticas de sustentabilidade à gestão estratégica.

6 PRODUTO TECNOLÓGICO

O sexto objetivo específico deste estudo se propõe a desenvolver um framework sob a premissa de guiar as empresas na integração das práticas de sustentabilidade à gestão estratégica, conforme ilustrado na Figura 15.

Figura 15 - Framework conceitual produto tecnológico proposto



Fonte: elaborada pela Autora a partir de Elkington (1997), Porter (1985), Ansoff (1990), Kaplan e Norton (2006, 2008) e GRI (2006) e dados adquiridos da pesquisa

Partindo dos achados teóricos desta pesquisa, já demonstrados no Modelo Conceitual, o Framework proposto conecta as dimensões Sustentabilidade e Estratégia através dos conceitos TBL e ESG, e embasadas por gestão de indicadores de resultados.

Com base nos achados empíricos destacados nas principais conclusões da pesquisa, as Barreiras para implementação foram consideradas na dimensão Sustentabilidade, haja vista a relevância destacada pelas empresas. Importante destacar que o Framework proposto está inserido num contexto caracterizado pelos fatores: Segmento de atuação na qual a empresa opera, o Porte da empresa, a sua atuação geográfica se é Nacional ou Global e a Origem e Tipo de capital; os quais foram identificados na pesquisa como fatores chave para a definição da estratégia de sustentabilidade das empresas.

Ainda, o Framework propõe que a dimensão Estratégia alimente a dimensão Sustentabilidade, num processo contínuo, considerando que os objetivos estratégicos estejam alinhados aos requisitos de sustentabilidade do setor e da empresa. E, propõe, também, um processo de retroalimentação contínuo da Sustentabilidade para a Estratégia através da Gestão por indicadores.

7 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esta pesquisa buscou contribuir para o avanço do debate sobre a integração da sustentabilidade à gestão estratégica corporativa, analisando os modelos, indicadores e desafios envolvidos nesse processo. Os resultados evidenciam que, embora exista crescente reconhecimento da importância da sustentabilidade no ambiente empresarial, ainda persistem desafios significativos relacionados à sua operacionalização no âmbito estratégico.

A adoção de instrumentos estruturados de gestão, como o *Sustainability Balanced Scorecard*, aliada à incorporação de critérios ESG e ao alinhamento com os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável, mostra-se um caminho promissor para promover a integração entre sustentabilidade e estratégia corporativa. Tais mecanismos permitem transformar princípios de sustentabilidade em objetivos estratégicos concretos, facilitando sua implementação e mensuração dentro das organizações.

Além das contribuições acadêmicas, este estudo também oferece implicações práticas para gestores e organizações que buscam integrar a sustentabilidade aos seus processos estratégicos. Ao propor um modelo integrativo que articula diferentes frameworks de gestão sustentável, a pesquisa oferece subsídios para o desenvolvimento de estratégias corporativas mais alinhadas às demandas de responsabilidade socioambiental e criação de valor de longo prazo.

As principais limitações e dificuldades da pesquisa referem-se à dificuldade de generalizar os resultados encontrados para outras organizações ou contextos, haja vista que os achados refletem características específicas do contexto organizacional das empresas analisadas, num período histórico específico. Assim, os resultados tendem a produzir generalizações analíticas, e não generalizações estatísticas. Por se tratar de uma pesquisa qualitativa, há que considerar também possíveis interpretações pessoais ou vieses analíticos do pesquisador. Outra restrição é o acesso limitado às informações, restringindo a fonte de dados às entrevistas e consulta aos relatórios de sustentabilidade publicados. Ressalto também como limitação a seleção das empresas entrevistadas, cujo critério de escolha se baseou na conveniência pela facilidade de acesso aos entrevistados. Outro ponto a considerar foi a restrição de visita às empresas, sendo que uma imersão in loco supostamente poderia trazer mais profundidade e contexto aos dados coletados.

Por fim, recomenda-se que pesquisas futuras aprofundem a investigação sobre os mecanismos de governança, cultura organizacional e liderança que favorecem a integração da sustentabilidade à estratégia empresarial, bem como explorem diferentes setores econômicos e

contextos institucionais, ampliando a compreensão sobre os fatores que influenciam a efetividade das práticas sustentáveis nas organizações.

REFERÊNCIAS

- ALHARES, A. Ethical leadership and its impact on corporate sustainability and financial performance: the role of alignment with the Sustainable Development Goals. **Sustainability**, v. 17, 2025.
- ANES, H. S. **Balanced Scorecard como suporte à melhoria da sustentabilidade ambiental: estudo de caso numa empresa de fabricação de componentes automóveis**. 2022. Relatório de estágio (Mestrado) – Instituto Politécnico de Bragança, Bragança, 2022
- ANSOFF, H. I. **Corporate strategy: an analytic approach to business policy for growth and expansion**. New York: McGraw-Hill, 1965.
- ANSOFF, H. I. **A nova estratégia empresarial**. São Paulo: Atlas, 1990. 265 p.
- ANSOFF, H. I.; MCDONNELL, E. J. **Implantando a administração estratégica**. São Paulo: Atlas, 1993. 590 p.
- BAI, B. Exploring sustainable HRM through the lens of employee wellbeing. **Sustainability**, v. 17, n. 12, 2025.
- BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. São Paulo: Edições 70, 2016.
- BARNEY, J. Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. **Journal of Management**, v. 17, n. 1, p. 99–120, 1991.
- BHUIYAN, F.; RANA, T.; BAIRD, K.; MUNIR, R. Strategic outcome of competitive advantage from corporate sustainability practices: institutional theory perspective from an emerging economy. **Business Strategy and the Environment**, [s.l.], v. 32, n. 7, p. 4217–4243, 2023. DOI: 10.1002/bse.3362
- BRAUN, V; CLARKE, V. **Thematic analysis: a practical guide**. London: SAGE Publications, 2021.
- BROMAN, G. I.; ROBERT, K.-H. A framework for strategic sustainable development. **Journal of Cleaner Production**, v. 140, part 1, p. 17–31, 2017. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2015.10.121>
- BSC DESIGNER. maio/2025. https://bscdesigner.com/pt/scorecard-de-sustentabilidade.htm?utm_source=chatgpt.com
- BSC INSTITUTE. julho/2024. <https://balancedscorecard.org/>
- CAGNIN, C. H. **Business Sustainability Maturity Model**. Manchester: PREST – Institute of Innovation Research, University of Manchester, 2005.
- CASTELLANI, V.; Sala, S. Sustainable performance index for tourism policy development. **Tourism Management**, v. 31, n. 6, p. 871-880, 2010. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.1016/j.tourman.2009.10.001>.

CONSULTING AGE Consulting. julho/2024. Disponível em:
<https://www.ageconsulting.com.br/v2015/index.php/noticias/item/171-michael-porter-estrategia-e-mais-importante-do-que-crescimento>

CRESWELL, J. W. **Research design: qualitative, quantitative, and mixed methods approaches**. 4. ed. Los Angeles: SAGE Publications, 2014.

DALIBOZHKO, A.; KRAKOVETSKAYA, A. Youth entrepreneurial projects for the sustainable development of global community: evidence from Enactus program. **SHS Web of Conferences**, [s. l.], v. 44, n. 01009, p. 1-6, 2018. DOI: doi.org. Disponível em: <https://www.shs-conferences.org>. Acesso em: 5 mar. 2026.

DAWODU, A. *et al.* Campus sustainability research: indicators and dimensions to consider for the design and assessment of a sustainable campus. **Heliyon**, v. 8, n. 12, p. e11864, 10 dez. 2022

ECCLES, R. G.; IOANNOU, I.; SERAFEIM, G. The impact of corporate sustainability on organizational processes and performance. **Management Science**, v. 60, n. 11, p. 2835-2857, 2014.

ELKINGTON, J. **Cannibals with Forks: The Triple Bottom Line of 21st Century Business**. Oxford: Capstone Publishing, 1997.

ENGERT, S.; RAUTER, R.; BAUMGARTNER, R. Exploring the integration of corporate sustainability into strategic management. **Journal of Cleaner Production**, v. 112, p. 2833-2850, 2016.

EPSTEIN, M. J.; WISNER, P. S. Using a balanced scorecard to implement sustainability. **Environmental Quality Management**, v. 11, n. 2, p. 1–10, 2001. DOI: <https://doi.org/10.1002/tqem.1300>

FIGGE, F.; HAHN, T.; SCHALTEGGER, S.; WAGNER, M. The Sustainability Balanced Scorecard – linking sustainability management to business strategy. **Business Strategy and the Environment**, v. 11, n. 5, p. 269-284, 2002.

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

FROEHLICH, C. Sustentabilidade: Dimensões e Métodos de Mensuração de Resultados. **Desenvolve: Revista de Gestão do Unilasalle**, v. 3, n. 2, p. 151-168, 2014.

GEORGE, B. *et al.* **Towards purposeful strategic planning: a mixed research approach**. Long Range Planning, 2025.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

GLEIBNER, W.; GÜNTHER, T.; WALKSHÄUSL, C. Financial sustainability: measurement and empirical evidence. **Journal of Business Economics**, [s.l.], v. 92, n. 3, p. 467–516, 2022. DOI: 10.1007/s11573-022-01081-0.

GLOBAL REPORTING INITIATIVE (GRI). Sustainability Reporting Guidelines (G3). Amsterdam: **Global Reporting Initiative**, 2006.

GODOY, A. S. Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades. **Revista de Administração de Empresas**, v. 35, n. 2, p. 57-63, 1995.

HART, S. L. Beyond Greening: Strategies for a Sustainable World. **Harvard Business Review**, Boston, v. 75, n. 3, p. 66–76, maio–jun. 1997.

HART, S. L. **Capitalism at the Crossroads: The Unlimited Business Opportunities in Solving the World's Most Difficult Problems**. Philadelphia: Wharton School Publishing, 2005.

HART, S. L.; MILSTEIN, M. B. Creating sustainable value. **Academy of Management Executive**, v. 17, n. 2, p. 56–69, 2003.

KAPLAN, R. S.; MCMILLAN, David. Reimagining the Balanced Scorecard for the ESG Era. **Harvard Business Review Digital Articles**, 3 fev. 2021.

KAPLAN, R. S.; NORTON, David P. **The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action**. Boston: Harvard Business School Press, 1996.

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. **Strategy Maps: Converting Intangible Assets into Tangible Outcomes**. Boston: Harvard Business School Press, 2004

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. **Alinhamento: utilizado o Balanced Scorecard para criar sinergias corporativas**. Rio de Janeiro: Elsevier; Campus, 2006. 335 p. SERRA, Afonso Celso da Cunha (Trad.). ISBN 85-352-1973-0. Título original: Alignment.

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. **The execution premium: linking strategy to operations for competitive advantage**. Rio de Janeiro: Elsevier; Campus, 2008. 323 p. ISBN 85-352-2898-4.

KHANRA, S.; KAUR, P.; JOSEPH, R. P.; MALIK, A.; DHIR, A. A resource-based view of green innovation as a strategic firm resource: present status and future directions. **Business Strategy and the Environment**, [s.l.], v. 31, n. 4, p. 1395–1413, 2022. DOI: 10.1002/bse.2961.

KOTLER, P. **Administração de marketing: análise, planejamento e controle**. São Paulo: Atlas, 1975.

KRUEGER, P.; SAPHIRA, Z.; TANG, D. Y. The Effects of Mandatory ESG Disclosure Around the World. **Review of Financial Studies**, v. 34, n. 11, p. 5135–5186, 2021.

LAZZARINI, M. Responsabilidade social: uma visão crítica. In: TENÓRIO, Fernando G. (org.). **Responsabilidade social empresarial: teoria e prática**. Rio de Janeiro: Campus, 2003. p. 35-48.

LINKEDIN. maio/2025. Disponível em: <https://www.linkedin.com/pulse/como-integrar-esg-ao-balanced-scorecard-para-haygert-riffel-rocha-8zgjf/>

LOZANO, R. Proposing a definition and a framework of organisational sustainability. **Sustainable Development**, v. 26, n. 1, p. 1-17, 2018.

MAI, N. K. **Corporate social responsibility strategy practices and competitive advantage**. SAGE Open, 2023.

MALHOTRA, N. K. **Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada**. 7. ed. Porto Alegre: AMGH, 2019.

MEIRA, V. M.; FRANCELI, J. C.; PRIETO, V. C.; TURRI, S. N. Z. Balanced Scorecard sustentável: uma revisão da literatura. In: SIMPÓSIO INTERNACIONAL DE GESTÃO DE PROJETOS, INOVAÇÃO E SUSTENTABILIDADE (SINGEP), 8., 2020, São Paulo. **Anais [...]**. São Paulo: SINGEP, 2020. Disponível em: <https://submissao.singep.org.br/8singep/arquivos/365.pdf>. Acesso em: 14 mar. 2026.

MEREOHub. julho/2024. Disponível em: <https://mereio.com/blog/alinhamento-estrategico/#:~:text=O%20alinhamento%20estrat%C3%A9gico%20%C3%A9%20caracteriza%20colaborar%20durante%20o%20processo>

MINTZBERG, H. **Criando organizações eficazes: estruturas em cinco configurações**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2011. 334 p. BRANDÃO, Ailton Bomfim (Trad.). ISBN 85-224-3399-5. Título original: Structure in fives: designing effective organizations; Bibliografia: p. [329] - 334.

MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J. **Safári de Estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico**. Porto Alegre: Bookman, 2010.

NAÇÕES UNIDAS. **Conferência das Nações Unidas sobre o Meio Ambiente Humano**. Estocolmo, 5 a 16 de junho de 1972. Junho/2025. Disponível em: https://www.un.org/pt/events/pastevents/environment_conf_72.shtml

NAÇÕES UNIDAS. **Transformando Nosso Mundo: A Agenda 2030 para o Desenvolvimento Sustentável**. Nova Iorque: Nações Unidas, 2015

NORTHON, D. P.; KAPLAN, R. S. **Organização orientada para a estratégia: como as empresas que adotam o Balanced Scorecard prosperam no novo ambiente de negócios**. Rio de Janeiro: Campus, 2000. 411 p. ISBN 85-352-0709-0. Título original: The strategy-focused organization: how balanced scorecard.

PORTER, M. E. How competitive forces shape strategy. **Harvard Business Review**, Boston, v. 57, n. 2, p. 137–145, 1979.

PORTER, M. E. **Competitive advantage: creating and sustaining superior performance**. New York: Free Press, 1985.

PORTER, M. E. What is strategy? **Harvard Business Review**, v. 74, n. 6, p. 61–78, 1996.

PORTER, M. E. **Vantagem competitiva: criando e sustentando um desempenho superior**. 28. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2005. 512 p. BRAGA, Elizabeth Maria de Pinho (Trad.). ISBN 85-7001-558-5. Bibliografia: p. 495-497; Título original: Competitive advantage.

PORTER, M. E.; KRAMER, M. R. Strategy and society: the link between competitive advantage and corporate social responsibility. **Harvard Business Review**, v. 84, n. 12, p. 78–92, 2006.

PORTER, M. E.; KRAMER, M. R. Creating shared value: how to reinvent capitalism—and unleash a wave of innovation and growth. **Harvard Business Review**, v. 89, n. 1/2, p. 62–77, jan./fev. 2011.

PORTER, M. E.; VAN DER LINDE, C. Toward a New Conception of the Environment–Competitiveness Relationship. **Journal of Economic Perspectives**, v. 9, n. 4, p. 97–118, 1995.

PRIETO, V. C.; PEREIRA, F. L. A.; CARVALHO, M. M.; LAURINDO, F. J. B. Fatores críticos na implementação do Balanced Scorecard. **Gestão & Produção**, São Carlos, v. 13, n. 1, p. 81-92, 2006.

RODRIGUES, I. **Protocolo para Estudo de Caso**. Curso de Métodos Qualitativos de Pesquisa – Programa de PósGraduação em Gestão de Negócios da FIA. 2025.

ROSATI, F.; FARIA, L. G. D. Addressing the Sustainable Development Goals in sustainability reports: the relationship with institutional factors. **Journal of Cleaner Production**, v. 215, p. 1314–1326, 2019.

RUSSO, M. V.; FOUTS, P. A. A resource-based perspective on corporate environmental performance and profitability. **Academy of Management Journal**, v. 40, n. 3, p. 534–559, 1997.

SACHS, I. **Caminhos para o desenvolvimento sustentável**. Rio de Janeiro: Garamond, 2002.

SACHS, J. D. **The Age of Sustainable Development**. New York: Columbia University Press, 2015.

SALDAÑA, J. **The Coding Manual for Qualitative Researchers**. 4. ed. London: SAGE Publications, 2021.

SALEEM, S. M. U.; TAIB, C. A.; ASAAD, M. N. M. A systematic literature review of sustainable competitive advantage: identifying directions for future research. **International Journal of Business and Technology Management**, v. 5, n. 1, p. 187–223, 2023. DOI: 10.55057/ijbtm.2023.5.1.17

SCOPI. julho/2024. Disponível em: <https://scopi.com.br/tour-software-de-planejamento-estrategico/>

SEN, A. **Desenvolvimento como liberdade**. São Paulo: Companhia das Letras, 2000.

SERRA, F. A. R.; FERREIRA, M. P. **ESG: Práticas de Sustentabilidade Empresarial**. Lisboa: Actual Editora, 2021.

SILVA, F. C. N. S. Sustentabilidade empresarial e ESG: uma distinção imperativa. **Revista de Gestão e Secretariado**, v. 14, n. 1, p. 155–177, 2023.

SILVESTRE, W. J.; FONSECA, A. Integrative Sustainable Intelligence: A holistic model to integrate corporate sustainability strategies. **Corporate Social Responsibility and Environmental Management**, v. 27, n. 4, p. 1578–1590, 2020. DOI: <https://doi.org/10.1002/csr.1906>.

TREVISAN, M. *et al.* Uma ação de responsabilidade socioambiental no rodeio internacional In: ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO ENEGEP, 28., 2008, Rio de Janeiro. Anais.

TWYGO. julho/24. Disponível em: <https://twygo.com/blog/alinhamento-estrategico-na-sua-em-6-passos/>

UN GLOBAL COMPACT. **Who Cares Wins: Connecting Financial Markets to a Changing World.** New York: United Nations, 2004.

UNEP FI (Finance Initiative) - **The Materiality of Social, Environmental, and Corporate Governance Issues to Equity Pricing**, 2004.

VILLELA, J. N.; REZENDE, L. A. de A. M.; DOMINGOS, M. de L. C. Adaptação do Balanced Scorecard à sustentabilidade mediada por especialistas. **ReFAE – Revista da Faculdade de Administração e Economia**, v. 8, n. 2, 2017.

WORLD COMMISSION ON ENVIRONMENT AND DEVELOPMENT. **Our Common Future.** Oxford: Oxford University Press, 1987.

WORLD ECONOMIC FORUM. **Embracing the New Age of Materiality: Harnessing the Pace of Change in ESG.** New York: WEF, 2020.

YIN, R. K. **Pesquisa qualitativa do início ao fim.** 2. ed. Porto Alegre: Penso, 2016.

YIN, R. K. **Case Study Research and Applications: Design and Methods.** 6th ed. Thousand Oaks: SAGE Publications, 2018.

APÊNDICES

Apêndice A – Protocolo de entrevista

1. Introdução

- Apresentação do pesquisador e do objetivo da entrevista.
- Explicação sobre sigilo e uso das respostas.
- Pedido de consentimento para gravação.

2. Perguntas Gerais (Aquecimento)

Exemplo:

- Poderia falar um pouco sobre sua trajetória profissional?
- Como você descreveria sua função atual?

3. Perguntas Principais (Relacionadas à Pesquisa)

- Apresentar as perguntas a serem feitas aos entrevistados.

4. Perguntas de Fechamento

Exemplo:

- Há algo mais que você gostaria de acrescentar?
- Você recomendaria alguém para ser entrevistado?

5. Procedimentos para Condução da Entrevista

- Local e formato: videoconferência
- Duração: Informar ao entrevistado a duração prevista (aproximadamente 40 minutos)
- Registro: Preferencialmente gravado e transcrito posteriormente.
- Notas do entrevistador: Impressões sobre o tom de voz, hesitações e linguagem corporal.

Apêndice B – Perguntas de entrevista

Quadro 18 - Perguntas da entrevista

Dimensão	#	Pergunta	Resposta
Estratégia	1	Qual modelo estratégico adotado pela empresa?	. Estratégia genérica PORTER: - Liderança de custo - Diferenciação - Foco . Estratégia de crescimento ANSOFF: - penetração de mercado / - desenvolvimento de mercado / - desenvolvimento de produto / - diversificação
Sustentabilidade	2	O modelo de gestão estratégica adotado por sua empresa contempla o pilar de sustentabilidade e de que forma?	
Sustentabilidade	3	A sua empresa atua com práticas de sustentabilidade?	Sim / Não
Sustentabilidade	4	Qual modelo de gestão de sustentabilidade adotado?	BSCS BSC + TBL ESG Outros
Sustentabilidade	5	Existe integração das práticas de sustentabilidade à estratégia? Como é feita essa integração?	
Indicadores	6	Existem indicadores de sustentabilidade? Com que frequência são analisados (trimestral/semestral/anual?)	
Indicadores	7	Se sim, quais são os indicadores de sustentabilidade?	
Indicadores	8	Os indicadores de sustentabilidade fazem parte da avaliação de desempenho/bonus?	
Indicadores	9	Os indicadores de sustentabilidade refletem ODS?	
Indicadores	10	Os indicadores de sustentabilidade refletem os objetivos estratégicos?	
Indicadores	11	Os stakeholders fazem parte e/ou participam dos indicadores de sustentabilidade?	
Sustentabilidade	12	A sua empresa pratica a proposta de valor compartilhado?	Envolvendo (i) reconcepção de produtos e mercados, (ii) redefinição da produtividade na cadeia de valor e (iii) desenvolvimento de clusters locais.
Sustentabilidade	13	As práticas de sustentabilidade corporativa são aplicadas em função das exigências regulatórias do setor em que sua empresa atua ou são baseadas em questões estratégicas?	
Sustentabilidade	14	Como são gerenciadas as práticas de sustentabilidade? Existe uma área específica de sustentabilidade na sua empresa?	
Sustentabilidade	15	Existe uma área dedicada à sustentabilidade ou a sustentabilidade está incorporada em todas as áreas?	

Dimensão	#	Pergunta	Resposta
Sustentabilidade	16	Como são os mecanismos internos utilizados para implementação das práticas de sustentabilidade?	
Indicadores	17	Há reflexos da gestão da sustentabilidade no modelo de negócios? Se sim, quais são?	
Indicadores	18	A sustentabilidade gera criação de valor e/ou alguma vantagem competitiva para a empresa?	
Indicadores	19	Os resultados financeiros são analisados/ atribuídos juntamente com os resultados de sustentabilidade corporativa?	
Barreiras	20	Quais são as principais dificuldades enfrentadas pela sua empresa para integrar a sustentabilidade à estratégia corporativa? () Falta de recursos financeiros () Falta de apoio da alta gestão () Resistência cultural/organizacional () Falta de conhecimento técnico () Falta de indicadores claros de mensuração () Pressões externas (regulatórias, mercado, investidores) () Outras (especificar)	
Barreiras	21	Sua empresa enfrenta desafios relacionados à alocação de recursos (financeiros, humanos, tecnológicos) para iniciativas de sustentabilidade?	
Barreiras	22	Na sua percepção, a cultura organizacional favorece ou dificulta a incorporação da sustentabilidade? () Favorece totalmente () Favorece parcialmente () Nem favorece nem dificulta () Dificulta parcialmente () Dificulta totalmente	
Barreiras	23	Existe resistência interna (lideranças, colaboradores ou áreas específicas) à implementação das práticas de sustentabilidade? () Sim () Não	
Barreiras	24	Quais fatores externos mais dificultam a implementação das práticas de sustentabilidade? () Custos elevados de adaptação às normas () Ausência de regulamentações claras () Concorrência com baixo compromisso sustentável () Pressão por resultados financeiros de curto prazo () Outros (especificar)	

Fonte: elaborado pela Autora.

Apêndice C – Instrumento de coleta de dados

Quadro 19 - Instrumento de coleta de dados

INTEGRAÇÃO DA SUSTENTABILIDADE À GESTÃO ESTRATÉGICA CORPORATIVA: MODELOS, INDICADORES E DESAFIOS	
Instrumento de coleta de dados	
Bloco I - Perfil do respondente	
1.	Nome da empresa:
2.	Responsável pelas informações:
3.	Cargo:
4.	Tempo de atuação na empresa:
5.	Tempo de atuação no cargo:
6.	Formação:
7.	Telefone para contato:
8.	E-mail:
9.	Data da entrevista:
Bloco II - Caracterização da empresa	
1.	Tempo de existência da empresa (anos):
2.	Qual o ramo de atuação da empresa?
3.	Quais os produtos produzidos pela empresa?
4.	Qual a receita líquida da empresa em 2024?
5.	Qual o número total de funcionários da empresa?
6.	A empresa tem atuação internacional? Em quais países?
7.	O capital controlador é nacional ou internacional?
Bloco III - Estratégia	
1.	Qual o modelo estratégico adotado?
Bloco IV - Sustentabilidade	
1.	O modelo de gestão estratégica adotado contempla o pilar de sustentabilidade e de que forma?
2.	A empresa atua com práticas de sustentabilidade?
3.	Qual modelo de gestão de sustentabilidade adotado?
4.	Existe integração das práticas de sustentabilidade à estratégia? Como é feita essa integração?
5.	A empresa pratica a proposta de valor compartilhado?
6.	As práticas de sustentabilidade corporativa são aplicadas em função das exigências regulatórias do setor ou são baseadas em questões estratégicas?
7.	Como são gerenciadas as práticas de sustentabilidade?
8.	Existe uma área dedicada à sustentabilidade ou a sustentabilidade está incorporada em todas as áreas?
9.	Como são os mecanismos internos utilizados para implementação das práticas de sustentabilidade?
BLOCO V - Indicadores	
1.	Existem indicadores de sustentabilidade?
2.	Se sim, quais são os indicadores de sustentabilidade?
3.	Os indicadores de sustentabilidade fazem parte da avaliação de desempenho/bonus?
4.	Os indicadores de sustentabilidade refletem ODS?
5.	Os indicadores de sustentabilidade refletem os objetivos estratégicos?
6.	Os stakeholders fazem parte dos indicadores de sustentabilidade?

7. Quais são os reflexos da gestão da sustentabilidade no modelo de negócios?
8. A sustentabilidade gera criação de valor e obtenção de vantagem competitiva da empresa?
9. Os resultados financeiros são analisados/ atribuídos juntamente com os resultados de sustentabilidade corporativa?
BLOCO VI - Barreiras
1. Quais são as principais dificuldades enfrentadas pela sua empresa para integrar a sustentabilidade à estratégia corporativa?
2. Sua empresa enfrenta desafios relacionados à alocação de recursos (financeiros, humanos, tecnológicos) para iniciativas de sustentabilidade?
3. Na sua percepção, a cultura organizacional favorece ou dificulta a incorporação da sustentabilidade?
4. Existe resistência interna (lideranças, colaboradores ou áreas específicas) à implementação das práticas de sustentabilidade?
5. Quais fatores externos mais dificultam a implementação das práticas de sustentabilidade?

Fonte: elaborado pela Autora.

Apêndice D – Matrizes de Materialidade

Tabela 13 - Matriz de materialidade Caso A

Matriz de Materialidade Caso A

Objetivos ODS	Uso de energia	Uso de Água	Disponibilidade de Madeira	Aumento do rendimento florestal	Resíduos	Mudanças no clima	Certificação Florestal	Conduta ética/integridade	Desempenho socioambiental de fornecedores	Desenvolvimento local	Gestão de riscos	Produção logística	Produtos e parcerias com a cadeia de valor e circularidade	Biodiversidade	desenvolvimento de capital humano	engajamento de profissionais	Diversidade	Saúde e Segurança Operacional	Cultura da empresa	Impactos nas comunidades	Segurança cibernética	Gestão da inovação	Usos múltiplos da madeira
1. Erradicação da Pobreza																							
2. Fome Zero e Agricultura Sustentável																							
3. Saúde e Bem Estar																							
4. Educação de Qualidade																							
5. Igualdade de Gênero																							
6. Água Potável e Saneamento																							
7. Energia Acessível e Limpa																							
8. Trabalho Decente e Crescimento Econômico																							
9. Indústria, Inovação e Infraestrutura																							
10. Redução das Desigualdades																							
11. Cidades e Comunidades Sustentáveis																							
12. Consumo e Produção Responsáveis																							
13. Ação contra a Mudança Global do Clima																							
14. Vida na Água																							
15. Vida Terrestre																							
16. Paz, Justiça e Instituições Eficazes																							
17. Parcerias e Meios de Implementação																							

Fonte: elaborado pela Autora com base nas entrevistas e relatório de sustentabilidade publicado pela empresa.

Tabela 14 - Matriz de Materialidade Caso B

Matriz de Materialidade Caso B

Objetivos ODS	Água	Conduta ética
1. Erradicação da Pobreza		
2. Fome Zero e Agricultura Sustentável		
3. Saúde e Bem Estar		
4. Educação de Qualidade		
5. Igualdade de Gênero		
6. Água Potável e Saneamento		
7. Energia Acessível e Limpa		
8. Trabalho Decente e Crescimento Econômico		
9. Indústria, Inovação e Infraestrutura		
10. Redução das Desigualdades		
11. Cidades e Comunidades Sustentáveis		
12. Consumo e Produção Responsáveis		
13. Ação contra a Mudança Global do Clima		
14. Vida na Água		
15. Vida Terrestre		
16. Paz, Justiça e Instituições Eficazes		
17. Parcerias e Meios de Implementação		

Fonte: elaborado pela Autora com base nas entrevistas e relatório de sustentabilidade publicado pela empresa.

Tabela 15 - Matriz de Materialidade Caso C

Matriz de Materialidade Caso C	Governança Global		Funcionários e comunidades empoderados				Proteção ambiental ativa		Produtos confiáveis e sustentáveis	
Objetivos ODS	Conduta ética nos negócios	Aquisição Ética	Segurança e bem estar no trabalho	Diversidade, equidade e inclusão	Aquisição e retenção de talentos	Envolvimento da Comunidade	Eficiência de Recursos e proteção ambiental	Descarbonização	Circularidade	Impacto positivo nos clientes
1. Erradicação da Pobreza										
2. Fome Zero e Agricultura Sustentável										
3. Saúde e Bem Estar										
4. Educação de Qualidade										
5. Igualdade de Gênero										
6. Água Potável e Saneamento										
7. Energia Acessível e Limpa										
8. Trabalho Decente e Crescimento Econômico										
9. Indústria, Inovação e Infraestrutura										
10. Redução das Desigualdades										
11. Cidades e Comunidades Sustentáveis										
12. Consumo e Produção Responsáveis										
13. Ação contra a Mudança Global do Clima										
14. Vida na Água										
15. Vida Terrestre										
16. Paz, Justiça e Instituições Eficazes										
17. Parcerias e Meios de Implementação										

Fonte: elaborado pela Autora com base nas entrevistas e relatório de sustentabilidade publicado pela empresa.

Tabela 16 - Matriz de Materialidade Caso D

Matriz de Materialidade Caso D

Objetivos ODS	Clima	Biodiversidade	Recursos Hídricos	Impulsionar a transformação social	Promover a diversidade, qualidade e inclusão	Liderar a cadeia de valor sustentável
1. Erradicação da Pobreza						
2. Fome Zero e Agricultura Sustentável						
3. Saúde e Bem Estar						
4. Educação de Qualidade						
5. Igualdade de Gênero						
6. Água Potável e Saneamento						
7. Energia Acessível e Limpa						
8. Trabalho Decente e Crescimento Econômico						
9. Indústria, Inovação e Infraestrutura						
10. Redução das Desigualdades						
11. Cidades e Comunidades Sustentáveis						
12. Consumo e Produção Responsáveis						
13. Ação contra a Mudança Global do Clima						
14. Vida na Água						
15. Vida Terrestre						
16. Paz, Justiça e Instituições Eficazes						
17. Parcerias e Meios de Implementação						

Fonte: elaborado pela Autora com base nas entrevistas e relatório de sustentabilidade publicado pela empresa.

Tabela 17 - Matriz de Materialidade Caso E

Matriz de Materialidade Caso E

Objetivos ODS	Inovabilidade	Gestão de Fornecedores	Mudanças Climáticas	Água	Biodiversidade	Direitos Humanos	Desenvolvimento Territorial	Diversidade, quidade e inclusão
1. Erradicação da Pobreza								
2. Fome Zero e Agricultura Sustentável								
3. Saúde e Bem Estar								
4. Educação de Qualidade								
5. Igualdade de Gênero								
6. Água Potável e Saneamento								
7. Energia Acessível e Limpa								
8. Trabalho Decente e Crescimento Econômico								
9. Indústria, Inovação e Infraestrutura								
10. Redução das Desigualdades								
11. Cidades e Comunidades Sustentáveis								
12. Consumo e Produção Responsáveis								
13. Ação contra a Mudança Global do Clima								
14. Vida na Água								
15. Vida Terrestre								
16. Paz, Justiça e Instituições Eficazes								
17. Parcerias e Meios de Implementação								

Fonte: elaborado pela Autora com base nas entrevistas e relatório de sustentabilidade publicado pela empresa.

Tabela 18 - Matriz de Materialidade Caso G

Matriz de Materialidade Caso G

Objetivos ODS	Clima	Gerenciamento de sistema de energia	Suporte a ecossistemas locais	Design e gerenciamento de site	Gerenciamento do desperdício	Desmatamento Supervisionado	Conectando com os empregados	Ética e integridade
1. Erradicação da Pobreza								
2. Fome Zero e Agricultura Sustentável								
3. Saúde e Bem Estar								
4. Educação de Qualidade								
5. Igualdade de Gênero								
6. Água Potável e Saneamento								
7. Energia Acessível e Limpa								
8. Trabalho Decente e Crescimento Econômico								
9. Indústria, Inovação e Infraestrutura								
10. Redução das Desigualdades								
11. Cidades e Comunidades Sustentáveis								
12. Consumo e Produção Responsáveis								
13. Ação contra a Mudança Global do Clima								
14. Vida na Água								
15. Vida Terrestre								
16. Paz, Justiça e Instituições Eficazes								
17. Parcerias e Meios de Implementação								

Fonte: elaborado pela Autora com base nas entrevistas e relatório de sustentabilidade publicado pela empresa.