



**UNIVERSIDADE FEDERAL DO OESTE DA BAHIA  
CENTRO MULTIDISCIPLINAR DE LUÍS EDUARDO MAGALHÃES  
BACHARELADO EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO**

**SARA PIRES DOS SANTOS**

**SISTEMA INTEGRADO DE GESTÃO EM ESGq: proposta de modelo para o  
Agronegócio da Região Oeste da Bahia**

**LUÍS EDUARDO MAGALHÃES - BA**

**2025**

**SARA PIRES DOS SANTOS**

**SISTEMA INTEGRADO DE GESTÃO EM ESGq: proposta de modelo para o  
Agronegócio da Região Oeste da Bahia**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Centro Multidisciplinar de Luís Eduardo Magalhães da Universidade Federal do Oeste da Bahia – UFOB, como requisito parcial para obtenção do título de Bacharel em Engenharia de Produção.

Orientador: Prof. Dr. Adriano David Monteiro de Barros.

**LUÍS EDUARDO MAGALHÃES - BA**

2025

## FICHA CATALOGRÁFICA

---

S237 Santos, Sara Pires dos.

Sistema integrado de gestão em ESGq: proposta de modelo para o agronegócio da região oeste da Bahia. / Sara Pires dos Santos. – 2025.

93 f.; il. .

Orientador: Prof. Dr. Adriano David Monteiro de Barros.

Trabalho de Conclusão de Curso: (Graduação em Engenharia de Produção) – Universidade Federal do Oeste da Bahia. Centro Multidisciplinar de Luís Eduardo Magalhães, Luís Eduardo Magalhães, BA, 2025.

1. Gestão da qualidade. 2. Responsabilidade Social - Governança. 3. Agronegócio – Sustentabilidade.

I. Barros, Adriano David Monteiro de. II. Universidade Federal do Oeste da Bahia – Centro Multidisciplinar de Luís Eduardo Magalhães. III. Título.

---

CDD: 658.408

BIBLIOTECAS UFOB - Biblioteca Universitária de Luís Eduardo Magalhães

**SARA PIRES DOS SANTOS**

**SISTEMA INTEGRADO DE GESTÃO EM ESGq: proposta de modelo para o  
Agronegócio da Região Oeste da Bahia**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Centro Multidisciplinar de Luís Eduardo Magalhães da Universidade Federal do Oeste da Bahia – UFOB, como requisito parcial para obtenção do título de Bacharel em Engenharia de Produção.

Luís Eduardo Magalhães/BA, 28 de fevereiro de 2025

**BANCA EXAMINADORA**

---

Prof. Dr. Adriano David Monteiro de Barros  
Universidade Federal do Oeste da Bahia

---

Prof. Me. Leonardo Rospì  
Universidade Federal do Oeste da Bahia

---

Prof.<sup>a</sup> Dra. Suzy Magaly Alves Cabral de Freitas  
Universidade Federal do Oeste da Bahia

(A versão assinada deste documento encontra-se com a coordenação de curso)

À minha família, em especial aos meus avôs,  
Virgulino e José Cristino (*in memoriam*), cujas lições,  
valores e inspiração na busca pelo conhecimento  
continuam a orientar meu caminho.

## AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente a Deus, pela força e amparo durante esta jornada. À minha família, em especial aos meus pais, Pedro e Belzair, por todo amor, apoio e incentivo, por nunca medirem esforços para que eu pudesse trilhar esse caminho. Aos meus irmãos, Midiã e Isaac, pela cumplicidade e pelo apoio incondicional em todos os momentos. Às minhas avós, Luzia e Francisca Rosa, por serem exemplos para mim de resiliência e carinho, e que, com amor e sabedoria, me ensinaram a enfrentar desafios e superar adversidades. Aos meus amigos, em especial à Gabriela, Milena e Roberta, por sempre estarem ao meu lado, oferecendo apoio e conforto nos momentos mais difíceis e também celebrando minhas vitórias.

Às minhas amigas e colegas, Naira e Geyslane, que tive o privilégio de encontrar nessa jornada, as quais estiveram ao meu lado desde o início da graduação até a conclusão deste trabalho. Compartilhar essa etapa ao lado de vocês foi essencial, tornou os desafios mais leves e os momentos difíceis mais suportáveis. Ao Tarcísio e à Laislla, pela parceria ao longo dessa trajetória, minha sincera gratidão. Aos demais amigos e colegas acadêmicos, cujos nomes não citarei individualmente para não cometer o erro de esquecer alguém, mas que, de alguma forma, fizeram parte dessa caminhada, meu sincero agradecimento.

Ao meu orientador, Prof. Dr. Adriano David Monteiro de Barros, expresso minha gratidão e admiração. Seu apoio contínuo e sua orientação ao longo da minha graduação foram essenciais para o meu desenvolvimento acadêmico e para minha formação. Agradeço pela paciência, pelo incentivo constante, pelo tempo dedicado e por me proporcionar uma visão mais ampla da pesquisa científica, o que certamente fez toda a diferença na minha jornada.

Aos demais docentes e à toda equipe do CMLEM que, de alguma maneira, contribuíram para o meu aprendizado e crescimento ao longo desta caminhada. Por fim, agradeço à empresa participante do estudo de caso, que tornou possível a realização desta pesquisa, contribuindo significativamente para este trabalho. Aos profissionais que gentilmente responderam ao questionário, expresso meu sincero agradecimento pela colaboração.

## RESUMO

O desempenho sustentável tornou-se essencial para as organizações, impulsionado pelas demandas da sociedade, regulamentações e desafios relacionados às mudanças climáticas. Nesse contexto, o presente estudo tem como objetivo propor um modelo de gestão ESG (Ambiental, Social, Governança) integrado à Gestão da Qualidade, para organizações do setor do agronegócio, baseado na Teoria Valor-Crença-Norma. A análise das lacunas, realizada por meio do estudo de caso em uma empresa do agronegócio na região Oeste da Bahia, revelou a necessidade de aprimorar práticas para promover a sustentabilidade. No aspecto ambiental, identificaram-se demandas para o avanço em ações de mitigação de emissões e conscientização ambiental. No campo social, destacaram-se aspectos como a promoção da igualdade de gênero, diversidade e boas condições de trabalho. Em termos de governança, a ética empresarial, a transparência e a gestão de riscos foram identificadas como aspectos essenciais. A proposta considera as lacunas identificadas e pontos como inovação tecnológica e a aplicação de ferramentas como relatórios de sustentabilidade. O modelo sugerido busca alinhar as práticas empresariais às exigências do ESG, promovendo a melhoria contínua e a satisfação dos *stakeholders*, com base na Gestão da Qualidade e na inclusão dos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável na estratégia organizacional. Dessa forma, a pesquisa evidencia a relevância de uma abordagem integrada para a sustentabilidade no agronegócio, fornecendo diretrizes para uma gestão mais eficiente, responsável e alinhada às demandas globais.

**Palavras-chave:** ESG; gestão da qualidade; sustentabilidade; agronegócio.

## **ABSTRACT**

Sustainable performance has become essential for organizations, driven by societal demands, regulations, and challenges related to climate change. In this context, this study aims to propose an ESG (Environmental, Social, Governance) management model integrated with Quality Management, for organizations in the agribusiness sector, based on the Value-Belief-Norm Theory. The gap analysis, carried out through a case study in an agribusiness company in the western region of Bahia, revealed the need to improve practices to promote sustainability. In the environmental aspect, demands were identified for progress in actions to mitigate emissions and raise environmental awareness. In the social field, aspects such as the promotion of gender equality, diversity, and good working conditions stood out. In terms of governance, business ethics, transparency, and risk management were identified as essential aspects. The proposal considers the identified gaps and points such as technological innovation and the application of tools such as sustainability reports. The suggested model seeks to align business practices with ESG requirements, promoting continuous improvement and stakeholder satisfaction, based on Quality Management and the inclusion of the Sustainable Development Goals in the organizational strategy. In this way, the research highlights the relevance of an integrated approach to sustainability in agribusiness, providing guidelines for more efficient, responsible management that is aligned with global demands.

**Keywords:** ESG; quality management; sustainability; agribusiness.

## LISTAS DE FIGURAS

<b>Figura 1</b> - Relações entre dimensões ESG e ODS.....	21
<b>Figura 2</b> - Representação visual da Matriz de Materialidade .....	36
<b>Figura 3</b> - Fluxograma da abordagem metodológica.....	47
<b>Figura 4</b> - Nuvem de palavras .....	49
<b>Figura 5</b> - Matriz adaptada de prioridades dos aspectos ESG .....	54
<b>Figura 6</b> - Avaliação dos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável.....	60

## LISTAS DE QUADROS

<b>Quadro 1</b> - Mapa de Materialidade SASB .....	28
<b>Quadro 2</b> - Categorias e Subcategorias das Diretrizes GRI .....	31
<b>Quadro 3</b> - Diagnóstico dos aspectos GRI na organização .....	62
<b>Quadro 4</b> - Modelo proposto ESGq, à luz da Teoria VBN .....	67

## **LISTAS DE ABREVIATURAS E SIGLAS**

CDP - *Carbon Disclosure Project*

ESG - *Environmental, Social and Governance*

ESGq - *Environmental, Social, Governance and quality*

GEE - Gases de Efeito Estufa

GQ - Gestão da Qualidade

GRI - *Global Reporting Initiative*

KPI - *Key Performance Indicator*

MSCI - *Morgan Stanley Capital International*

NEP - Novo Paradigma Ecológico

ODS - Objetivos de Desenvolvimento Sustentável

ONU - Organização das Nações Unidas

P&D - Pesquisa e Desenvolvimento

RSC - Responsabilidade Social Corporativa

SASB - *Sustainability Accounting Standards Board*

VBN - *Value–Belief–Norm Theory*

## SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO.....	12
1.1 Objetivos.....	14
1.1.1 Objetivo geral .....	14
1.1.2 Objetivos específicos.....	14
1.1.3 Justificativa.....	14
2. REFERENCIAL TEÓRICO.....	17
2.1 Origem e teoria ESG: <i>Environmental, Social and Governance</i> .....	17
2.2 ESG direcionado aos ODS .....	20
2.3 Principais estruturas globais de iniciativas e relatórios ESG .....	22
2.3.1 <i>Carbon Disclosure Project (CDP)</i> .....	23
2.3.2 <i>Sustainability Accounting Standards Board (SASB)</i> .....	25
2.3.3 <i>Global Reporting Initiative (GRI)</i> .....	30
2.4 Gestão de Risco e Matriz de Materialidade.....	34
2.5 Indicadores ESG .....	37
2.6 ESGq.....	39
2.7 Teoria Valor-Crença-Norma.....	42
3. METODOLOGIA.....	45
3.1 Caracterização do estudo de caso .....	45
3.2 Procedimentos metodológicos .....	46
4. RESULTADOS E DISCUSSÃO .....	48
4.1 Análise documental .....	49
4.2 Mapeamento das práticas e elementos relacionados ao ESG no Agronegócio .....	51
4.3 Matriz adaptada de prioridades ESG .....	53
4.4 Integração das práticas e dos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável .....	59
4.5 Integração dos aspectos GRI, valores e normas .....	62
4.6 <i>Framework</i> de integração ESGq.....	65
5. CONSIDERAÇÕES FINAIS .....	72
6. REFERÊNCIAS .....	74
APÊNDICE A – Questionário para coleta de dados .....	93

## 1. INTRODUÇÃO

O desempenho sustentável no meio empresarial tornou-se um fator essencial, considerando a crescente necessidade de que as organizações atendam às demandas da sociedade, bem como regulamentações e reivindicações das demais partes interessadas, impulsionadas pelo avanço das mudanças climáticas e pela urgência na adoção de práticas sustentáveis que representam grandes desafios da atualidade (Acciaro *et al.*, 2014; Burnaev *et al.*, 2023; Iqbal; Ahmad; Ahmad, 2021; Wong; Hui; Yip, 2024; Zhang, 2022). Historicamente avaliado utilizando indicadores econômicos, o desempenho empresarial na atualidade busca unir indicadores socioambientais como um meio de adquirir vantagem competitiva (Chin; Tat; Sulaiman, 2015; Niroumand *et al.*, 2020).

Nesse aspecto, com o aumento do reconhecimento das necessidades atuais baseadas na sustentabilidade, o conceito ESG surge como uma forma de alavancar o desenvolvimento sustentável, levando em consideração o crescente interesse das organizações em demonstrar a redução dos riscos gerados por suas atividades ao meio ambiente e à sociedade (Hussain; Rigoni; Oriji, 2018; Xie *et al.*, 2018). Para Mondal, Giri e Biswas (2022), a urgência ambiental vivenciada na última década impactou a adoção do ESG por parte das empresas. Em complemento, Yoon *et al.* (2023) destacam que nos setores públicos e privados houve um aumento da urgência de ações mais sustentáveis. Dessa necessidade, os autores argumentam que as organizações adotaram planos com perspectivas de longo prazo, englobando critérios como ESG e metas dos Objetivos de Desenvolvimento Sustentáveis (ODS).

Ifraim e Cierco (2022) definem o ESG como um meio de classificar atividades tendo como base três elementos da sustentabilidade: fatores ambientais, sociais e de governança. Assim, os autores ressaltam que tal conceito se torna fundamental por possibilitar maior transparência empresarial. Brogi e Lagasio (2019) discutem que a adoção dos princípios do ESG é estimulada pela busca de melhores desempenhos econômicos e alinhamento com as necessidades das partes interessadas, denominadas *stakeholders*. Especialmente em setores poluentes, como o agronegócio, a adoção desses princípios é essencial para reduzir impactos negativos e auxiliar na adoção de práticas sustentáveis e transparentes. O setor é responsável por uma significativa parcela das emissões de gases de efeito estufa no Brasil, logo, o desenvolvimento sustentável torna-se indispensável para atender às expectativas globais e reduzir impactos negativos (Lamolinara *et al.*, 2023; Viola; Mendes, 2022).

Para a reputação da empresa no mercado, Martins e Cunha (2022) contribuem que o ESG se mostra positivo no que diz respeito ao interesse organizacional de retribuir em quesitos socioambientais parte da sua lucratividade. Os autores Rohendi, Ghazali e Ratmono (2024)

acrescentam que a abordagem possibilita a satisfação dos *stakeholders* quanto ao equilíbrio voltado para questões de sustentabilidade e fatores sociais. O conceito relaciona-se ainda com busca das organizações por adquirirem vantagem competitiva, além de favorecer o seu desenvolvimento em diversas áreas, integrando interesses, visando o alcance de melhores desempenhos, fazendo uso de tecnologias e investindo em inovações, para assegurar a obtenção de melhores resultados voltados para o desempenho organizacional atrelado ao desenvolvimento sustentável (Buallay, 2019; Zhai *et al.*, 2022).

Autores como Atchabahian (2022) justificam a utilização do ESG ao defenderem que o investimento empresarial nessa perspectiva maximiza o retorno financeiro. Harymawan *et al.* (2021) corroboram ao indicarem que a imagem da organização está diretamente associada à transparência proporcionada ao aplicar os princípios do conceito, o que potencializa a sustentabilidade. A adoção da abordagem está relacionada com interações entre as partes interessadas e a empresa, podendo aumentar o valor empresarial quando a divulgação do ESG é vista como eficaz (Abdi; Li; Càmara-Turull, 2022; Cho, 2022; Diez-Cañamero *et al.*, 2020). Diante desse cenário, a Teoria Valor-Crença-Norma (do inglês *Value-Belief-Norm*, VBN), elaborada por Stern *et al.* (1999), surge como uma possibilidade de analisar comportamentos pró-ambientais, tendo em vista as relações entre seus termos e pode auxiliar no entendimento dos fatores que auxiliam ou dificultam o alcance da sustentabilidade (Gregorio *et al.*, 2022).

Divulgar informações ambientais, considerando a disponibilização substancial de dados não financeiros, pode melhorar a transparência nas organizações e diminuir a disparidade das informações entre as corporações e seus *stakeholders* (Bernardi; Stark, 2018; Schiemann; Tietmeyer, 2022). Rahmaniati e Ekawati (2024) entendem que as dimensões são importantes para investidores pois as empresas podem, por meio delas, antecipar riscos e oportunidades, quando possuem boas avaliações ESG. Corroborando com essa afirmação, Elmghaamez Nwachukwu e Ntim, (2023) defendem que as avaliações demonstram impactar positivamente no desempenho econômico, além de se mostrarem fatores positivos para o valor empresarial.

Em contrapartida, Cupertino, Vitale e Riccaboni (2021) relatam pontos acerca de dificuldades na implantação do conceito, ao abordarem a necessidade de que as empresas redesenhem seu propósito e sistema de gestão e disponibilizem recursos para a adoção. Outro ponto citado pela literatura, defendido por Parameswar *et al.* (2023), trata da falta de clareza e padronização dos documentos ESG, além de barreiras para a organização aderir com solidez aos critérios. Com base no exposto, a presente pesquisa parte da seguinte questão: **de que maneira uma empresa pode integrar suas operações ao conceito ESG com base na Teoria Valor-Crença-Norma?**

## 1.1 Objetivos

### 1.1.1 Objetivo geral

Propor um sistema integrado de gestão ESG aplicável às operações de uma empresa à luz da Teoria Valor-Crença-Norma.

### 1.1.2 Objetivos específicos

- Mapear os elementos relacionados ao ESG no agronegócio;
- Relacionar os princípios ESG à Gestão da Qualidade (ESGq);
- Desenvolver uma matriz de prioridades ESG;
- Relacionar ações apresentadas na proposta com os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável.

### 1.1.3 Justificativa

Dada a atual conjuntura e relevância das práticas voltadas ao desenvolvimento sustentável, autores como Chang *et al.* (2022) abordam que as organizações entendem que a sustentabilidade tornou-se crucial para seus negócios. Sheehan *et al.* (2023) argumentam que as empresas devem estar atentas às expectativas dos seus *stakeholders*, bem como das normas regulamentares. No entanto, os autores consideram que ainda há uma deficiência no desenvolvimento de ações relacionadas às questões de sustentabilidade, como insuficiência de metas estáveis ou definição de metas erroneamente excessivas as quais fogem da realidade do seu alcance. Burnaev *et al.* (2023) complementam que são necessárias propostas para o efetivo alcance das metas de desenvolvimento sustentável, afirmação apoiada por Wong, Hui e Yip (2024) que discutem a tendência crescente das organizações em priorizarem questões voltadas a sustentabilidade, impulsionada pela urgência ambiental da atualidade.

O setor do agronegócio desempenha um papel estratégico na economia global, englobando etapas como a disponibilização de insumos, a produção agropecuária, a transformação industrial, a distribuição e os serviços relacionados (Sesso *et al.*, 2023). A posição estratégica deste setor implica no enfrentamento de desafios relacionados à sustentabilidade e transparência nas operações (Koberg; Longoni, 2019; Masud *et al.*, 2017). A crescente pressão para adotar práticas mais responsáveis e transparentes reflete a preocupação com os impactos ambientais das atividades agrícolas, especialmente diante das mudanças climáticas e da degradação ambiental (Janvry; Sadoulet, 2020; Negra *et al.*, 2019). Assim,

torna-se essencial que as empresas desse setor relatem como suas ações afetam o meio ambiente, respondendo as expectativas das partes interessadas e as demandas por maior transparência e responsabilidade socioambiental (Wicaksono; Setiawan, 2022).

Nesse contexto, ESG se apresenta como um meio para alcançar o desenvolvimento sustentável, desde que sejam aplicados seus princípios (Li *et al.*, 2021), dado que as informações não monetárias possibilitadas por suas divulgações são notavelmente significantes na atualidade (Cho; Ibrahim, 2022; Gillan; Koch; Starks, 2021). Para Rahmaniati e Ekawati (2024), o conceito é capaz de integrar normas da sociedade às ações corporativas, o que pode beneficiar quanto ao alcance dos objetivos voltados para a sustentabilidade, auxiliando na melhoria do bem-estar da sociedade, além de possibilitar que as práticas empresariais sejam mais sustentáveis. No que tange ao desenvolvimento empresarial, os autores consideram que organizações altamente comprometidas em iniciativas ambientais, de governança e sociais podem alcançar melhores resultados em vantagem competitiva e interações positivas com seus *stakeholders*.

A demanda relacionada às informações sobre dimensões ESG por parte dos *stakeholders* é crescente, de acordo com autores como Rabaya e Saleh (2022), devido a esse fator, as organizações têm voltado sua atenção para o conceito. Para Rohendi, Ghazali e Ratmono (2024), o fortalecimento da imagem empresarial está diretamente associado com seu envolvimento com atividades voltadas às três dimensões, pois as partes interessadas respondem positivamente a essas ações. Assim, os autores indicam que é possível alcançar vantagem competitiva ao criar ações de divulgação dos princípios ESG, geralmente realizada a partir de relatórios. Lin, Li e Zhang (2024) complementam que a obtenção de vantagens financeiras e competitivas são os principais objetivos das operações das organizações, especialmente em ambientes competitivos.

Liu *et al.* (2022) argumentam que existe uma relação entre a aplicação dos princípios do ESG com o desempenho financeiro estável ao longo do tempo. Elmghaamez, Nwachukwu e Ntim (2023) apresentam em pesquisa que o valor da empresa pode ser positivamente influenciado por ações voltadas aos aspectos ambientais, sociais e de governança, ao analisarem em diferentes países. Rahmaniati e Ekawati (2024) corroboram quanto ao potencial da abordagem em aumentar a lucratividade, uma vez que pode ser um meio para captação de recursos e atender os anseios dos seus *stakeholders*. Chang *et al.* (2022) acrescentam ao indicarem que o desempenho do ESG, atrelado a Responsabilidade Social Corporativa (RSC) são capazes de diminuir despesas operacionais e encargos regulatórios, além de oportunizar aumento no valor da organização.

Para as empresas, a aplicação dos princípios relacionados ao conceito se apresenta como uma oportunidade de reduzir riscos operacionais, viabilizando a sustentabilidade organizacional, mesmo em condições financeiras desafiadoras (Naseer; Guo; Zhu, 2023). Rahmaniati e Ekawati (2024) reforçam essas afirmações ao discorrerem acerca das questões que permeiam a abordagem serem de suma importância para potenciais investidores, tendo em vista que as organizações que implantaram de forma eficaz demonstram maior aptidão para prever possíveis riscos ou potencialidades futuras. Em outro aspecto, Chang *et al.* (2022), apresentam o ESG como um meio de possibilitar melhores condições para atração e retenção de colaboradores, além do aumento da produtividade. Para os autores, esses são fatores essenciais para que a empresa alcance lucros elevados, pois, para sobreviverem em mercados competitivos, as organizações dependem de colaboradores empenhados e capacitados.

São notórios os impactos positivos da aplicação do ESG no que diz respeito à gestão interna, captação de recursos e no desenvolvimento corporativo, além da viabilização de inovações (Lin; Li; Zhang, 2024). Apesar das vantagens, autores como Parameswar *et al.* (2023) abordam barreiras para a adoção eficaz, como a ausência de integração entre setores da empresa, o que pode dificultar a implementação e fazer com que as partes interessadas enfrentem dificuldades para identificar as atividades adotadas nesse sentido. Ainda segundo os autores, pontos de vista divergentes entre gestores podem influenciar em medições segregadas entre departamentos. Sheehan *et al.* (2023) corroboram ao citarem em seu estudo barreiras como a mensuração, a definição e o planejamento das ações, o que reflete em uma inaptidão da organização em analisar os seus impactos causados ao ambiente e sociedade.

A falta de padronização de critérios metodológicos, dos dados voltados ao ESG e da avaliação das práticas são citadas na literatura como importantes barreiras a serem superadas (Cruz; Matos, 2023; Lange; Banadaki, 2024). Em outro aspecto, Parameswar *et al.* (2023) expõem impedimentos na adoção eficaz da abordagem como a aceitabilidade por parte dos envolvidos, e entendem que para superar essas dificuldades, é necessário que as ações sejam voltadas ao nível operacional.

Uma barreira similar é apresentada por Sheehan *et al.* (2023) ao discutirem o valor para os acionistas, uma vez que esse entendimento faz com que os colaboradores possuam como crença a ideia de que a organização tem por principal objetivo maximizar o retorno aos acionistas. Crença essa que, profundamente incorporada, permite ser aceita como verdade (Harrison; Phillips; Freeman, 2020). Sheehan *et al.* (2023) complementam que na busca por maximizar o retorno, os colaboradores podem visualizar a adoção de práticas relacionadas ao

conceito como um risco à rentabilidade, sendo necessária uma alteração de pensamento para a perspectiva ESG.

Diante do exposto, o presente trabalho justifica-se em desenvolver uma proposta considerando um sistema integrado de gestão ESG e Gestão da Qualidade, com base na Teoria Valor-Crença-Norma, desenvolvida por Stern *et al.* (1999) que explora a influência dos valores humanos nas suas crenças, as quais influenciam as normas que estão diretamente relacionadas com o comportamento em distintas condições, incluindo no contexto ambiental (Hidalgo-Crespo *et al.*, 2023; Latif *et al.*, 2024). Para Kim *et al.* (2024), a teoria caracteriza-se por uma estrutura funcional para analisar comportamentos associados ao cenário da sustentabilidade, concepção apoiada por outros estudos com diferentes contribuições (Awais; Fatima; Awan, 2022; Wang; Zhang; Wong, 2024). A integração entre os conceitos ESG e Gestão da Qualidade se justifica pelo que é destacado na literatura, que reconhece a junção dos elementos de qualidade com a sustentabilidade como um avanço significativo na construção de um modelo de negócio mais responsável socialmente, pautado em práticas sustentáveis e transparentes (Chaudhuri; Jayaram, 2019b; King; Lenox, 2001).

## **2. REFERENCIAL TEÓRICO**

### **2.1 Origem e teoria ESG: *Environmental, Social and Governance***

O conceito de ESG, *Environmental, Social and Governance*, abrange as dimensões Ambiental, Social e Governança, bem como as interações entre elas (Nielsen; Villadsen, 2023). A abordagem é eficaz para avaliar o desempenho da sustentabilidade não financeira, ao utilizar um conjunto de indicadores e parâmetros para avaliação da estrutura de governança e gestão organizacional relacionada aos impactos ambientais e sociais, além de possibilitar a avaliação de riscos e oportunidades (Li; Mohamed Saat; Jiayi, 2024; Wong; Hui; Yip, 2024). Desde a década de 1960, as dimensões ESG começaram a ser divulgadas na gestão de investimentos, com o objetivo de incluir fatores não financeiros na distribuição de recursos (Delgado-Ceballos *et al.*, 2023; Hughes; Urban; Wójcik, 2021). O termo foi apresentado inicialmente em um relatório financeiro, com orientações para ser considerado como um fator nas análises dos investidores empresariais (Delgado-Ceballos *et al.*, 2023).

A definição do ESG foi desenvolvida a partir de 2004, ao ser mencionada em uma reunião das Nações Unidas que buscava alternativas para solucionar problemas ambientais, desde então, o termo está intimamente relacionado com desenvolvimento sustentável (Gillan; Koch; Starks, 2021). Ainda nesse contexto, abordagem foi apresentada em 2006 no relatório

Princípios para Investimento Responsável, visando integrar avaliações ESG e disponibilizar aos investidores observações para auxiliar a tomada de decisão nas suas aplicações (Eccles; Lee; Stroehle, 2019; Wong; Hui; Yip, 2024).

Apesar do conceito ESG existir há cerca de duas décadas, sua disseminação ocorreu principalmente após firmado o Acordo Climático de Paris que destacava o objetivo de reduzir as alterações climáticas, e a elaboração dos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável, anunciados em 2015 (Wong; Hui; Yip, 2024). Gillan, Koch e Starks (2021) defendem que a definição não é absolutamente nova, ao apresentarem que o termo possui um longo processo de evolução. Conforme Kabir Hassan *et al.* (2021), o conceito possui traços advindos da Responsabilidade Social Corporativa que fundamentou o avanço até a perspectiva atual (Kabir Hassan *et al.*, 2021).

A RSC, para McWilliams e Siegel (2001), é uma forma de propagar bem social, não dependendo apenas das leis e não focando somente nos interesses da empresa. O ESG é tido um termo mais amplo (Chang *et al.*, 2022), conforme Gillan, Koch e Starks (2021), a governança é o seu grande diferencial, enquanto a RSC considera implicitamente essa dimensão nas demais, o ESG aborda de forma explícita. Assim, o termo surgiu como uma forma de abordar as limitações da RSC (Nielsen; Villadsen, 2023). Cai, Jo e Pan (2012) ressaltam que a RSC reúne iniciativas adotadas pelas organizações para assegurar a implementação de práticas e processos internos que promovam transparência e responsabilização. Nesse sentido, o desempenho social corporativo é defendido por Duque-Grisales e Aguilera-Caracuel (2021) como operações que visam atender em conjunto expectativas da sociedade e dos *stakeholders*.

Na atualidade, as dimensões do ESG tornaram-se relevantes para diversos setores por proporcionar meios pelos quais as organizações são capazes de coordenar suas atividades, auxiliando na tomada de decisão e beneficiando as partes interessadas (Newell; Marzuki, 2024). Autores como Atchabahian (2022) argumentam que a aplicação da abordagem maximiza o retorno financeiro, para tanto, a autora aborda que as práticas empresariais devem estar alinhadas aos valores contidos no conceito, tendo em vista que o sucesso da implementação de um programa ESG e o retorno financeiro advindo estarão condicionados à boa aplicação dos princípios em todos os níveis organizacionais, principalmente no que diz respeito à adoção de práticas de transparência e a cultura empresarial.

O ESG pode ser empregado nas organizações para avaliar suas práticas e seu desempenho a partir da análise das suas credenciais ambientais, sociais e de governança, por meio de critérios estabelecidos internacionalmente, auxiliando na divulgação do seu compromisso com a sustentabilidade e responsabilidade corporativa (Wong; Hui; Yip, 2024).

Para Yu *et al.* (2023), no mercado atual, a avaliação ESG é um essencial indicador do crescimento sustentável e da capacidade da organização alcançar esse estágio (Avramov *et al.*, 2022; Berg; Kölbel; Rigobon, 2022).

De acordo com Saini *et al.* (2023), não há unanimidade em relação às definições das dimensões ESG. Nesse aspecto, Mukhibad, Kiswanto e Jayanto (2017) Minutolo, Kristjanpoller e Stakeley (2019) e Xie *et al.* (2019) apresentam algumas características. Para o fator ambiental, considera-se a redução da emissão de gases nocivos, como os de efeito estufa e a busca por melhores alternativas de energia que não comprometam o meio ambiente, além da garantia da disponibilidade de água. No fator social, compreendem-se pontos referentes a direitos humanos e do consumidor, segurança e saúde de colaboradores, igualdade de gênero e diversidade nas organizações. Enquanto a governança reflete a ética empresarial e conformidade com as normas, bem como diversidade no conselho. Essas três dimensões são consideradas como bases para fortalecer a gestão e proporcionar o desenvolvimento sustentável nas corporações (Alsayegh; Abdul Rahman; Homayoun, 2020).

A dimensão ambiental, apresentada na letra E (do inglês *environmental*), destaca um fator essencial na busca pelo desempenho sustentável no que diz respeito à gestão dos riscos ambientais, reforçados por suas implicações em todos os níveis globais, desde empresas até a sociedade (Newell; Marzuki, 2024). Lin, Li e Zhang (2024) abordam que, no quesito ambiental, o ESG contribui para desenvolver a consciência ambiental corporativa, uma vez que impulsiona a administração a adotar estratégias de crescimento sustentável e desenvolver iniciativas de inovação tecnológica ecológica. A divulgação ambiental também é um fator importante nesse sentido e aborda medidas como emissões e resíduos gerados pela organização e conservação dos recursos (Alsayegh; Abdul Rahman; Homayoun, 2020).

Para Newell e Marzuki (2024), a dimensão social refere-se às práticas que proporcionam boas condições de trabalho aos colaboradores, igualdade, diversidade e inclusão, para que não haja distinção por etnia, gênero, idade, orientação sexual ou deficiência, além de questões relacionadas aos direitos humanos e a saúde e segurança. Assim, a dimensão compreende o fator humano dentro e fora do ambiente empresarial (Nielsen; Villadsen, 2023). Os autores Alsayegh, Abdul Rahman e Homayoun (2020) complementam que, ao divulgar informações sobre a dimensão social, considera-se as relações no ambiente corporativo e a responsabilidade com gestão de cadeia de suprimentos, direitos humanos e laborais, ações sociais em comunidades e garantia do cumprimento das políticas corporativas para com os colaboradores.

A governança como dimensão do ESG é abordada por Newell e Marzuki (2024) como aquela que tradicionalmente abrange práticas voltadas à ética empresarial, direitos dos acionistas, envolvimento dos *stakeholders*, remuneração e composição dos acionistas. Além desses fatores, os autores apresentam os aspectos de transparência e segurança cibernética como integrantes do conceito. Pesquisas como a desenvolvida por Hussain, Rigoni e Orij (2018), evidenciam que a governança corporativa é um caminho para melhorar a confiança entre as partes interessadas e a organização, além de auxiliar no desempenho sustentável empresarial.

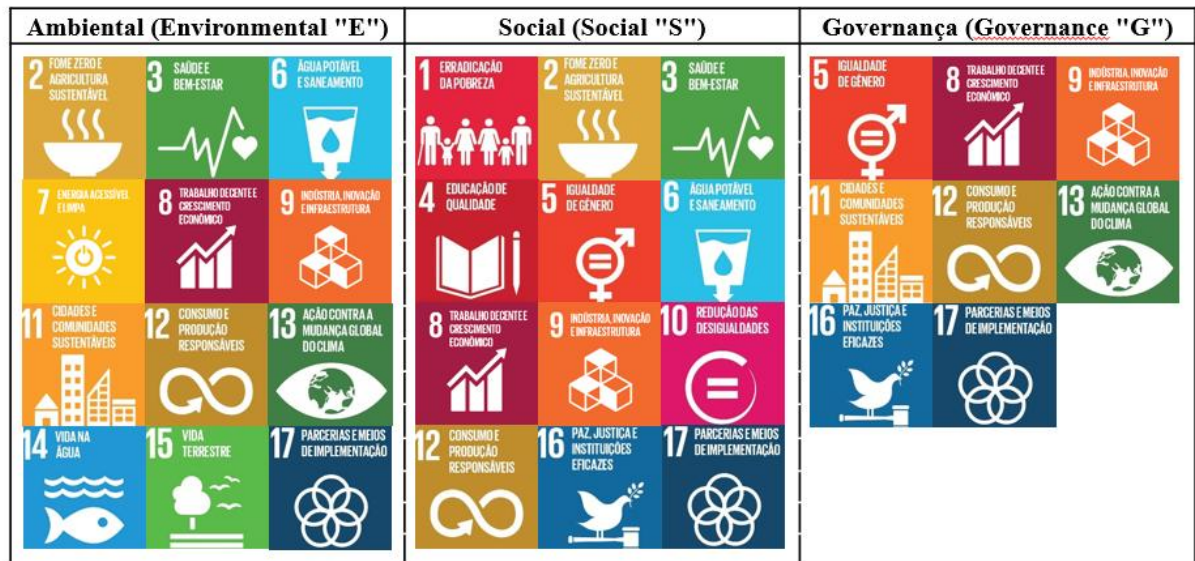
Lin, Li e Zhang (2024) entendem que a governança tem por foco estabelecer medidas internas para minimizar a disparidade de informações e atritos, os autores citam que esse é um meio para desenvolver inovações. Em síntese, a governança é a dimensão que avalia como as organizações adotam mecanismos de controle interno, garantindo transparência em suas operações (Nielsen; Villadsen, 2023). Assim, Pu *et al.* (2023) abordam que o ESG pode ser uma forma de alcançar a equidade entre o valor de mercado e a responsabilidade social.

## **2.2 ESG direcionado aos ODS**

Os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável, do inglês *Sustainable Development Goals* (SDGs), surgiram em 2015, ano em que as Nações Unidas apresentaram uma compilação de 17 objetivos, 169 metas e 231 indicadores para alcançar a sustentabilidade global (United Nations, 2015b). Esses 17 objetivos indicam as principais preocupações enfrentadas pela sociedade atual, como erradicação da fome, alterações climáticas e consumo sustentável de recursos. Os ODS auxiliam na adoção da sustentabilidade no ambiente corporativo, incentivando as corporações a adotarem práticas sustentáveis (Tyan; Liu; Fu, 2024). Para Mio, Panfilo e Blundo (2020), os ODS foram desenvolvidos visando sua aplicação em todas as esferas da sociedade, desde o poder público, sociedade civil, entidades não lucrativas e setor corporativo.

Diante desse cenário, o ESG pode ser considerado um meio para gerir e alinhar estratégias organizacionais, além de auxiliar no desempenho dos ODS no meio empresarial (Clementino; Perkins, 2021; Tyan; Liu; Fu, 2024). Tyan, Liu e Fu (2024) consideram ainda que a estratégia ESG é o método pelo qual são alcançados os objetivos finais dos ODS. Para Soni (2023), a crescente demanda por alinhar divulgações com os ODS torna fundamental a compreensão de como as práticas ESG nas organizações afetam os objetivos a nível nacional. Frente a esse contexto, a literatura estabelece conexões entre os conceitos, associando cada ODS a uma ou mais dimensões do ESG, estabelecendo uma relação direta entre os objetivos de sustentabilidade e as práticas empresariais responsáveis, conforme ilustrado na Figura 1.

**Figura 1 -** Relações entre dimensões ESG e ODS



Fonte: Berenberg (2018), Burnaev *et al.* (2023), Khaled, Ali e Mohamed (2021) e United Nations (2015b)

Os autores Ghauri, Elg e Hanell (2023) consideram que os ODS complementam significativamente os critérios ESG, de modo que os 17 objetivos podem ser incorporados em diversos esquemas de abordagem. Burnaev *et al.* (2023) discutem que na dimensão ambiental são associados os temas referentes ao planeta e ecologia; no fator social, assuntos relacionados com a sociedade e bem-estar; enquanto em governança englobam temas sobre autoavaliação empresarial e interação com agências reguladoras e governo. Tendo o ESG como objetivo a busca pelo equilíbrio da sustentabilidade alinhada aos objetivos dos seus *stakeholders*, assimilando a sustentabilidade e a sociedade, o conceito possibilita a integração dos ODS na gestão organizacional (Yoon *et al.*, 2023).

De acordo com Delgado-Ceballos *et al.* (2023), é essencial observar as contribuições das organizações com os ODS, e sugerem que pode ser realizada essa ação analisando se as atividades a nível micro proporcionam resultados positivos no quesito da sustentabilidade, assim como se o desempenho ESG impulsiona a sustentabilidade. Para Yoon *et al.* (2023), as empresas têm buscado integrar os ODS em suas estratégias empresariais de forma ampla e a longo prazo. Nesse contexto, Gil *et al.* (2019) apontam que a natureza global dos ODS permite divergências entre níveis de conformidade e defendem ações e políticas que permitam especificação das ações adequadas a cada realidade, considerando o contexto econômico e social de cada território.

### 2.3 Principais estruturas globais de iniciativas e relatórios ESG

A sustentabilidade corporativa alcançou grande destaque na sociedade atual, tendo em vista que assimilar os impactos causados por atividades empresariais é essencial para o desenvolvimento sustentável (Vatalis; Avlogiaris; Tsalis, 2022). Nesse sentido, as partes interessadas buscam cada vez mais informações para a tomada de decisão com menores riscos e que as empresas sigam normas éticas e de sustentabilidade (Chatzitheodorou *et al.*, 2019). Tsalis *et al.* (2023) apontam que as organizações respondem aos *stakeholders* ao fornecer informações sobre as ações voltadas para sustentabilidade e seu desempenho, fazendo uso dos relatórios de sustentabilidade corporativa. Para Simoni, Bini e Bellucci (2020), a pressão das partes interessadas e a busca constante das organizações por estabelecer uma inter-relação positiva, são aspectos essenciais para a produção e verificação dos relatórios ESG.

Conforme Ibáñez- Forés *et al.* (2022), os relatórios de sustentabilidade são cruciais no que diz respeito à medição, o monitoramento e a comunicação, sendo ferramentas pelas quais é possível instituir metas de curto e médio prazo, tendo em vista que na implementação do conceito de desenvolvimento sustentável, as organizações enfrentam desafios para demonstrar seu comprometimento com práticas de sustentabilidade corporativa. Assim, ao utilizarem relatórios de sustentabilidade, é fundamental considerar as dimensões dos ODS e buscar atender aos requisitos propostos por esses objetivos (Tsalis *et al.*, 2023). Em complemento, o estudo conduzido por Gutiérrez-Ponce (2023) apresenta a necessidade de abordar os ODS como uma forma de divulgar os esforços da organização, indicando ainda que é necessário analisar os documentos para identificar os modelos utilizados e o comprometimento com os objetivos propostos.

Para Xiao e Shailer (2022), é de suma importância que as organizações considerem as percepções dos *stakeholders* sobre a credibilidade das informações, uma vez que podem apresentar variações. Portanto, devem se empenhar em comunicar as informações com um alto nível de confiabilidade. A literatura destaca que a credibilidade dos relatórios de sustentabilidade voltados ao ESG pode ser potencializada com verificações externas, realizadas por entidades independentes, aborda ainda que a garantia e verificação são fatores que auxiliam na reputação das organizações, além de aumentarem a confiança nos relatórios (García-Sánchez, 2021; Sierra García; Bolla-Araya; García Benau, 2022).

As corporações possuem certa liberdade para produzir seus relatórios e determinar as informações a serem apresentadas sobre seu desempenho sustentável (Haffar; Searcy, 2020). Nesse aspecto, Garst, Maas e Suijs (2022) apontam que a falta de padronização facilita

informações que não condizem com a realidade. O chamado *greenwashing* é o termo utilizado para definir a ação de camuflar atos dentro de uma corporação e para evidenciar aos *stakeholders* desempenhos sustentáveis positivos que na realidade não ocorrem (Tashman; Marano; Kostova, 2019).

### 2.3.1 *Carbon Disclosure Project (CDP)*

As mudanças climáticas caracterizam-se como um dos desafios mais urgentes da atualidade e impõe às organizações a necessidade de um melhor desempenho no enfrentamento dos fatores relacionados e na transição para atividades com baixo carbono (Khalid *et al.*, 2022). É importante salientar que desastres climáticos ocorrem de forma global, não sendo limitados aos locais em que há grande volume de poluição, assim, a solução foi constatada por governos e órgãos reguladores como sendo necessário reduzir e eliminar emissões de Gases de Efeito Estufa (GEE) de modo abrangente (Asif *et al.*, 2023). Nesse aspecto, desde o final da década de 1990, foram desenvolvidos programas governamentais e iniciativas para impor às organizações a determinação e divulgação de informações sobre emissões de GEE (Toukabri; Mohamed Youssef, 2023).

Salas *et al.* (2020) destacam que é crucial reduzir as emissões à metade até 2030 e zerá-las até 2050 para que as catástrofes climáticas sejam evitadas. Para que tal objetivo seja alcançado, é essencial que as organizações reduzam todas as fontes de emissão para o nível mais próximo de zero, o que inclui abastecimento de materiais, transporte, processos, consumo de energia e infraestrutura (Asif *et al.*, 2023). O desenvolvimento verde e de baixo carbono é significativo nesse cenário e a inovação tecnológica se mostra fundamental, sendo um processo que permite às organizações a geração de tecnologias para reduzir emissões poluentes e consumo de energia (Su *et al.*, 2022).

Um padrão voluntário para divulgação de emissões de GEE é o CDP, *Carbon Disclosure Project*, ou Projeto de Divulgação de Carbono em português, uma iniciativa sem fins lucrativos que apoia a transparência ambiental corporativa com investidores institucionais (Toukabri; Mohamed Youssef, 2023). O CDP envia anualmente um questionário para coleta de informações de grandes organizações de diferentes setores (CDP, 2017). As empresas o utilizam como meio de divulgação do compromisso social, visando implantar legitimidade e prevenir a validação social (Stanny, 2013). Comunicar informações sobre mudanças climáticas auxilia na imagem empresarial no que tange à responsabilidade social e legitimação das atividades para os *stakeholders*, além de que, possuindo uma boa estrutura de governança, as

organizações podem aumentar divulgações. Um meio pelo qual pode ser analisada sua atuação é o preenchimento do relatório e das divulgações realizadas (Toukabri; Mohamed Youssef, 2023).

O CDP surgiu em 2000, como uma iniciativa global sem fins lucrativos, desenvolvida pelo setor de investimentos para coletar informações sobre mudanças climáticas, considerando a individualidade de cada empresa para compreender a exposição da organização às regulamentações (Dechezleprêtre *et al.*, 2022; Khalid *et al.*, 2022). Sediada no Reino Unido, a estrutura registra informações das alterações climáticas decorrentes das atividades empresariais. Desde 2003, o CDP investiga as empresas solicitando informações e, na atualidade, se tornou o maior banco de dados com informações sobre emissões de GEE (Toukabri; Mohamed Youssef, 2023). A organização possui informações extremamente relevantes sobre emissões e registros de iniciativas, as quais são disponibilizadas de maneira pública e *online* (Huang *et al.*, 2023).

O CDP é responsável por administrar o sistema global de divulgações para organizações, municípios, estados e regiões para que realizem a gestão dos impactos ao meio ambiente (Chen *et al.*, 2021). Kuo, Yeh e Yu (2012) complementam que a participação na iniciativa evoluiu globalmente, tornando-a um importante instrumento para divulgação de questões referentes às mudanças climáticas. Os dados coletados são divididos por país ou região geográfica, o que facilita a análise na localidade (Dechezleprêtre *et al.*, 2022). A metodologia utilizada incentiva que as organizações mensurem e gerenciem seus impactos ambientais nas alterações climáticas, segurança hídrica, florestas e cadeia de suprimentos (CDP, 2020). A abordagem pode influenciar nas regulamentações ao aumentar o foco para redução de emissões, uma vez que é vantajosa para as empresas e para seus *stakeholders* por fornecer um método de avaliação de GEE considerando políticas externas e internas (Jain; Keneley; Thomson, 2015).

A estrutura para relatórios de carbono é normalmente sem padronização, devido a isso, as empresas optam por utilizar o CDP como um método padronizado para divulgar as informações referentes às alterações climáticas (Khalid *et al.*, 2022). Os questionários são distribuídos entre as organizações, divididos em quatro elementos: divulgação, conscientização, gestão e níveis de liderança (Huang *et al.*, 2023). O padrão considera pontuações que são conduzidas por parceiros credenciados, avaliando os métodos de gestão e práticas relacionadas (CDP, 2020).

A pontuação CDP verifica, em níveis consecutivos, as etapas que as empresas devem realizar para que cheguem ao objetivo de liderança ambiental (Vílchez; Carrasco; Bernardo, 2022). O nível diz respeito à uma nota numérica que fornece o índice dos relatórios empresariais

sobre suas atividades relacionadas às ações de mudanças climáticas (Huang *et al.*, 2023). As pontuações são utilizadas para serem tomadas como base por outros *stakeholders* (CDP, 2019). O relatório fornece ainda informações que auxiliam investidores no que tange à análise das organizações que possuem os melhores resultados a longo prazo (Huang *et al.*, 2023). Para as empresas, é de interesse reportar ao CDP, pois isso reflete suas iniciativas para atingir os ODS e as metas de neutralidade de carbono, tendo em vista que o projeto é crucial para rastrear emissões de carbono nos processos produtivos e operações (Asif *et al.*, 2023). Para os autores Depoers, Jeanjean e Jérôme (2016), ao divulgar informações, as organizações podem atingir vantagem competitiva, além de se posicionar como uma empresa que possui boas práticas em conscientização ambiental.

O CDP verifica dados sobre riscos e oportunidades referentes às mudanças climáticas e classifica-os de maneira que as organizações sejam capazes de rastrear fontes de emissões das suas atividades (CDP, 2019). Nesse aspecto, Herold e Lee (2019) complementam que, além de identificar, a iniciativa também questiona de que forma os riscos e oportunidades podem impactar a estratégia organizacional, o que auxilia na integração entre a Gestão Ambiental e estratégia na empresa. Os autores apresentam que as informações do relatório são significativas para a identificação dos pontos críticos da cadeia de suprimento, o que pode beneficiar no desenvolvimento de estratégias de gerenciamento que impulsionam a redução de GEE. A literatura aponta que há um importante impacto na lucratividade considerando as pontuações do relatório, uma vez que divulgações sobre mudanças climáticas podem influenciar positivamente nos lucros organizacionais (Caby; Ziane; Lamarque, 2022).

Apesar do exposto, autores como Khalid *et al.* (2022) destacam que os fatores que influenciam na participação voluntária das organizações no CDP não são claros. Em pesquisa realizada por Li *et al.* (2019), os autores buscaram compreender os motivos subjacentes para o envolvimento das corporações chinesas na iniciativa, e identificaram que é fundamental a conscientização empresarial sobre mudanças climáticas e dos custos que podem ser gerados como efeitos negativos. Como dificuldades, os autores verificaram que os benefícios pessoais dos CEOs são fatores que prejudicam o envolvimento no questionário do CDP. Khalid *et al.* (2022) compreendem que as tomadas de decisão sustentáveis dos CEOs são essenciais para estabelecer estratégias que impactem positivamente nesse cenário.

### **2.3.2 Sustainability Accounting Standards Board (SASB)**

O *Sustainability Accounting Standards Board*, ou Conselho de Padrões Contábeis de Sustentabilidade, traduzido do inglês, foi criado em 2011 com o objetivo de fornecer padrões relevantes e confiáveis para divulgações ESG (Consolandi; Eccles; Gabbi, 2022). O SASB é subsidiado pela *Bloomberg, Rockefeller Foundation, Deloitte, Price Waterhouse Coopers e Ford Foundation*, entre outros, e foi responsável por desenvolver em 2018 padrões e medidas para avaliar e divulgar métricas ESG (Deloitte, 2018). No ano seguinte, foram registradas mais de 100 empresas que utilizavam os padrões em suas avaliações e mais de 49 investidores com cerca de 34 trilhões de ativos sob gestão (Ashwell, 2019). Como uma organização sem fins lucrativos com sede nos Estados Unidos da América, o SASB se estabeleceu com o objetivo de formular padrões contábeis para o cenário da sustentabilidade, sendo visto como uma evolução dos relatórios corporativos (Consolandi; Eccles; Gabbi, 2022; Parfitt, 2024).

A iniciativa originou-se em um contexto ideal para divulgações sobre sustentabilidade, em que os investidores buscam essas informações, pois entendem que é essencial para gerar lucro (Anderson, 2019). Uma particularidade dessa iniciativa é que ela permite às organizações a definição de quais itens mencionados são classificados como materiais para suas atividades, além de fornecer aos investidores informações sobre sustentabilidade que podem auxiliar na tomada de decisão referente ao valor comercial (Consolandi; Eccles; Gabbi, 2022; Parfitt, 2024).

O conselho se baseia em questões como a importância dos ativos intangíveis, relatando informações para mensurar o valor intangível, riscos e oportunidades ESG, considerando o desempenho sustentável, além de outros fatores, e que a aplicação eficaz da abordagem pode aumentar o valor nas organizações (SASB, 2016, 2018b, 2018a). Para Parfitt (2024), consideram-se por riscos ESG a exposição financeira ou regulamentações, que compreende más condutas relacionadas ao meio ambiente, abusos de direitos humanos e acesso limitado a recursos essenciais. As oportunidades, para a autora, envolvem exemplos como geração de energia limpa.

Com o objetivo de aumentar o valor intangível das empresas, considerando bons desempenhos ESG, o conselho incentiva aos investidores pressionarem as empresas por melhores desempenhos, e baseia-se na ideia de que é necessário que se obtenha dados com qualidade para que a divulgação dos riscos e oportunidades ESG seja eficaz (Parfitt, 2024; SASB, 2016). O SASB proporciona às organizações a possibilidade de contabilizar o valor dos ativos intangíveis, tendo em vista que estes estejam relacionados a fatores de sustentabilidade incluídos nos materiais do relatório proposto (Parfitt, 2024). Os ativos abrangem três capitais: humano, racional e estrutural (Wexler, 2002). Os relatórios que seguem os padrões do SASB

não consideram o foco nos ativos, mas na gestão de riscos e oportunidades e que podem aumentar ou extinguir tais ativos, assim, é possível verificar atividades na contabilização por meio de demonstrações financeiras normalmente utilizadas (Parfitt, 2024).

Tendo por foco os impactos sociais e ambientais das atividades empresariais, a iniciativa permite comparabilidade de dados ao padronizar relatórios, sendo capaz de moldar fatores que permitem que a ética seja mensurável para o capital, facilitando a medição de distintos perfis de risco ESG que concorram em mesmos mercados financeiros (Parfitt, 2024). Os padrões revelam riscos e oportunidades com maior probabilidade de comprometer a situação financeira, a performance operacional ou o perfil de risco de uma organização (Eng; Fikru; Vichitsarawong, 2022).

O SASB disponibiliza padrões específicos para divulgação nos setores considerando as três dimensões, as quais são financeiramente materiais (Christensen; Hail; Leuz, 2021). Nesse sentido, o conceito de materialidade é exposto como uma ferramenta para avaliar a relevância das questões voltadas à sustentabilidade (Jørgensen; Mjøs; Pedersen, 2022), tendo em vista que as questões de sustentabilidade são identificadas de acordo com a perspectiva do investidor (Consolandi; Eccles; Gabbi, 2022).

Considerada como base essencial na estrutura dos relatórios, a materialidade é tratada como um fator decisivo na maneira como as empresas conduzem suas atividades. Assim, o conselho desenvolveu o chamado Mapa de Materialidade, que categoriza as prioridades dos temas de sustentabilidade de 77 setores para os quais elaborou normas contábeis (Parfitt, 2024). Os padrões são desenvolvidos para divulgação com um conjunto mínimo de tópicos para cada setor incluindo tópicos-chave, métricas contábeis quantitativas e qualitativas, e protocolos técnicos para orientar as divulgações, além de métricas relacionadas à atividade para quantificar a escala dos negócios, estão ligados aos aspectos financeiros como receita, custo, passivo, ativo e risco (Eng; Fikru; Vichitsarawong, 2022).

O Mapa de Materialidade, exposto no Quadro 1, destaca os fatores materiais de sustentabilidade para distintos ramos (Lindgren; Huq; Carling, 2021), e apesar dos padrões variarem entre setores, são baseados em cinco questões de sustentabilidade: ambiental, capital social, capital humano, modelo de negócios e inovação, liderança e governança (Consolandi; Eccles; Gabbi, 2022; Eng; Fikru; Vichitsarawong, 2022). Para desenvolver a materialidade dos seus padrões da indústria, o SASB liderou pesquisas e consultas envolvendo algoritmos, documentações financeiras, relatórios de sustentabilidade e regulamentações, para a identificação das evidências de problemas e o destaque dos riscos sociais, regulamentares, econômicos e governamentais, concentrando-se em reconhecer impactos financeiros materiais

que as organizações pudessem ter enfrentado referentes aos tópicos de sustentabilidade identificados, bem como na determinação do interesse dos investidores nos problemas e impactos financeiros (Parfitt, 2024).

**Quadro 1 - Mapa de Materialidade SASB**

<b>Dimensão</b>	<b>Categoria de problema geral</b>
<b>Ambiente</b>	Emissões de GEE Qualidade do ar Gerenciamento de energia Gestão de água e efluentes Gestão de resíduos e materiais perigosos Impactos ecológicos
<b>Capital social</b>	Direitos humanos e relações comunitárias Privacidade do cliente Segurança de dados Acesso e acessibilidade Qualidade e segurança do produto Bem-estar do cliente Práticas de venda e rotulagem de produtos
<b>Capital humano</b>	Práticas trabalhistas Saúde e segurança dos funcionários Engajamento, diversidade e inclusão dos funcionários
<b>Modelo de Negócios e Inovação</b>	<i>Design</i> de produto e gerenciamento do ciclo de vida Resiliência do modelo de negócios Gestão da cadeia de abastecimento Fornecimento de materiais e eficiência Impactos físicos das mudanças climáticas
<b>Liderança e Governança</b>	Ética de negócios Comportamento competitivo Gestão do ambiente legal e regulatório Gestão de riscos de incidentes críticos Gestão de riscos sistêmicos

Fonte: SASB (2024)

A definição das questões materiais é dada pelo SASB (2020) como aquelas “que provavelmente afetarão a condição financeira ou o desempenho operacional das empresas de um setor”. Para Jørgensen, Mjøs e Pedersen (2022), essa conceituação considera uma abordagem de Matriz de Materialidade que comumente é utilizada em contextos laboratoriais. Os autores complementam que a materialidade foca estritamente em questões de sustentabilidade que são financeiramente relevantes, e destacam que nem todas as questões consideradas importantes para o desempenho da empresa são necessariamente financeiramente

materiais. A definição exposta pelo SASB está diretamente relacionada às necessidades dos investidores, não tendo por foco aquelas tidas por clientes, fornecedores e demais partes interessadas (Consolandi; Eccles; Gabbi, 2022).

A materialidade demonstra que a maximização do lucro é fundamental para os investidores, assim como sua perspectiva dos meios para atingir esse objetivo (Parfitt, 2024). Dessa forma, a iniciativa reconhece que a qualidade das informações e a maneira de confrontá-las podem ser aperfeiçoadas (Anderson, 2019). É importante considerar que questões não materiais, caracterizadas pelo SASB, ainda podem ser importantes para o desenvolvimento sustentável. Logo, é crucial distinguir diferentes fatores de sustentabilidade e sua materialidade (Jørgensen; Mjøs; Pedersen, 2022).

As informações exigidas pelos padrões incluem tanto dados quantitativos, como emissões de GEE, consumo de água, não conformidade com códigos de conduta trabalhista, materiais sustentáveis usados na produção e diversidade de gênero e étnica (Parfitt, 2024). Além de qualitativas, como estratégias para gerenciar riscos ambientais e trabalhistas na cadeia de suprimentos, políticas de privacidade do cliente, e práticas relacionadas ao uso de produtos e segurança de dados (Parfitt, 2024). A utilização dos padrões possui um caráter de participação voluntário e a organização pode definir aqueles que são mais relevantes de acordo com a materialidade, no contexto em que o SASB considera fatores que são de interesse dos investidores (Eng; Fikru; Vichitsarawong, 2022). Esse enfoque limita a divulgação para áreas que influenciam diretamente o desempenho financeiro, tornando-a mais orientada pelo mercado e adaptada às necessidades específicas de cada setor ou empresa (Parfitt, 2024).

O estudo realizado por Pizzi, Principale e Nuccio (2023), identificou que a adoção dos padrões pode ser influenciada por questões intimamente ligadas aos processos e eventos que afetam a atividade econômica e financeira de uma organização. Em pesquisa, Parfitt (2024) verificou que o SASB não somente aborda críticas de *greenwashing*, mas também estabelece bases técnicas e retóricas para integrar questões sociais, ambientais e políticas na avaliação do capital. Isso permite que a ética corporativa se torne produtiva para o capital, apesar de não necessariamente refletir em mudanças práticas nos negócios ou seus impactos socioecológicos.

Os autores Eng, Fikru e Vichitsarawong (2022), identificaram que divulgações de alta qualidade segundo o SASB estão positivamente associadas ao valor da empresa. Notaram ainda que pontuações ESG também impactam positivamente no valor corporativo. Para os autores, os resultados enfatizam a importância de incluir dados ESG nos registros corporativos e obter altas classificações de agências externas, enquanto métricas e narrativas personalizadas podem aumentar o valor da organização. Em complemento, o estudo conduzido por Grewal,

Hauptmann e Serafeim (2021) identificou que as empresas que voluntariamente divulgam mais informações de sustentabilidade conforme a iniciativa possuem ações com preço que refletem mais rapidamente as informações relevantes disponíveis. Para os autores, isso significa que há uma maior sincronicidade nos retornos das ações. Assim, os retornos são fortemente correlacionados com fatores externos.

### **2.3.3 Global Reporting Initiative (GRI)**

A *Global Reporting Initiative*, conhecida como Iniciativa Global de Relatórios em português, é uma organização independente criada em 1997 que busca analisar os impactos empresariais no ambiente, considerando fatores econômicos, ambientais e sociais e a maneira como as instituições contribuem para o desenvolvimento sustentável (Eng; Fikru; Vichitsarawong, 2022; Mougenot; Doussoulin, 2023). A abordagem se compromete a auxiliar empresas, governos e organizações na divulgação dos impactos relacionados à sustentabilidade, como alterações climáticas, direitos humanos e corrupção (Villiers; Sharma, 2020; Xu *et al.*, 2024).

Em 2000, foi publicada a primeira versão das diretrizes da GRI, disponibilizando uma estrutura global para relatórios de sustentabilidade (Mougenot; Doussoulin, 2023). Em 2002 e 2006, foram divulgadas versões do guia com diretrizes para desenvolver relatórios de sustentabilidade a partir de indicadores de desempenho ambiental (Mougenot; Doussoulin, 2023). Stuart *et al.* (2023) citam a adoção da abordagem como um importante indicador que demonstra a divulgação de sustentabilidade corporativa.

Os padrões oferecidos pela GRI são amplamente utilizados para a elaboração dos relatórios de sustentabilidade (Xu *et al.*, 2024). Seu objetivo consiste em “permitir que uma organização divulgue publicamente seus impactos mais significativos na economia, no meio ambiente e nas pessoas, incluindo impactos em seus direitos humanos e como a organização gerencia esses impactos” (GRI, 2021). Assim, a estrutura busca auxiliar a divulgação do impacto nas questões críticas de sustentabilidade, por meio de padrões globais para relatórios de sustentabilidade (Christensen; Hail; Leuz, 2021). Segundo Xu *et al.* (2024), o desenvolvimento dos padrões foi realizado tendo como base o relato do desempenho sustentável da empresa, considerando elementos de emissões, resíduos, impostos e biodiversidade. Os autores complementam que os padrões são constantemente atualizados, visando garantir as melhores práticas.

A particularidade da GRI consiste no seu objetivo de contribuir para o debate sustentável, tendo como objeto métricas confiáveis (Pizzi; Venturelli; Caputo, 2024). Com estrutura em rede, a iniciativa contou com a colaboração de governos, empresas, colaboradores e profissionais para desenvolver um esquema de relatórios com relevância e credibilidade (Villiers; Sharma, 2020). O Quadro 2 apresenta a relação de categoriais e subcategorias consideradas na GRI.

**Quadro 2 - Categorias e Subcategorias das Diretrizes GRI**

<b>Categorias GRI</b>			
<b>Econômica</b>		<b>Ambiental</b>	
Performance econômica Presença no mercado Impactos econômicos indiretos Práticas de aquisição		Energia Materiais Água Biodiversidade Emissões Efluentes e resíduos Produtos e serviços Conformidade Transporte Geral Avaliação ambiental do fornecedor Mecanismos de reclamação ambiental	
<b>Social</b>			
<b>Subcategorias</b>			
<b>Práticas Trabalhistas e Trabalho Decente</b>	<b>Direitos Humanos</b>	<b>Sociedade</b>	<b>Responsabilidade pelo Produto</b>
Emprego	Investimento	Comunidades locais	Saúde e segurança do cliente
Relações trabalhistas/gestão	Não discriminação	Anticorrupção	Rotulagem de produtos e serviços
Saúde e segurança ocupacional	Liberdade de associação e negociação coletiva	Políticas públicas	Comunicações de marketing
Treinamento e educação	Trabalho infantil	Comportamento anticompetitivo	Privacidade do cliente

Diversidade e igualdade de oportunidades	Trabalho forçado ou obrigatório	Conformidade	Conformidade
Igualdade de remuneração entre mulheres e homens	Práticas de segurança	Avaliação de fornecedores para impactos na sociedade	
Avaliação de fornecedores para práticas trabalhistas	Direitos indígenas	Mecanismos de reclamação para impactos na sociedade	
Mecanismos de reclamação sobre práticas trabalhistas	Avaliação		
	Avaliação de direitos humanos do fornecedor		
	Mecanismos de reclamação de direitos humanos		

Fonte: GRI (2013)

A estrutura pode ser utilizada para divulgação do desempenho econômico, ambiental e social, permitindo que sejam retratados relatórios financeiros por meio do seu formato, o que incentiva a transparência (Villiers; Sharma, 2020). Diversas empresas adotam os padrões da GRI para a elaboração dos seus relatórios voluntários de sustentabilidade (Mougenot; Doussoulin, 2023), tendo em vista seus benefícios como a flexibilidade, legitimidade, regularidade e ênfase em melhoria contínua (Dissanayake, 2021).

O processo de elaborar relatórios de sustentabilidade ajuda as organizações a estabelecer metas, aferir seu desempenho e gerir mudanças no sentido de promover uma economia global sustentável – aquela que combina a rentabilidade de longo prazo com responsabilidade social e cuidado ambiental. A divulgação de informações relacionadas à sustentabilidade – principalmente por meio do relatório de sustentabilidade, mas sem limitar-se a ele – é a principal plataforma para a comunicação do desempenho econômico, ambiental, social e de governança da organização, refletindo impactos positivos e negativos (GRI, 2013).

Os autores Xu *et al.* (2024) abordam os benefícios dos padrões por meio das teorias das partes interessadas e da sinalização. Para a primeira, entendem que a adoção da GRI fornece uma ferramenta estratégica, uma vez que demonstra o comprometimento da organização em lidar com preocupações e interesses dos *stakeholders*, assim, pode auxiliar no relacionamento

positivo entre eles ao divulgar informações que permitam a avaliação da sustentabilidade corporativa. Para a teoria da sinalização, consideram que os relatórios de RSC, com padrões GRI, demonstram ao mercado que a organização possui compromisso em transparência e responsabilidade acerca de questões relacionadas à sustentabilidade. Além disso, a adoção voluntária reflete em uma imagem positiva sobre a gestão de impactos ESG, permitindo a divulgação de informações padronizadas e confiáveis. Para Pizzi, Principale e Nuccio (2023), a adoção indica que a organização possui mecanismos de governança pautados em importantes princípios que consideram a sustentabilidade, além de fatores éticos.

A literatura aponta algumas importantes divergências entre a GRI e o SASB no que diz respeito à classificação de fatores materiais (Eng; Fikru; Vichitsarawong, 2022; Lindgren; Huq; Carling, 2021; Pizzi; Principale; Nuccio, 2023). A GRI entende como informações materiais questões que possuem “impacto direto ou indireto na capacidade de uma organização de criar, preservar ou corroer valor econômico, ambiental e social para si mesma, suas partes interessadas e a sociedade” (GRI, 2011). Para Lindgren, Huq e Carling (2021), as empresas que utilizam esses padrões se comprometem a utilizar uma abordagem com um conjunto mais amplo de dimensões de sustentabilidade, enquanto o SASB possui um foco nas considerações dos acionistas.

Pizzi, Principale e Nuccio (2023) concordam ao citarem a influência dos fatores financeiros, enquanto a GRI considera mecanismos de governança. Eng, Fikru e Vichitsarawong (2022) complementam a GRI foca nas questões de maneira mais ampla às partes interessadas. Apesar disso, os autores entendem que os padrões SASB podem ser utilizados como um complemento aos padrões GRI, tendo em vista que examinam os impactos do mundo na empresa, e a GRI foca em analisar os impactos da empresa no mundo.

Os autores Xu *et al.* (2024) argumentam que as empresas que adotam os padrões GRI divulgam com maior frequência sobre suas atividades voltadas à sustentabilidade, no entanto, não há uma sincronia com os interesses reais dos *stakeholders*, o que sugere que as iniciativas focam em satisfazer demandas relacionadas às políticas e atividades regulatórias. Autores como De Villiers e Sharma (2020) e Dissanayake (2021) corroboram que, apesar da busca pela melhoria da sustentabilidade corporativa, o elevado número de KPIs (indicadores-chave de desempenho) que compõe a estrutura GRI possibilita que a seleção se torne desafiadora e pode ocasionar em prejuízos para a elaboração de relatórios multissetoriais. Xu *et al.* (2024) complementam que o processo de desenvolver relatórios completos requer investimentos que consistem em maiores custos às organizações.

## 2.4 Gestão de Risco e Matriz de Materialidade

O aumento do investimento responsável atrelado a maior divulgação ESG auxiliou no aumento da percepção dos riscos relacionados ao conceito (Valenta *et al.*, 2019). Dada a crescente necessidade da garantia do desenvolvimento sustentável, investidores buscam identificar riscos referentes à sustentabilidade e utilizar o ESG para gerir seus investimentos, ideia que se transformou em uma importante questão para o investimento sustentável (Strakodonskaya, 2021). Os principais fatores que incentivam os investidores a considerarem informações da abordagem são motivados por elementos ligados à materialidade financeira e gestão de risco (Amel-Zadeh; Serafeim, 2018; Przychodzen *et al.*, 2016).

Para Strakodonskaya (2021), um fator de risco ESG é definido a partir da sua relação com um resultado potencialmente significativo, referente a uma perda. Em complemento, Ranängen *et al.* (2018) consideram o risco como a gravidade refletida das consequências de determinado fator para a organização. Assim, a partir do monitoramento dos riscos materiais, os investidores podem quantificá-los e buscar os melhores resultados, utilizando estratégias de investimento, analisando os riscos aos quais os investimentos estariam sujeitos (Strakodonskaya, 2021). Ao incorporar as dimensões ambientais, sociais e de governança na tomada de decisão nos investimentos, o foco pode ser transferido para fatores não financeiros, tendo em vista o risco e os retornos esperados (Giakoumelou *et al.*, 2022).

O conceito de materialidade, por sua vez, é apontado na literatura como um importante tópico no debate sobre a sustentabilidade, refletindo impactos financeiros das ações de sustentabilidade nos relatórios (Pizzi; Principale; Nuccio, 2023). O termo se apresenta comumente na linguagem do ESG, e sua estrutura é utilizada por muitos gestores de investimentos e empresas para avaliar e relatar suas práticas e impactos, o que demonstra que as organizações estão focando em identificar e comunicar os aspectos ambientais, sociais e de governança, com impacto significativo em seus negócios e investimentos (Khan, 2019).

Os autores Khan, Serafeim e Yoon (2016) definem que a materialidade “busca valor de investimento no desempenho de ESG identificando questões de ESG na intersecção dos interesses dos acionistas e de outras partes interessadas”. Khan (2019) complementa que as questões materiais afetam o desempenho financeiro da organização. O conceito de materialidade possui ainda a particularidade de se diferenciar entre países, tipos de indústrias e empresas (Park; Jang, 2021).

Questões materiais são definidas como aquelas que podem influenciar na tomada de decisão das partes interessadas (Jørgensen; Mjøs; Pedersen, 2022). Para os *stakeholders*, a

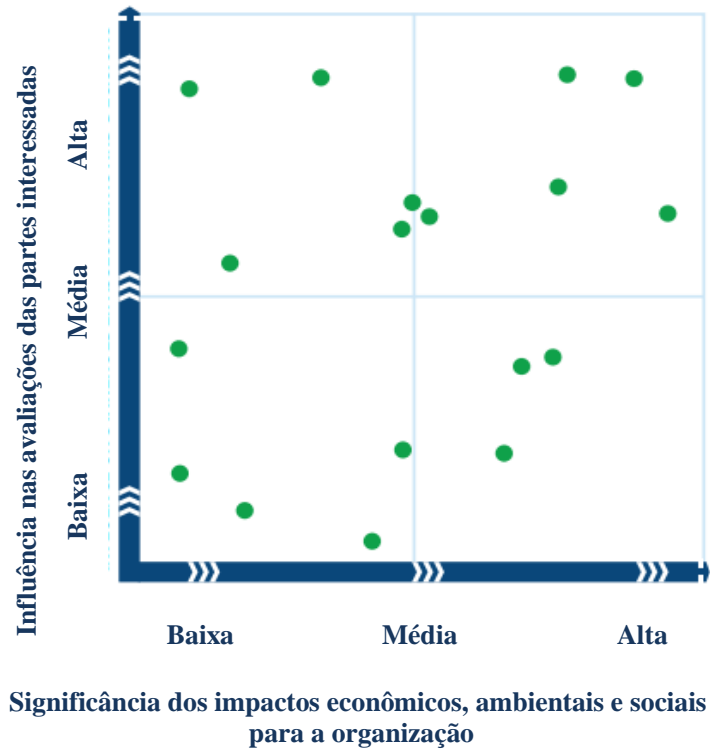
perspectiva financeira sobre materialidade considera que as questões mais relevantes são aquelas que provavelmente impactarão a situação financeira ou o desempenho operacional das empresas em um segmento (Pizzi; Principale; Nuccio, 2023). As questões de longo prazo, como mudanças climáticas, são consideradas materiais por Strakodonskaya (2021), pois incentivam os investidores a tomarem decisões levando em conta possíveis perdas futuras. Para os relatórios financeiros, a materialidade é utilizada para identificar fatores que impactam o desempenho financeiro da empresa, enquanto nos relatórios de sustentabilidade foca no desempenho social e ambiental (Jørgensen; Mjøs; Pedersen, 2022).

Nesse aspecto, a literatura aponta duas definições de materialidade concorrentes, utilizadas pela GRI e pelo SASB. Para a GRI, informações materiais consideram os tópicos com impacto direto na organização, focando em seus *stakeholders* e sociedade (GRI, 2011), assim, sua matriz bidimensional considera graus de materialidade com a “Influência nas avaliações e decisões das partes interessadas” no eixo Y e “Significância dos impactos econômicos, ambientais e sociais da organização relatora” ao longo do eixo X (Jørgensen; Mjøs; Pedersen, 2022).

O SASB, por sua vez, considera como materiais questões que impactarão no desempenho financeiro ou operacional (SASB, 2020), não possuindo uma matriz específica para tal (Jørgensen; Mjøs; Pedersen, 2022). Os autores Pizzi, Caputo e Nuccio (2024) complementam que a escolha da definição de temas materiais SASB ou GRI pode ocasionar em diferentes interpretações. Dessa forma, Jørgensen, Mjøs e Pedersen (2022) indicam que é necessário definir e comunicar de maneira explícita os conceitos para evitar conclusões equivocadas por parte dos investidores.

As organizações fazem uso das análises de materialidade para desenvolverem a chamada Matriz de Materialidade, a qual ilustra as questões prioritárias para as partes interessadas (Jørgensen; Mjøs; Pedersen, 2022). As avaliações de materialidade são essenciais para divulgar a estratégia de sustentabilidade, além da medição dos fatores que a envolvem (Jørgensen; Pedersen, 2018; Whitehead, 2017). De acordo com Forstater *et al.* (2006), a metodologia adotada para desenvolver a matriz pode ser modificada para diferentes aplicações em relatórios de sustentabilidade ou na elaboração de estratégias. Jørgensen, Mjøs e Pedersen (2022) complementam que a matriz é aplicada como base para diversas atividades como avaliação de risco, desempenho e elaboração de relatórios, tendo em vista a definição de questões materiais e não materiais.

**Figura 2 -** Representação visual da Matriz de Materialidade



Fonte: Geldres-Weiss *et al.* (2021), GRI (2013) e Ortar (2018)

A materialidade consiste na identificação de questões significativas para as organizações e suas partes interessadas, constituindo, assim, um fator importante para a tomada de decisão (Krembs; Cort, 2015). Considerando uma análise graduada, as questões materiais podem ser identificadas por meio de atribuição numérica, em que valores mais elevados refletem questões com maior prioridade (Calabres *et al.*, 2019). Como exposto na Figura 2, a Matriz de Materialidade considera o ponto de partida dos eixos no qual são alocadas as questões que possuem menor importância ou não possuem, enquanto o ponto com valor máximo é dado pelo quadrante superior direito, com as questões possuem maior relevância para as organizações e seus *stakeholders* (GRI, 2013). De acordo com a GRI (2013) são considerados alguns fatores para definição de questões materiais, com exemplo: impactos ou riscos à sustentabilidade ou a organização, temas relevantes para as partes interessadas relacionados com a sustentabilidade, leis, regulamentos, temas que representem desafios para o setor no qual a empresa se encontre, entre outros.

A literatura apresenta o conceito de materialidade dinâmica como uma resposta às mudanças nos modelos de negócios e na definição de materialidade para as organizações, considerando que, com a evolução das empresas, tópicos antes materiais podem não se manter

dessa forma (Kuh *et al.*, 2020). Logo, o caráter dinâmico da materialidade, tendo em vista a relativa importância dada a temas relacionados com a sustentabilidade para as empresas e partes interessadas, necessita de abordagens não estáticas (Jørgensen; Mjøs; Pedersen, 2022).

## 2.5 Indicadores ESG

O desempenho sustentável, vinculado ao quesito econômico, pode ser refletido tendo por base indicadores financeiros (Ye; Song; Liang, 2022). Além desses indicadores, os executivos, investidores e demais partes interessadas buscam informações que contemplem fatores ambientais, sociais e de governança (Eccles; Lee; Strohle, 2020; Esty; Cort, 2020; Gartenberg; Serafeim, 2019). Nesse sentido, os indicadores ESG surgem como um meio de realizar a mensuração das preocupações de uma organização quanto às necessidades dos *stakeholders* referentes às suas iniciativas ambientais, sociais e de governança (López-Toro *et al.*, 2021).

As agências de classificação são responsáveis por desenvolver indicadores a fim de mensurar o desempenho empresarial das dimensões ESG (Crace; Gehman, 2023). A incorporação dos indicadores como medida quantitativa requer seu reconhecimento como relevantes para a agência de classificação, para serem utilizados como medida de desempenho (Eccles; Lee; Strohle, 2020). A literatura aponta que as agências tendem a ter por foco atividades corporativas, não enfatizando impactos sociais realistas causados (Barnett; Henriques; Husted, 2020; Howard-Grenville, 2021). Crace e Gehman (2023) sugerem que isso ocorre por ser uma difícil atividade mensurar os impactos, diferente de analisar se as organizações publicam ou não relatórios ESG. Os autores entendem que os indicadores focam em divulgar as práticas empresariais benéficas, mas o impacto resultante muitas vezes não é considerado.

Crace e Gehman (2023) defendem que os indicadores avaliam um subconjunto de atividades sustentáveis possíveis de avaliação e que justificam o uso dos recursos necessários para avaliá-las. As principais questões analisadas, de acordo com os autores, consistem na redução de emissões de carbono, pois os *stakeholders* possuem interesse nesse tema. Esty e Cort (2020) propõem fases para divulgação de indicadores. A primeira etapa, consiste em centralizar requisitos ambientais, como emissões e gestão de resíduos, além de fatores sociais, como diversidade e direitos humanos, questões que possuem potencial de materialidade. Na sequência, deve-se compreender métricas específicas do setor em que a empresa se encontra. Essa etapa necessita de facilitação para que a empresa divulgue voluntariamente estratégias de

sustentabilidade que podem diferenciá-la das demais. Por fim, a terceira etapa deve avaliar métricas de governança obrigatórias que demonstrem boas estratégias e monitoramento, focando na divulgação e transparência corporativa, assim como em seus relatórios (Esty; Cort, 2020).

O propósito das avaliações ESG é a comparação entre empresas, logo, os indicadores devem possibilitar a avaliação por uma agência em diversas organizações de maneira confiável (Crace; Gehman, 2023). De acordo com a pesquisa desenvolvida por López-Toro *et al.* (2021), os indicadores estão relacionados positivamente com índices de desempenho financeiro como ROA, ROE e Q de Tobin. Crace e Gehman (2023) complementam que os indicadores podem ainda assumir não somente o caráter quantitativo, mas também qualitativo, desde que seja viável a avaliação.

A agência de classificação *Morgan Stanley Capital International* (MSCI) reúne dados de classificações ESG de empresas de capital aberto desde 1991 (Kabderian Dreyer *et al.*, 2023). A iniciativa disponibiliza um conjunto extenso de classificações que se tornaram métricas fundamentais para a avaliação de desempenho (Crace; Gehman, 2023). As classificações reúnem mais de 60 fatores que podem variar na aplicação entre empresas, tendo em vista características específicas. Assim, são considerados pontos em sete categorias, avaliados com base nas três dimensões do conceito (Kabderian Dreyer *et al.*, 2023).

A *Thomson Reuters* é apontada como um importante provedor de informações ESG, tendo uma ampla cobertura entre as organizações, das quais são recolhidas informações e alocadas em dez temas: uso de recursos, emissões, inovações, acionistas, estratégia de Responsabilidade Social Corporativa, força de trabalho, direitos humanos, comunidade e responsabilidade do produto (Kabderian Dreyer *et al.*, 2023). Enquanto o MSCI se baseia no desempenho considerando os riscos, os índices *Thomson Reuters* focam nas classificações ESG (Sharma *et al.*, 2023). As categorias são ponderadas com a quantidade de medidas que a compõem para que as três dimensões possuam a pontuação final somadas, possibilitando que as pontuações individualmente ou combinadas possam refletir o desempenho ambiental, social e de governança de uma organização (Kabderian Dreyer *et al.*, 2023).

Outra base de dados ESG reconhecida como relevante pela literatura é a *Sustainalytics*, de propriedade da empresa de pesquisa de investimentos *Morningstar*. A iniciativa reúne informações coletadas em classificações nas três dimensões, para as quais agrupam 43 indicadores em governança, 59 indicadores em meio ambiente e 61 indicadores em social, nessa última, pesquisadores podem adicionar outras variáveis tendo em vista quatro *stakeholders*: colaboradores, fornecedores, clientes e sociedade (Harrison; Yu; Zhang, 2023). A

*Sustainalytics* permite pontuações brutas, variando entre 0 e 100; pesos, assumindo valores entre 0 e 1; e pontuações ponderadas, variando entre setores e indústrias, considerando a avaliação ESG e sua relevância ao realizar comparação com grupos de pares (Walker; Zhang; Ni, 2019). A base considera diferentes indicadores-chave de desempenho e diferencia empresas por setores aplicando pesos, se diferenciando da *Thomson Reuters* a qual realiza comparações por categoria, o chamado *benchmarking* (Crace; Gehman, 2023).

## 2.6 ESGq

A competitividade empresarial estimula as organizações a integrarem fatores relacionadas à sustentabilidade em seu setor de qualidade, de modo a obterem vantagem competitiva e melhores resultados (Silvestri *et al.*, 2024). Guerola-Navarro *et al.* (2021) indicam o foco na satisfação dos clientes como uma maneira de facilitar a conexão entre qualidade e sustentabilidade, destacando que deve ser ampliada a satisfação não somente para os clientes, mas para a sociedade. Conforme Silvestri *et al.* (2024), as organizações têm buscado incorporar seu escopo do modelo de Gestão da Qualidade (GQ) em dimensões como responsabilidade ambiental e social alinhadas aos objetivos de conformidade.

Deleryd e Fundin (2020) apontam que o conceito de qualidade foi aprimorado no decorrer do tempo. No entanto, manteve como principal pauta a análise e o cumprimento dos requisitos do cliente, tendo em vista a obtenção da sua satisfação (Guerola-Navarro *et al.*, 2021). Para Silvestri *et al.* (2024), a evolução da qualidade implica em mudanças significativas, considerando o cliente final como a sociedade. Os autores entendem que a qualidade pode influenciar na gestão empresarial oferecendo soluções para problemas externos, tendo como foco a sustentabilidade e a melhoria da cultura organizacional. Antony *et al.* (2024) corroboram quanto a esses aspectos e destacam que para a integração eficaz da Gestão da Qualidade e dos fatores relacionados à sustentabilidade, é fundamental que exista uma cultura de qualidade, cooperação entre equipes, esforço conjunto e adoção de tecnologias e inovação.

As iniciativas de qualidade e sustentabilidade são baseadas em estratégias empresariais que buscam promover práticas que impulsionam tanto o crescimento responsável quanto a melhoria contínua (Chaudhuri; Jayaram, 2019). Assim, Molina-Azorín *et al.* (2009) consideram que a Gestão da Qualidade possui por objetivo garantir valor ao cliente, tendo em vista a melhoria contínua e eficiência operacional. Nguyen, Phan e Matsui (2018) ressaltam que esta é vista como uma ferramenta que auxilia no desempenho da sustentabilidade empresarial, sendo uma abordagem significativa para tal. Em pesquisa realizada por Heras-Saizarbitoria e Boiral

(2013), os resultados indicaram que implementar a GQ considerando a ISO 9001 (Sistema de Gestão da Qualidade) interligada com o sistema de Gestão Ambiental, ISO 14001, proporciona às empresas maiores vantagens.

Bastas e Liyanage (2018) apresentam que é notável a adaptabilidade da GQ na sustentabilidade pois ela busca atender as necessidades dos clientes, sendo esse um fator que influencia no desempenho sustentável da organização. A literatura é vasta no que diz respeito à influência da GQ nos resultados nos âmbitos ambientais, sociais e financeiros (Besseris, 2012; Cherrafi *et al.*, 2016; Siva *et al.*, 2016; Zhu; Cordeiro; Sarkis, 2013). Para Antony *et al.* (2024), um fator essencial na implementação dos sistemas de Gestão da Qualidade e Gestão Ambiental é a capacidade de previsão de riscos, além da análise do impacto dos efeitos ambientais nos processos. Para o autor, as empresas devem, de maneira estratégica, alinhar os objetivos com práticas ambientais, tendo em vista a integração com as partes interessadas, acompanhamento em tempo real, adequação às regulamentações, foco em treinamento e inovação.

Acerca do desempenho social, Phan, Abdallah e Matsui (2011) apontam que a Gestão da Qualidade relaciona-se com aspectos benéficos para os *stakeholders* como o suporte e satisfação do cliente (Gadenne; Sharma, 2009; Miyagawa; Yoshida, 2010; Yang; Hong; Modi, 2011), Agus e Hassan (2011) também destacam o benefício voltado ao desempenho associado ao cliente, e a literatura aponta ainda o desempenho referente ao colaborador (Fuentes; Montes; Fernández, 2006; Martínez-Costa; Martínez-Lorente; Choi, 2008; Sánchez-Rodríguez; Martínez-Lorente, 2011). Os autores Nguyen, Phan e Matsui (2018) ressaltam que o foco da literatura está em pontos como desempenho do colaborador e do cliente, mas ainda é limitado no que diz respeito ao desempenho relacionado à sociedade.

Alguns estudos evidenciaram abordagens da GQ analisadas no contexto da sustentabilidade como o Sistema Toyota de Produção (Bergenwall; Chen; White, 2012), a Gestão Lean (Yang; Hong; Modi, 2011) e o Desdobramento da Função Qualidade (Vinodh; Chintha, 2011). Os autores Bergenwall, Chen e White (2012) sugerem que o Sistema Toyota de Produção contribui para o desempenho econômico ao viabilizar processos eficientes, aumentar a capacidade produtiva e reduzir custos. Na dimensão social, possibilita segurança no local de trabalho e treinamento. Enquanto a dimensão ambiental foca em reduzir desperdícios e itens não conformes.

King e Lenox (2001) apresentam a Gestão Lean aliada às normas da série ISO 9000 como uma abordagem complementar de baixo investimento que contribui para o desempenho ambiental. O que também é destacado por Yang, Hong e Modi (2011), a partir da realização de pesquisa em empresas de manufatura, que apontou a Gestão Lean relacionada com o

desempenho ambiental, financeiro e de mercado, considerando sua conexão com fatores importantes para a Gestão Ambiental. Longoni e Cagliano (2015) salientam que, as empresas que buscam empregar a Gestão Lean em conjunto com fatores ambientais e sociais, devem compreender de que maneira a gestão da sustentabilidade pode auxiliar no desempenho da qualidade e o inverso, além de buscar alinhar de maneira eficiente os conceitos, evitando resultados indesejados. O Desdobramento da Função Qualidade, por sua vez, relaciona-se com a sustentabilidade por fornecer um meio para projetar produtos sustentáveis (Vinodh; Chintha, 2011).

Para Chaudhuri e Jayaram (2019), a GQ considera a melhoria e controle da qualidade, com programas de Gestão da Qualidade Total, projetos *Lean Six Sigma*, Manutenção Produtiva Total e *benchmarking*. Curkovic, Sroufe e Landeros (2008) retratam as abordagens da GQ como pré-requisitos para boas práticas de Gestão Ambiental. Ruben, Vinodh e Asokan (2018) destacam que a utilização de uma estrutura com base no *Lean Six Sigma* pode auxiliar nos aspectos ambientais relacionados com o processo produtivo, uma vez que reduz desperdícios, custos e impactos ambientais. Algumas características são comuns na Gestão da Qualidade e Gestão Ambiental como o objetivo de focar no longo prazo, melhoria contínua, busca pela minimização de desperdícios, consideração das perspectivas multifuncionais, capacitação de colaboradores, e as normas da série ISO 9000 e 14000 (Chaudhuri; Jayaram, 2019; Klassen; Whybark, 1999; Rusinko, 2005).

Ademais, os autores Antony *et al.* (2024) apresentam a integração da GQ com os ODS como um mecanismo para alcançar metas de forma eficaz, contribuindo para o alcance de vantagens competitivas. Os autores entendem que a integração pode proporcionar a melhoria contínua e inovação na empresa, além de auxiliar na imagem da organização e nas interações com os *stakeholders*, ao compartilhar práticas éticas e de sustentabilidade. Ademais, tal integração pode ser realizada nos mais distintos setores, proporcionando melhorias no desempenho sustentável.

Quanto ao ESG, embora o conceito tenha sido amplamente discutido na literatura como uma abordagem proveitosa na avaliação o desempenho sustentável e não financeiro das organizações (Lin; Li; Zhang, 2024; Wong; Hui; Yip, 2024), sua integração com a Gestão da Qualidade ainda é pouco explorada. A literatura existente indica que, enquanto o ESG foca em aspectos ambientais, sociais e de governança, a Gestão da Qualidade tradicionalmente se concentra em atender aos requisitos do cliente e aprimorar a eficiência operacional (Deleryd; Fundin, 2020; Guerola-Navarro *et al.*, 2021).

No entanto, a GQ pode apoiar o desempenho do ESG ao incorporar práticas sustentáveis que promovem uma perspectiva mais responsável e eficiente. Por outro lado, a implementação dos princípios ambientais, sociais e de governança pode enriquecer a Gestão da Qualidade, pois fornecem diretrizes para uma operação mais sustentável e inovadora (Lin; Li; Zhang, 2024). Uma integração mais profunda entre o conceito da GQ e a sustentabilidade pode fortalecer tanto a governança e a responsabilidade social quanto a eficiência e a competitividade das organizações, pois permite a criação de um modelo mais abrangente e sustentável para o desenvolvimento organizacional (Chaudhuri; Jayaram, 2019; King; Lenox, 2001).

Diante do exposto, surge a proposta de integração ESGq, que integra as dimensões de sustentabilidade (ambiental, social e governança) com os princípios fundamentais da qualidade. A abordagem viabiliza uma proposta holística, na qual a qualidade não possui foco somente em atender às necessidades do cliente, mas também pode ser considerada um mecanismo para garantir operações organizacionais realizadas de forma ética, sustentável e eficiente. Essa integração pode viabilizar às empresas o alcance de melhores desempenhos operacionais e fortalecer sua posição no mercado ao adotar práticas que beneficiem seus clientes, a sociedade em geral e o meio ambiente.

Dessa forma, o ESGq pode proporcionar um caminho para a inovação e a melhoria contínua, estabelecendo uma cultura organizacional comprometida com a excelência e com a responsabilidade corporativa. Além disso, o conceito pode auxiliar na criação de valor sustentável a longo prazo, ao alinhar os objetivos da qualidade com as exigências de sustentabilidade. A integração desses elementos poderia possibilitar uma adaptação mais eficaz às mudanças regulatórias e às expectativas dos *stakeholders*, promovendo uma operação mais resiliente e competitiva. Assim, o ESGq seria além de uma ferramenta para melhoria da eficiência interna das empresas, também um meio para reforçar sua reputação e impacto positivo junto à sociedade e ao meio ambiente, consolidando uma abordagem estratégica para o desenvolvimento sustentável.

## **2.7 Teoria Valor-Crença-Norma**

Desenvolvida por Stern *et al.* (1999), a Teoria Valor-Crença-Norma (do inglês *Value-Belief-Norm*), ou simplesmente VBN, consiste em um modelo que visa explicar a influência dos valores humanos, tendo em vista a análise do seu comportamento no contexto ambiental, considerando uma relação causal entre valores, crenças, normas e comportamento (Awais; Fatima; Awan, 2022). A teoria é apontada como uma das mais influentes em termos de

utilização para explicar as intenções e o comportamento pró-ambiental, destacando a importância dos valores e normas subjetivas para tal (Awais; Fatima; Awan, 2022; Hidalgo-Crespo *et al.*, 2023). Stern *et al.* (1999) desenvolveram a teoria integrando três abordagens já existentes: a Teoria dos Valores (Schwartz, 1992), que se refere aos valores individuais; o Novo Paradigma Ecológico (NEP) (Dunlap *et al.*, 2000), relacionado às crenças ambientais; e a Teoria da Ativação Normativa (Schwartz, 1977), que aborda o comportamento pró-ambiental.

Os valores são apresentados como o último estado, transcendendo qualquer situação específica, influenciando o comportamento, as consequências e a avaliação de ações (Hwang; Kim; Kim, 2020). Schwartz (1992) define o conceito de valor como um objetivo desejável aplicável em várias situações, que varia em importância, utilizado como um princípio orientador na vida de um indivíduo. A Teoria do Valor proposta por Schwartz (1992, 1994) identifica duas principais dimensões: “abertura à mudança versus conservadorismo” e “autotranscendência versus autoaprimoramento”. A primeira dimensão reflete preferências por mudanças contrastando com a adesão a práticas tradicionais. A segunda, por sua vez, diferencia entre focar no autoaprimoramento, que busca benefícios individuais, e a autotranscendência, que visa o bem-estar coletivo. Assim, autoaprimoramento é visto como uma orientação egoísta, enquanto autotranscendência é considerada altruísta (Perera, 2024).

O modelo de Stern *et al.* (1999) propõe cinco tipos de valores, sendo eles: valores altruístas, que compreende a preocupação com o cuidado da humanidade; biosféricos, que como o nome sugere são compostos por preocupações com outros seres vivos e a biosfera; egoístas, que inclui o interesse próprio; valores de abertura para mudar, consiste na ideia de que as pessoas se concentram na busca por atualidades; e tradicionais, aqueles que compreendem tradição, cultura e religião (Stern *et al.*, 1999). Dentre os citados, os valores egoístas, altruístas e biosféricos, foram adotados a partir da estrutura abrangente de categorização de valores proposta Schwartz (1977, 1992), valores que, para a teoria, possuem a capacidade de influenciar crenças, normas e os comportamentos pró-ambientais (Hidalgo-Crespo *et al.*, 2023; Perera, 2024; Stern; Dietz; Kalof, 1993). São apontados como valores com efeito positivo: altruístas, biosféricos; enquanto valores egoístas e tradicionais são considerados como negativos (Awais; Fatima; Awan, 2022). Hidalgo-Crespo *et al.* (2023).

Crenças consistem em pensamentos referentes às ações humanas e ao meio ambiente (Ghazali *et al.*, 2019). Assim, a Teoria VBN considera que as crenças possuem um importante papel na formação das normas pessoais, as quais afetarão as ações humanas (Awais; Fatima; Awan, 2022). A teoria fornece três componentes das crenças: o Novo Paradigma Ecológico, que contemplam opiniões gerais relacionado à interação entre o meio ambiente e o ser humano;

a consciência das consequências, que reflete os impactos ambientais negativos que prejudicam aspectos valiosos da vida; e a atribuição de responsabilidade, o senso de responsabilidade, tendo em vista os impactos negativos do meio ambiente (Awais; Fatima; Awan, 2022; Stern *et al.*, 1999).

De acordo com Dunlap *et al.* (2000) o NEP consiste em “crenças sobre a capacidade da humanidade de perturbar o equilíbrio da natureza, a existência de limites ao crescimento das sociedades humanas e o direito da humanidade de governar o resto da natureza”, assim, é moldado pelos três valores: egoísta, biosférico e altruísta (Perera, 2024). Stern (2000) adota a ideia de que o paradigma prevê a consciência das consequências, o entendimento que um indivíduo tem sobre os efeitos de suas ações, a qual relaciona-se com a ideia de que as ações humanas podem prevenir impactos negativos, a chamada crença de atribuição de responsabilidade. Assim, Perera (2024) destaca que as crenças refletem o Novo Paradigma Ecológico, a atribuição de responsabilidade e a consciência das consequências.

Normas pessoais são definidas como valores éticos que tendem a serem seguidos quando o indivíduo se sente responsável por suas ações e reconhece que algo valioso está em risco (Landon; Woosnam; Boley, 2018). Hidalgo-Crespo *et al.* (2023) corroboram ao destacarem que as normas pessoais consideram dois fatores: a consciência das consequências e atribuição de responsabilidade. Essas normas são vistas como a base que permite a uma pessoa transformar sua atitude geral em ações ambientais (Awais; Fatima; Awan, 2022). Crenças são responsáveis por ativarem as normas pessoais, conforme Stern (2000) e Stern *et al.* (1999), assim, elas permitem orientar ao comportamento ambientalmente consciente.

Kim e Seock (2019) apontam que a Teoria VBN considera apenas normas pessoais, não abrangendo o impacto das normas sociais, as quais podem refletir as obrigações morais dos indivíduos, tendo em vista a influência da pressão social que podem sofrer (Wang *et al.*, 2023). Para Han *et al.* (2019), tais normas são capazes de afetar positivamente as normas pessoais no que diz respeito ao comportamento pró-ambiental. Wang e Wong (2021) complementam que a norma social pode ser vista como um meio de inspirar indivíduos a agirem a respeito de questões ambientais.

Em síntese, a Teoria VBN destaca que os valores podem afetar o NEP, a visão ambiental definida como uma crença do potencial humano em afetar o equilíbrio natural, considerando que existem limites de crescimento da sociedade e o direito de controle da natureza por parte da humanidade (Awais; Fatima; Awan, 2022; Hidalgo-Crespo *et al.*, 2023). Assim, a VBN relaciona os valores altruísta, biosférico, egoísta e coletivistas com a sua

influência nas crenças dos indivíduos, as quais impactarão nas normas pessoais, o que afetará seu comportamento pró-ambiental (Özekici, 2022).

### 3. METODOLOGIA

Para atingir os objetivos propostos, a presente pesquisa foi conduzida por meio de uma abordagem qualitativa, fundamentada na Teoria Valor-Crença-Norma, por meio do estudo de caso em uma organização do setor do agronegócio na região Oeste da Bahia. A pesquisa considera a análise da implementação de práticas ESG nas operações empresariais a fim de propor ações que aprimorem sua aplicação e efetividade. A metodologia qualitativa foi selecionada considerando a sua capacidade de proporcionar uma compreensão aprofundada e detalhada dos fenômenos estudados a partir das percepções dos participantes, permitindo explorar as experiências, opiniões e significados que eles atribuem ao contexto natural e relacional em que estão inseridos, capturando suas subjetividades de forma detalhada e contextualizada (Minayo, 2014; Sampieri; Collado; Lucio, 2013).

A metodologia qualitativa focaliza a análise dos discursos e utiliza a interpretação da linguagem como uma ferramenta fundamental para a análise dos dados (Silva *et al.*, 2018). Yin (2016) aborda características fundamentais desta metodologia como analisar o impacto de condições reais, refletir as percepções e opiniões dos indivíduos em relação ao objeto de estudo, considerar o contexto social, cultural, econômico e relacional vivido, oferecendo *insights* sobre conceitos que auxiliam na compreensão do comportamento social humano, empregando diversas fontes de evidências para enriquecer a análise. Assim, a abordagem possui como vantagem permitir o estudo de nuances sutis e processos sociais, sendo eficaz para explorar pressupostos e compreender aspectos do mundo social (Kerr; Kendall, 2013).

Para a presente pesquisa, optou-se pela aplicação de um estudo de caso, visando uma análise detalhada e consistente, em face dos objetivos do trabalho (Creswel, 2007). Godoy (1995) apresenta que o estudo de caso faz parte das três tipologias presentes na abordagem qualitativa, juntamente com a pesquisa documental e a etnografia. A aplicação deste método permite a descrição e interpretação do objeto de estudo, investigando as características no contexto real, fornecendo uma compreensão aprofundada do fenômeno estudado, (Flick, 2009; Yin, 2014).

#### 3.1 Caracterização do estudo de caso

O objeto de estudo desta pesquisa trata-se de uma empresa brasileira situada na região Oeste da Bahia, que atua no desenvolvimento e comercialização de fertilizantes e produtos

biológicos, nomeada nesta pesquisa como Empresa ABC, a fim de manter a confidencialidade da sua identidade. A organização propõe desenvolver soluções tecnológicas e sustentáveis que atendam às demandas do setor do agronegócio, fornecendo ainda análises e consultorias aos produtores para o uso dos produtos.

Fundada no final da década de 1990, a empresa ampliou sua atuação ao longo dos anos, diversificando seu portfólio de produtos. Atualmente, oferece fertilizantes minerais e orgânicos, inoculantes microbiológicos e bioinseticidas, entre outras soluções voltadas ao manejo integrado de pragas e ao desenvolvimento de culturas agrícolas. Um dos diferenciais apresentados pela organização é a consultoria pós-venda, diagnósticos de doenças e análises. Iniciativas que buscam demonstrar o compromisso com a qualidade e a inovação, além de promoverem práticas sustentáveis no campo.

Sediada na cidade de Barreiras - BA, com atividades distribuídas em outras regiões do Brasil, a empresa concentra seus esforços em pesquisa e desenvolvimento, com foco na criação de soluções inovadoras e sustentáveis. Visando reforçar sua estratégia de sustentabilidade e melhorar a governança, a organização estabeleceu recentemente, em junho de 2024, um comitê dedicado à gestão de questões ambientais, sociais e de governança.

### **3.2 Procedimentos metodológicos**

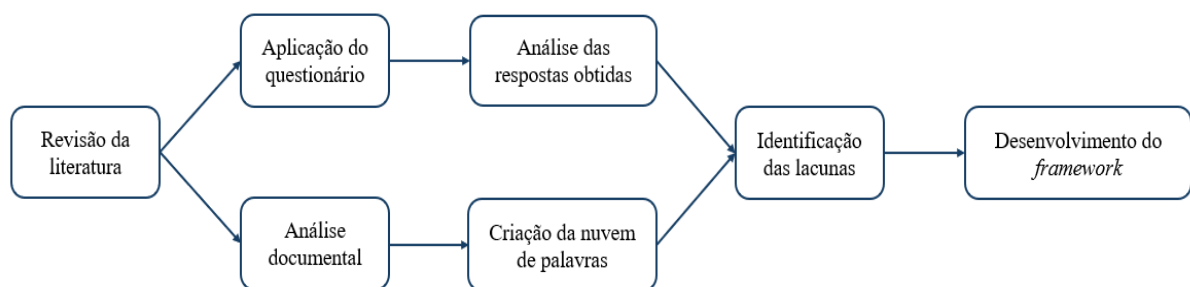
O processo metodológico da pesquisa iniciou-se a partir de uma revisão da literatura para embasamento teórico e identificação de lacunas sobre ESG. Para tanto, foram consultadas bases científicas como *Web of Science*, *Scielo*, *Emerald*, *Scopus* e *ScienceDirect*, além de teses, dissertações e relatórios institucionais, como aqueles elaborados pela ONU, GRI e SASB, devido à sua relevância no contexto do ESG. Durante a revisão da literatura, buscou-se fundamentação para desenvolvimento de um sistema integrado de gestão ESG, à luz da Teoria Valor-Crença-Norma, a qual foi identificada como referencial teórico adequado, por permitir investigar como valores, crenças e normas influenciam comportamentos voltados para a sustentabilidade, visando adaptar os princípios às operações empresariais.

No decorrer da revisão da literatura, ao explorar abordagens relacionadas à incorporação do ESG nas operações empresariais, foi possível identificar que a Gestão da Qualidade, apesar de atuar em esfera distinta ao ESG, compartilha fundamentos semelhantes, como a busca pela melhoria contínua, a redução de desperdícios e o foco no longo prazo, além de sua característica abrangente, que a torna aplicável em distintos setores da organização. Sugerindo uma oportunidade de integração entre ESG e qualidade, fortalecendo a proposta de

um sistema com foco em demandas ambientais, sociais e de governança e na otimização de processos e resultados organizacionais.

Na sequência, foi desenvolvido o instrumento de pesquisa (questionário) para aplicação no estudo de caso. Em paralelo, realizou-se a identificação dos materiais disponíveis no site da empresa participante do estudo. Assim, a coleta de dados para o desenvolvimento deste estudo foi realizada por meio da aplicação de questionário e análise documental, de forma a obter uma compreensão abrangente do contexto e das práticas relacionadas aos objetivos da pesquisa. A partir da análise dos resultados obtidos, foi possível identificar lacunas nas práticas atuais da organização, as quais foram base para a elaboração do *framework* com propostas de integração ESG e abordagens da Gestão da Qualidade, à luz da Teoria VBN, como ilustrado na Figura 3.

**Figura 3** - Fluxograma da abordagem metodológica



Fonte: elaboração própria

O questionário (Apêndice A), desenvolvido no *Google Forms*, contou com 32 perguntas distribuídas em oito módulos. Inicialmente, foram abordadas características da empresa e do respondente, como setor de atuação, número de colaboradores e cargo ocupado. Na sequência, exploraram-se práticas sustentáveis alinhadas ao ESG e ODS, seguidas por pontos relacionados aos aspectos ambientais, como gestão de resíduos e emissões de carbono, e questões sociais, como inclusão e impacto na comunidade local. Também foram avaliados temas sobre governança, os 17 ODS e as práticas empresariais baseadas no padrão GRI 13. Por fim, foram questionados pontos específicos sobre os valores e normas que influenciam as decisões organizacionais relacionadas à sustentabilidade. A elaboração do roteiro foi realizada tendo como base referências dos materiais disponibilizados por United Nations Global Compact (2004), United Nations (2015b), Global Reporting Initiative (2022) e Stern *et al.* (1999), que tratam sobre ESG, ODS, GRI 13 e Teoria do Valor-Crença-Norma, respectivamente.

O formulário eletrônico permaneceu disponível para o recebimento de respostas no período de 13 de dezembro de 2024 a 15 de janeiro de 2025, e coletou respostas de quatro participantes. A análise documental, por sua vez, consistiu na observação de matérias disponibilizadas no site da organização, no qual é apresentado de maneira específica um tópico referente ao ESG, além de notícias que se relacionam com o tema também disponibilizadas na página *web*. As perguntas discursivas e os documentos da análise documental foram examinados com base em uma adaptação do método de Análise de Conteúdo (Bardin, 2011), visando identificar padrões, recorrências e a frequência das palavras, com objetivo de compreender as percepções dos respondentes e interpretar as informações à luz dos objetivos da pesquisa. O processo preservou a totalidade das informações, tratando cada questionário e documento como unidade de análise, sem considerar hipóteses.

A análise documental incluiu a identificação de padrões textuais e temáticos, sendo utilizada a criação de uma nuvem de palavras para destacar os termos mais recorrentes. O processo iniciou-se com a organização dos materiais, exploração do conteúdo, identificação de termos-chave e criação da nuvem de palavras. As respostas do questionário foram organizadas e analisadas de maneira individual, sem definição de categorias fixas para codificação, focando na análise do conteúdo exposto pelos respondentes. O *software Atlas.ti 25* foi utilizado para processar e organizar dados dos materiais disponíveis, relacionados a análise documental, enquanto o *software RStudio* foi empregado para organizar os índices de prioridade dos aspectos ESG e ODS, com base em uma escala de ponderação, refletindo as respostas dos participantes.

#### **4. RESULTADOS E DISCUSSÃO**

Nesta seção são apresentados os resultados da investigação sobre as práticas e os componentes relacionados ao ESG no setor do agronegócio, com base no estudo de caso, discutidos à luz da teoria adotada nesta pesquisa, alinhada aos objetivos propostos. A análise abrange os dados obtidos por meio da aplicação do questionário e observação das publicações da empresa, com o objetivo de identificar as ações e os compromissos voltados ao ESG, tendo em vista os aspectos ambientais, sociais e de governança. Além disso, é explorada a relação dos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável na organização e a implementação de iniciativas como o GRI. Por fim, é apresentada a proposta com base nos resultados obtidos e nas abordagens relacionadas à Gestão da Qualidade.

#### 4.1 Análise documental

A análise do material disponibilizado pela empresa em seu site foi realizada a partir de sete matérias publicadas entre junho e setembro de 2024, todas possuindo um enfoque explícito em práticas ESG da organização e notícias informativas que envolvem a temática, para a seção ESG. Enquanto a seção de sustentabilidade, com seis notícias relacionadas ao tema, possuía por datas de publicação de junho a outubro de 2024. Os materiais revelaram as estratégias e os esforços da empresa para apresentar conceitos relacionados a sustentabilidade em suas operações, além de fornecer materiais informativos aos leitores interessados. A partir dos materiais disponibilizados, foi possível gerar uma nuvem de palavras, apresentada na Figura 4, que ilustra as palavras mais recorrentes nas publicações. Os termos apresentam as principais áreas de foco e refletem a linguagem utilizada para transmitir mensagens centrais.

**Figura 4** - Nuvem de palavras



Fonte: coleta de dados

A análise da frequência dos termos presentes nessas publicações, considerando aqueles com pelo menos duas ocorrências, permitiu mapear os principais temas abordados. É importante destacar que, na nuvem de palavras gerada, o tamanho de cada item reflete sua frequência, evidenciando os tópicos de maior relevância. Para garantir a análise focada nos termos realmente significativos para efeitos de análise neste estudo, foram desconsideradas palavras de baixo valor semântico, como preposições, artigos e pronomes (por exemplo, ‘para’, ‘de’, ‘a’, ‘o’, ‘e’, entre outras).

Termos como ‘produtos’ (8 ocorrências) e ‘empresa’ (7 ocorrências) surgem com alta frequência, refletindo o foco em suas operações e no mercado. Palavras como ‘segurança’, ‘sustentabilidade’ e ‘rastreadabilidade’ (5 ocorrências em cada) destacam a ênfase da empresa em práticas que promovem a transparência e indicam o compromisso com a qualidade e responsabilidade, pilares fundamentais para a gestão responsável e sustentável. ‘Agricultura’ e ‘processos’ (4 ocorrências em cada) reforçam a conexão com o setor e operações, enquanto ‘emissão’, ‘qualidade’, ‘carbono’ (3 ocorrências em cada), ‘ESG’, ‘biotecnologia’, ‘consumo’ e ‘*compliance*’ (2 ocorrências em cada) apontam a intenção da empresa em informar temas e iniciativas voltadas à inovação, sustentabilidade e governança.

Os resultados demonstram a importância de temas como qualidade, segurança, sustentabilidade e rastreabilidade, o que indica uma preocupação da organização com a transparência e boas práticas. Esses temas são frequentemente relacionados à criação de valor de longo prazo, alinhando-se às tendências globais de negócios responsáveis, conforme apontado por Chang *et al.* (2022), associando a sustentabilidade com o aumento no valor da organização. Termos como emissão, carbono e consumo são informados pelos materiais de forma que demonstram a atenção da empresa com a sustentabilidade ambiental e indicam a responsabilidade corporativa, especialmente em relação ao enfrentamento das mudanças climáticas. Como destacado por Toukabri e Mohamed Youssef (2023), a comunicação de temas relacionados a mudanças climáticas mostra-se como um ponto positivo quanto à responsabilidade social e legitimação da empresa perante as partes interessadas.

A menção de biotecnologia e *compliance* (conformidade), por sua vez, reflete a tentativa da empresa de se posicionar como inovadora, e também com melhores práticas de governança e conformidade regulatória. Essa combinação de iniciativas demonstra uma integração crescente do conceito de ESG nas operações da empresa, o que pode contribuir para a competitividade e sustentabilidade no mercado. De acordo com Lin, Li e Zhang (2024), o ESG, especialmente no âmbito ambiental, impulsiona as organizações a adotarem práticas sustentáveis e a integrar a inovação tecnológica ecológica em suas estratégias de crescimento, o que, neste caso, é refletido pela ênfase da empresa em biotecnologia e conformidade.

Os resultados observados se conectam à Teoria VBN, evidenciando a presença de valores biosféricos e altruístas na abordagem organizacional. Nesse sentido, os valores biosféricos (Schultz; Zelezny, 1999), indicam prioridade para os impactos ambientais, refletindo a preocupação com práticas sustentáveis e a preservação do meio ambiente, enquanto os valores altruístas, enfatizam os benefícios para a sociedade, destacando o compromisso com ações que promovam o bem-estar coletivo. Como argumentado por Perera (2024), enquanto

indivíduos guiados por valores egoístas focam nos impactos pessoais, aqueles com valores biosféricos e altruístas consideram os efeitos mais amplos, incluindo o meio ambiente e outros indivíduos.

Algumas lacunas podem ser destacadas nas práticas de comunicação sobre ESG e sustentabilidade da empresa. Embora o site da empresa possua uma seção específica sobre ESG, o termo é mencionado apenas duas vezes nas publicações analisadas, o que reflete uma lacuna considerável na ênfase e comunicação sobre o tema. A seção dedicada ao ESG apresenta notícias e informes sobre temas relacionados ao conceito, mas sua comunicação não reflete a centralidade nas operações da organização. O baixo número de menções denota que, apesar de haver uma área voltada para o assunto, a empresa poderia expandir a divulgação sobre suas ações e compromissos relacionados a ESG, reforçando seu papel nas práticas de governança, responsabilidade social e ambiental.

Ao realizar a análise das publicações, nota-se a ausência de ênfase em tópicos cruciais para uma abordagem ESG mais abrangente, como energia renovável, uso eficiente da água e outras práticas ambientais sustentáveis. Embora a empresa explore questões como carbono e logística reversa, esses tópicos ainda são pouco explorados, representando uma lacuna importante. Percebe-se a ausência de temáticas específicas das dimensões social e de governança. A inclusão de práticas voltadas para temas relacionados ao ESG pode ser vista como uma maneira alinhar práticas aos desafios globais e às expectativas da sociedade, cada vez mais consciente acerca das questões ambientais. Esta sugestão se conecta com o citado pela literatura em relação a crescente importância do desempenho sustentável no ambiente corporativo, dado o aumento da necessidade das organizações em atender às demandas sociais, regulamentações e pressões das partes interessadas (Acciaro *et al.*, 2014; Burnaev *et al.*, 2023; Iqbal; Ahmad; Ahmad, 2021; Wong; Hui; Yip, 2024a; Zhang, 2022).

#### **4.2 Mapeamento das práticas e elementos relacionados ao ESG no Agronegócio**

A partir das informações coletadas por meio do questionário, buscou-se realizar uma análise da organização e das percepções sobre práticas ESG. A primeira seção do questionário visou coletar informações acerca da caracterização da empresa e do participante. De acordo com os respondentes, a organização se posiciona no setor do agronegócio com atuação focada nas áreas de biotecnologia agrícola, fertilizantes e insumos agrícolas, e possui mais de 100 colaboradores. Todos os respondentes informaram possuir pós-graduação e ocuparem cargos

estratégicos, sendo um coordenador de pesquisa, um gestor geral e dois gestores de Pesquisa e Desenvolvimento (P&D).

Na segunda seção do questionário, que abordou a integração de práticas sustentáveis, as respostas obtidas revelam diferentes perspectivas acerca da implementação das práticas ESG dentro da organização. O Respondente 1 ofereceu uma visão detalhada, informando que a empresa tem buscado se comprometer com medidas ambientais, como a utilização de energia solar, a gestão de resíduos e a busca pela eficiência no uso dos recursos naturais, destacando o investimento em programas de capacitação de colaboradores e a promoção da diversidade e inclusão como parte do pilar social. No aspecto de governança, enfatizou a transparência e a ética, considerando essas práticas como essenciais para o fortalecimento do compromisso da empresa com a responsabilidade social e ambiental. As práticas descritas pelo Respondente 1 estão alinhadas com a Teoria VBN, especialmente com os conceitos de consciência das consequências e atribuição de responsabilidade, que são essenciais para ativar normas pessoais e impulsionar comportamentos sustentáveis (Stern *et al.*, 1999).

Por outro lado, os respondentes 2, 3 e 4 forneceram respostas menos detalhadas, o que sugere que, apesar de reconhecida a importância das práticas ESG, sua implementação pode ainda estar em estágios iniciais ou em processo de amadurecimento dentro da organização. O Respondente 2 mencionou que a empresa está começando a implementar práticas ESG, enquanto o terceiro participante destacou que a importância se dá pela preocupação com o desenvolvimento sustentável e o meio ambiente. O Respondente 4 observou que “a importância está crescendo, mas o retorno financeiro e os benefícios ainda não estão claros”.

Tais observações sugerem que a empresa pode estar em um estágio de adaptação e avaliação, buscando compreender o impacto econômico das práticas adotadas. Como apontado por Parameswar *et al.* (2023), as partes interessadas podem enfrentar dificuldades para identificar benefícios relacionados ao ESG ao não perceberem vantagens financeiras. Além disso, conforme destacado por Sheehan *et al.* (2023), a adoção de práticas ESG pode ser observada como um risco à rentabilidade por alguns colaboradores, especialmente em organizações focadas no retorno financeiro. Assim, é essencial uma mudança de perspectiva para integrar o ESG de forma estratégica e sustentável. Diferente do primeiro respondente, a afirmação do quarto participante sugere uma preocupação relacionada com ganhos financeiros, distantes de valores altruístas e biosféricos (Perera, 2024).

Quanto à integração das práticas ESG nas operações diárias, o Respondente 1 destacou ações específicas como a redução no consumo de energia e água, além do compromisso com a diversidade e a inclusão no ambiente de trabalho, bem como políticas de ética e transparência.

Essas práticas são descritas como parte integrante da cultura da empresa. De acordo com a Teoria VBN (Stern *et al.*, 1999), ações como as destacadas indicam uma forte internalização de valores altruístas e biosféricos, que moldam crenças sobre o impacto positivo dessas práticas. Já os respondentes 2, 3 e 4 forneceram respostas sucintas, mencionando, por exemplo, a implementação de processos de eficiência energética, rastreabilidade e a participação em ações comunitárias, e que a empresa busca integrar o ESG desde a aquisição de matéria-prima, citando incentivo para economia dos recursos, porém, não informaram maiores detalhes sobre como essas práticas são incorporadas.

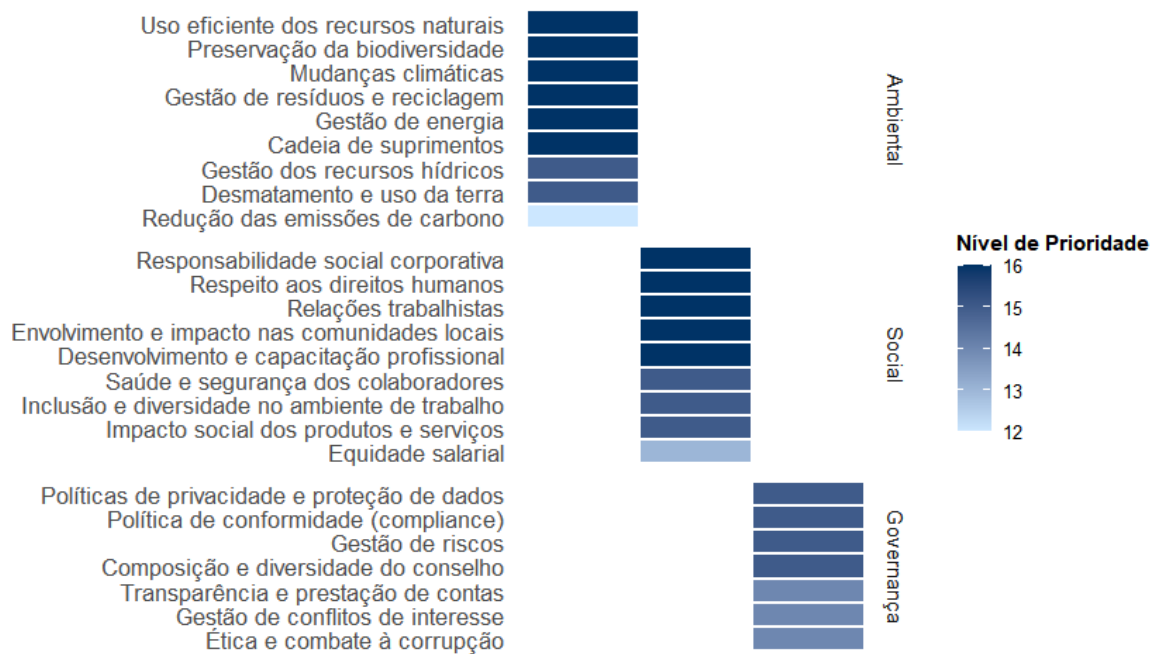
Questionados sobre as áreas da empresa que poderiam se beneficiar com a implementação de práticas ESG, o Respondente 1 sugeriu a cadeia de suprimentos e inovação tecnológica com possibilidades de avanço na incorporação de critérios de sustentabilidade, o que não apenas beneficiaria a eficiência operacional, mas também poderia fortalecer a imagem da empresa perante seus *stakeholders*. Essas percepções se alinham aos apontamentos de Alsayegh, Abdul Rahman e Homayoun e (2020), que destacam a importância da gestão da cadeia de suprimentos no contexto ESG, ressaltando sua relação com a responsabilidade corporativa e o impacto positivo na sociedade. Ademais, Lin, Li e Zhang (2024) reforçam que o ESG exerce uma significativa influência ao promover a consciência ambiental corporativa e impulsionar iniciativas de inovação tecnológica ecológica, o que também pode ser refletido na busca por eficiência energética mencionada pelos participantes.

Os respondentes 2, 3 e 4 mencionaram a aplicação de práticas ESG em áreas como eficiência energética e comunicação, o Respondente 4 em particular citou que as ações “contribuem para a organização sistêmica”, não indicando melhorias específicas ou mais aprofundadas que poderiam ser realizadas. Para o terceiro respondente, as áreas de produção, laboratórios e casa de vegetação são as principais beneficiadas, mas não detalhou de que maneira ocorre a contribuição. A literatura reforça a relevância do ESG como uma estrutura estratégica ampla, capaz de impactar todo o processo produtivo e a cadeia operacional das empresas (Lin; Li; Zhang, 2024). Zhai *et al.* (2022) destacam que a implementação de práticas ESG está associada com a implementação de tecnologias modernas que promovam a sustentabilidade ambiental. Para os autores, essa necessidade impulsiona investimentos em inovações e equipamentos que priorizem eficiência, segurança e baixo impacto ambiental.

### **4.3 Matriz adaptada de prioridades ESG**

Os aspectos ESG foram analisados utilizando uma escala de ponderação em que as categorias “não aplicável”, “baixa prioridade”, “prioridade moderada” e “alta prioridade” receberam os pesos 1, 2, 3 e 4, respectivamente. Os respondentes avaliaram a importância de cada aspecto ambiental, social e de governança considerando seu impacto nas operações, responsabilidade ambiental, bem-estar social e eficácia da gestão organizacional. As respostas foram multiplicadas pelos respectivos pesos, e a soma gerou um índice de prioridade para cada item, gerando como valor máximo 16, representando a maior prioridade atribuída. A Figura 5 apresenta os resultados obtidos.

**Figura 5** - Matriz adaptada de prioridades dos aspectos ESG



Fonte: coleta de dados

Os resultados refletem a percepção dos respondentes sobre a importância dos aspectos ESG para as operações e responsabilidades da empresa. Em relação aos aspectos ambientais e sociais, observa-se maior indicativo de prioridades, com grande parte dos itens alcançando o nível máximo, o que pode indicar que os colaboradores reconhecem a relevância e aplicação desses aspectos para as operações da empresa, sua responsabilidade ambiental e o bem-estar social.

No entanto, dentro do quesito ambiental, ‘redução das emissões de carbono’ apresentou um índice inferior em comparação a outros itens, sugerindo a percepção de que esse

impacto ambiental pode não estar suficientemente destacado nas prioridades da organização para os colaboradores. Nesse sentido, a divulgação de informações ambientais é apontada pela literatura como essencial para reduzir a disparidade das informações disponibilizadas pela organização para as partes interessadas (Bernardi; Stark, 2018; Schiemann; Tietmeyer, 2022). Ademais, os desafios da atualidade relacionados ao meio ambiente induzem as organizações a adequação como a adoção de práticas para atividades com baixo carbono (Khalid *et al.*, 2022). No aspecto social, “equidade salarial” também obteve um baixo índice prioridade, o que destaca uma oportunidade para fortalecer valores que promovam práticas mais inclusivas e igualitárias, alinhadas aos princípios da Teoria VBN (Stern *et al.*, 1999).

Os aspectos de governança, apresentaram índices relativamente mais baixos, em que nenhum atingiu o nível máximo. Esse ponto sugere uma menor aplicação ou uma dificuldade em conectar esses aspectos à gestão prática e às responsabilidades da empresa. Essa percepção desalinhada em relação à governança é especialmente crítica, uma vez que a governança é fundamental para sustentar os pilares ambiental e social, garantindo práticas éticas, transparentes e alinhadas aos princípios de responsabilidade corporativa (Alsayegh; Abdul Rahman; Homayoun, 2020; Lin; Li; Zhang, 2024; Newell; Marzuki, 2024). Sob a perspectiva da Teoria VBN (Stern *et al.*, 1999), o resultado destaca-se como uma oportunidade de fortalecer valores que sustentam comportamentos corporativos responsáveis, promovendo uma visão mais integrada dos aspectos ESG, além de garantir uma governança eficaz, em conformidade com as normas estabelecidas nesse contexto (Alsayegh; Abdul Rahman; Homayoun, 2020).

Especificamente sobre iniciativas ambientais implementados pela empresa que visem minimizar os impactos negativos, os participantes apresentaram diversas iniciativas como a gestão de resíduos, eficiência energética, parcerias com projetos de reflorestamento e compensação de carbono, práticas de engajamento da cadeia de valor, a exemplo a busca por certificações e a fabricação de produtos biológicos. Sob a ótica da Teoria VBN, essas ações indicam uma internalização de valores pró-ambientais (Stern *et al.*, 1999) e a crença de que a empresa desempenha um papel fundamental na preservação ambiental, o que influencia normas organizacionais para reduzir impactos e promover práticas mais responsáveis em toda a cadeia de valor. Conforme Han *et al.* (2019), as normas sociais podem influenciar de maneira positiva as normas pessoais em relação ao comportamento pró-ambiental, sugerindo que a disseminação dessas práticas pela empresa pode estimular uma cultura organizacional mais sustentável e engajada com a preservação ambiental.

Quando questionados sobre os desafios observados na Gestão Ambiental e quais apoios considerariam necessários para o aprimoramento, o Respondente 1 apresentou, com

maiores detalhes, desafios como a ausência de conscientização interna mencionando a necessidade de “garantir que todos os colaboradores compreendam a importância das práticas ambientais e as incorporem no dia a dia das operações”. A adaptação de processos, métodos e tecnologias sustentáveis são também citados como desafios, além do engajamento da cadeia de suprimentos, cumprir e acompanhar exigências e regulamentações complexas. O participante entende que, para superar estas barreiras, seria necessário realizar treinamentos e campanhas de conscientização, estabelecer parcerias estratégicas, obter apoio governamental por meio de programas de incentivo ou subsídios e maior investimento em ferramentas de monitoramento.

Similar a outras questões, o Respondente 2 citou de forma sucinta o que foi questionado, informando a reciclagem de materiais como iniciativa, mas não apontou desafios. O Respondente 3, por sua vez, mencionou desafios relacionados a mudanças climáticas, com climas instáveis e chuvas irregulares. O quarto participante destacou por desafio a automação, incentivos fiscais e redução de taxas e impostos também como iniciativas.

Tais apontamentos convergem com as análises apresentadas Wang *et al.* (2024), que discutem que o avanço do ESG ainda é limitado pela falta de incentivos governamentais e de uma supervisão mais ativa da mídia, que poderiam promover práticas responsáveis e destacar positivamente as empresas que cumprem suas responsabilidades sociais e ambientais. Os resultados indicam que, apesar das iniciativas ambientais implementadas, existem desafios importantes, como a falta de conscientização interna e a adaptação de processos. Além disso, de acordo com o CDP (2019), é essencial que as organizações monitorem os riscos e oportunidades associados às mudanças climáticas, rastreando de forma sistemática as fontes de emissões de suas atividades. Tal abordagem permite às empresas não apenas identificar áreas de melhoria, mas também priorizar investimentos e estratégias que promovam uma Gestão Ambiental mais eficiente e sustentável.

Conforme Parameswar *et al.* (2023), a dificuldade de integrar essas práticas em toda a empresa pode dificultar a adoção eficaz de medidas sustentáveis, o que pode ser observado na necessidade de treinamento contínuo e maior engajamento da cadeia de suprimentos, como mencionado pelo Respondente 1. Considerando o que aborda a Teoria VBN (Stern *et al.*, 1999), superar as barreiras citadas envolve a internalização de valores ambientais e a crença compartilhada sobre a relevância dessas práticas para a sustentabilidade.

Na dimensão social, os participantes avaliaram as práticas sociais da empresa sobre o bem-estar dos colaboradores, no entanto, não apresentaram unanimidade nas suas avaliações. Dois respondentes consideraram como de impacto muito significativo, enquanto dois entendem como impacto moderado. Tal resultado evidencia que os colaboradores podem lidar com

dificuldades para identificar práticas voltadas à dimensão social implementadas pela organização. Para Parameswar *et al.* (2023), a falta de integração entre setores da organização pode ser vista como uma possível causa para que as partes interessadas possuam dificuldades em compreender ações dos âmbitos ESG. Sheehan *et al.* (2023) complementam que é possível otimizar o desempenho ESG ao passo que os impactos negativos causados pela organização são minimizados, não apenas no âmbito ambiental com investimento em práticas sustentáveis como redução da emissão de GEE e melhor aproveitamento dos resíduos, mas também com ações voltadas para o aumento do bem-estar dos colaboradores e construção de um ambiente diverso e de impacto positivo.

Questionados sobre quais ações a empresa realiza ou apoia para o desenvolvimento da comunidade local, o Respondente 1 mencionou “parcerias com instituições de ensino através de apoio a programas de capacitação técnica e profissional para jovens da comunidade”, “incentivo a pequenos produtores através do estabelecimento de parcerias para fomentar a economia regional”, e “projetos de responsabilidade social com investimento em ações comunitárias como doações e atividades culturais”. O segundo participante, por sua vez, citou o instituto da empresa, apoio à agricultura familiar, enquanto o Respondente 3 mencionou ocorrerem encontros e palestras, e o quarto participante citou o apoio ao esporte, promoção de cursos e outras ações voltadas ao desenvolvimento comunitário.

As afirmações se alinham com a literatura, como Porter e Kramer (2011) que apontam a importância de integrar o sucesso empresarial ao avanço da sociedade por meio da criação de valor compartilhado, que busca gerar, de forma simultânea, valor tanto econômico quanto social, vinculado à essência das atividades da empresa. Esse conceito se conecta com o que a Teoria VBN destaca sobre os valores altruístas, os quais podem influenciar as organizações a adotar práticas mais responsáveis, promovendo o bem-estar coletivo e a sustentabilidade (Awais; Fatima; Awan, 2022; Stern *et al.*, 1999).

Em relação aos desafios enfrentados no âmbito social, o Respondente 1 apontou o engajamento da comunidade local, considerando a dificuldade de identificar as reais necessidades e garantir sua participação, o monitoramento e mensuração dos impactos das ações, integração das iniciativas ao planejamento estratégico, garantir a sustentabilidade das iniciativas e mantê-las. Tais afirmações vão de encontro com o exposto por Sheehan *et al.* (2023), que apresentam como barreiras para a eficaz adoção do ESG a mensuração, definição e o planejamento de ações, assim, a organização pode enfrentar desafios para analisar seus impactos na sociedade.

De acordo com o Respondente 1, para superar tais barreiras, seriam necessárias ações como a busca por parcerias estratégicas como ONGs, governos locais e empresas, o apoio financeiro e incentivos como linhas de crédito, subsídios ou programas de incentivo. Alinhados a essa percepção, Wang *et al.* (2024) destacam que o avanço das ações ESG pode ser otimizado com incentivos governamentais. O participante citou ainda o investimento em profissionais especializados em gestão de projetos sociais e plano de comunicação eficaz na divulgação dos benefícios para engajar a participação da sociedade local.

O segundo participante informou por desafio a falta de conhecimentos sobre produtos biológicos, enquanto o terceiro mencionou a falta de um plano claro relacionado aos cargos e salários. Este último ponto evidencia uma possível confusão entre questões sociais e práticas de governança corporativa, tendo em vista que, embora tenha impactos no âmbito social, é papel da governança estabelecer estratégias relacionadas à estruturação de cargos e remuneração. De acordo com Awaah e Hilton (2024), a compreensão dos conceitos de governança corporativa pode ser dificultada pela falta de um ensino que contextualize adequadamente a aplicação dos conceitos teóricos no ambiente prático. Este fator pode ocasionar em dificuldades na diferenciação das práticas de governança e outros aspectos organizacionais. Por fim, o Respondente 4 optou por não responder esta questão informado não se aplicar ao contexto.

Partindo para a dimensão específica de governança, foi solicitado que os participantes citassem práticas de governança que, para a empresa, são observadas como relevantes para a garantia de transparência e ética. O primeiro participante citou como práticas o desenvolvimento do Código de Ética e Conduta da organização, que orientam o comportamento das partes interessadas e promovem valores como integridade, respeito e responsabilidade, além de políticas de gestão de risco, visando a “identificação, monitoramento e mitigação de riscos operacionais, financeiros, ambientais e de reputação”.

O Respondente 1 mencionou ainda a “segregação de funções através do estabelecimento de estruturas organizacionais que evitem conflitos de interesse e promovam uma tomada de decisão imparcial e transparente”. O Respondente 2 informou somente que está sendo implantado, o terceiro participante citou reuniões de alinhamento e planejamento de gestão, enquanto o último respondente informou “prestação de contas e utilização do sistema”. Todos consideram eficaz a governança da organização, em uma escala com cinco pontos variando de muito ineficaz a muito eficaz.

Em relação às ações ou estratégias que poderiam fortalecer a governança da empresa, apenas o Respondente 1 discorreu práticas como revisão e atualização contínua do Código de Ética e Conduta, garantindo sua adequação às mudanças regulatórias e melhores práticas, o

fortalecimento do programa de *compliance*, com auditorias regulares e monitoramento de riscos e campanhas, maior participação dos *stakeholders* por meio de canais de diálogos, automação do processo de governança com investimentos em tecnologias que auxiliem no processo de monitoramento de indicadores, continuidade das políticas de diversidade e inclusão, plano de sucessão com desenvolvimento de planos estratégicos para futuros líderes, fortalecimento do conselho de administração e treinamento contínuo de lideranças, capacitando gestores em boas práticas de governança. O segundo respondente optou por não informar ações nesta questão, enquanto o terceiro destacou “discutir e traçar planos de estratégia”, ao passo que o quarto participante informou apenas que não se aplicava.

O desalinhamento nas respostas retrata uma possível falta de conhecimento sobre o assunto em questão, uma vez que, não apenas nesta pergunta, somente o Respondente 1 informou com detalhamento o que foi questionado, enquanto os demais apresentaram respostas sucintas e que fogem ao abordado pelo primeiro. Sheehan *et al.* (2023) apontam que é necessário que os colaboradores possuam uma mentalidade voltada ao ESG de maneira que seja possível superar desafios como de avaliação de problemas, destacando sua importância para o crescimento sustentável a longo prazo. Para tanto, os autores salientam que é necessário voltar a atenção para a governança, tendo em vista que os conselhos podem influenciar e orientar os colaboradores a compreender melhor as práticas ESG como positivas.

Assim, considerando a Teoria VBN (Stern *et al.*, 1999), o desalinhamento observado pode indicar que os valores e crenças individuais dos colaboradores ainda não foram suficientemente moldados para internalizar normas favoráveis ao ESG, reforçando a necessidade de ações estruturadas de governança para fortalecer esse alinhamento. Dessa forma, a governança pode atuar como um agente facilitador, criando condições para que a conscientização e a internalização desses valores resultem em uma postura mais proativa e engajada em relação à sustentabilidade (Hussain; Rigoni; Orij, 2018), promovendo um ambiente organizacional onde os princípios ESG sejam compreendidos não somente como uma obrigação, mas também como um diferencial estratégico para o desenvolvimento da empresa a longo prazo.

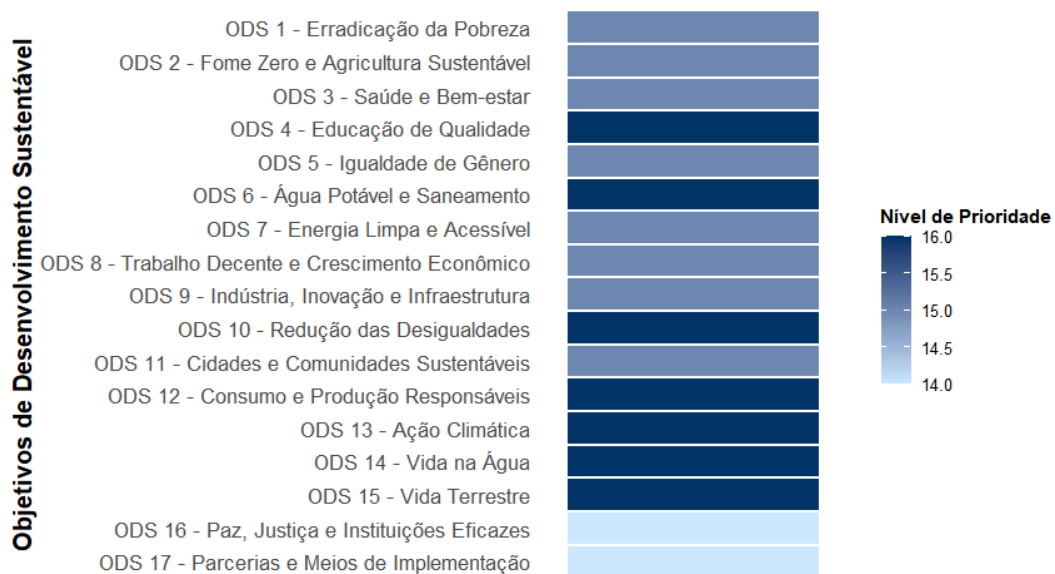
#### **4.4 Integração das práticas e dos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável**

No que diz respeito à integração dos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável na estratégia da empresa, o Respondente 1 abordou que organização utiliza os ODS como uma referência para alinhar suas práticas e metas com os desafios globais de sustentabilidade,

priorizando aqueles com maior relevância para o seu setor, citando especificamente a pesquisa e o desenvolvimento de insumos agrícolas sustentáveis, a capacitação de colaboradores e o compromisso com o crescimento econômico inclusivo. Este ponto se conecta com o exposto por Gil *et al.* (2019) que consideram que os ODS permitem a adequação de ações mediante a realidade da organização.

Os respondentes 2, 3 e 4 apresentaram respostas mais genéricas, não fornecendo detalhes, informando apenas sobre a existência do comitê ESG para discutir estratégias, que há um processo de otimização nesse sentido, e que buscam o desenvolvimento sustentável da organização e do meio ambiente. O que sugere que, enquanto o Respondente 1 possui uma compreensão mais profunda da integração dos ODS, os outros participantes podem compreender de maneira mais superficial a conscientização ou implementação desses objetivos. A integração dos ODS como estratégia, descrita pelo Respondente 1, reflete uma forte orientação à autotranscendência, em relação a busca do bem-estar coletivo conforme Perera (2024) e Schwartz (1992), ao passo que respostas menos detalhadas sugerem uma falta de alinhamento profundo com valores nesse sentido, o que limita o impacto das ações relacionadas aos ODS. Para avaliar as prioridades atribuídas aos ODS pelos respondentes, apresentadas na Figura 6, foi utilizada uma escala de ponderação de maneira similar à dos aspectos ESG. O valor máximo possível desse índice é 16, que reflete a seleção de "alta prioridade" por todos os participantes.

**Figura 6 - Avaliação dos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável**



Fonte: coleta de dados

Destacam-se com o valor máximo os ODS 4, 6, 10, 12, 13, 14 e 15, indicando alta prioridade atribuída por todos. A maioria dos ODS apresentou índice 15, exceto os ODS 16 e 17, que registraram os menores índices, ambos com 14. Embora a Empresa ABC invista em pesquisa e desenvolvimento de soluções inovadoras, o índice atribuído ao ODS 9 (Indústria, Inovação e Infraestrutura) não alcançou a nota máxima. O que pode indicar a priorização de áreas mais diretamente associadas à sustentabilidade ambiental, como os ODS 12, 13, 14 e 15, o que reflete o alinhamento com as características do setor agropecuário.

A literatura apresenta que a inovação tecnológica nesse setor, frequentemente vinculada ao manejo sustentável, depende de condições organizacionais, econômicas e legais adequadas para alcançar resultados efetivos (Cherednichenko; Dorofeev; Dovgot'ko, 2022). Além disso, no contexto do ODS 2, práticas agrícolas adaptadas às variações climáticas, como o uso de fertilizantes orgânicos, como os comercializados pela empresa objetivo deste estudo, podem contribuir para sistemas de produção sustentáveis e ajudam a preservar ecossistemas (Spann, 2017; United Nations, 2015a), no entanto, este ODS também não alcançou nota máxima, apesar de possuir uma boa avaliação. A Empresa ABC também demonstra compromisso com a sustentabilidade ao integrar conhecimento agrícola tradicional com avanços científicos, o que promove uma agricultura de baixo impacto, equilibrando fatores sociais, culturais e ecológicos (Spann, 2017). Entretanto, como Zhang, Zhang e Yang (2024) destacam, para competir no mercado futuro, o agronegócio deve apresentar soluções inovadoras que garantam eficiência e sustentabilidade.

Os índices 14 atribuídos aos ODS 16 e 17 podem sugerir desafios na consolidação de práticas voltadas ao fortalecimento institucional e à cooperação. O ODS 16, que trata de justiça e instituições eficazes, pode ter recebido menor pontuação devido a uma falta de percepção da ligação dos temas ao setor agropecuário ou por falta de iniciativas concretas nesse sentido. Já o ODS 17, que enfatiza a importância de parcerias para o desenvolvimento sustentável, pode refletir uma abordagem ainda pouco estruturada para ampliar colaborações estratégicas.

Esse cenário pode ser analisado à luz da Teoria Valor-Crença-Norma (Stern *et al.*, 1999), acerca da influência dos valores, das crenças e normas na adoção de práticas sustentáveis. No contexto do agronegócio, a falta de uma percepção ampla sobre os ODS pode refletir uma desconexão entre os valores da organização e os valores sustentáveis que os ODS defendem, dificultando sua implementação eficaz. A gestão ESG, por sua vez, pode atuar como um elo importante na construção de um modelo de gestão mais alinhado com as expectativas de desempenho dos ODS (Clementino; Perkins, 2021; Tyan; Liu; Fu, 2024), promovendo

práticas sustentáveis e a integração de aspectos ambientais, sociais e de governança nas estratégias organizacionais.

#### 4.5 Integração dos aspectos GRI, valores e normas

A sétima seção do questionário buscou a avaliação das práticas com base no padrão GRI 13, específico para o setor agropecuário. Os resultados demonstram que a empresa ainda se encontra em um processo de estudo ou implantação da GRI, conforme informado pelos respondentes 1, 2 e 3. No entanto, o quarto participante omitiu quanto a essa adesão, não fornecendo uma resposta consistente ou informações sobre a adoção de tais práticas, informando que não se aplica. Demonstrando uma possível falta de comunicação interna ou um estágio de implementação incipiente. As respostas fornecidas pelos participantes estão dispostas no Quadro 3.

**Quadro 3** - Diagnóstico dos aspectos GRI na organização

Aspecto/Respostas	1	2	3	4
<b>Desmatamento e conversão de ecossistemas naturais</b>	“Não”	“Sim, com uso de nossos produtos que são biológicos”	“Sim”	“Indiretamente pois aumenta a produtividade por ha”
<b>Gestão de água</b>	“Ainda não”	“No momento não”	“Sim”	“Sim, a água é reutilizada dentro do processo de fabricação”
<b>Redução das emissões de gases de efeito estufa</b>	“Em estudo”	“Sim”	“Sim”	“N/A”
<b>Condições de trabalho seguras e justas, cumprimento dos direitos trabalhistas</b>	“Sim, de acordo com as leis”	“Sim, com o setor responsável pela segurança do trabalho”	“Sim”	“Sim. Existe um departamento de regulatórios dentro da empresa e consultoria externa”
<b>Estrutura de governança, identificar, gerenciar e mitigar riscos ambientais e sociais</b>	“De certa forma, sim”	“Está sendo implantada”	“Sim”	“Sim”

<b>Relatórios regulares de desempenho ambiental e social</b>	“Em implementação”	“Está sendo implantada”	“Sim”	“Sim para órgãos ambientais”
<b>Adere a padrões internacionais de sustentabilidade, como os da GRI</b>	“Em estudo”	“Está sendo implantado”	“Sim”	“N/A”

Fonte: coleta de dados

Similarmente, às demais respostas sobre as práticas como gestão de e políticas para evitar desmatamento revelaram um descompasso nas ações da empresa. Essa incoerência pode sugerir a ausência de conhecimento sobre as ações da empresa ou de uma estratégia definida e a necessidade de uma estratégia mais estruturada para garantir abordagens sustentáveis. Conforme de Villiers e Sharma (2020), a GRI pode auxiliar no que diz respeito à divulgação do desempenho empresarial nos quesitos econômico, ambiental e social, incentivando a transparência organizacional. Para Baptista e Checon (2023), a utilização de padrões como SASB e GRI são fundamentais para definir fatores materiais e direcionar estratégias com a elaboração de relatórios. No que diz respeito às metas de redução de emissões de gases de efeito estufa a falta de coerência pode refletir em uma Gestão Ambiental frágil e a necessidade de um alinhamento interno mais forte. Considerando o setor em que a organização está inserida, um dos principais responsáveis pelas emissões de gases de efeito estufa no Brasil, torna-se ainda mais crucial o desenvolvimento de práticas sustentáveis (Lamolinara *et al.*, 2023; Viola; Mendes, 2022).

Apenas os aspectos relacionados às condições de trabalho seguras e justas, cumprimento dos direitos trabalhistas foram apontados de forma unânime como políticas implementadas na organização. Tal resultado está alinhado com a literatura, como Bernardes, Brandalise e Bonamigo (2024), que discutem o âmbito social como essencial por ser responsável por melhorar condições de trabalho e beneficiar financeiramente as organizações, o que influencia positivamente na competitividade e no valor organizacional.

A última seção compreendeu questões especificamente relacionadas à Teoria VBN. Na primeira questão, foram listados valores: sustentabilidade ambiental, responsabilidade social, transparência e ética, eficiência econômica, inovação, diversidade e inclusão. Nesta questão, foi solicitada a seleção de todos os valores que se aplicassem em relação aos valores que seriam responsáveis por direcionar as decisões estratégicas da organização, poderiam também ser adicionados valores ou informado que não se aplicava nenhum valor.

Os participantes 1, 2 e 4 foram unânimes quanto a todos os valores citados, no entanto, não adicionaram nenhum outro como permitia a questão. O Respondente 3, por sua vez, não considera a transparência e ética como direcionadores para as decisões, assim como a diversidade e inclusão, o participante também não adicionou valores como a questão permitia. Esse resultado destaca uma possível desconexão entre a percepção individual de valores organizacionais e as práticas promovidas pela governança corporativa, especialmente em relação a valores éticos e inclusivos.

Conforme Machado *et al.* (2023), é fundamental que as empresas relatem suas práticas de maneira transparente, Newell e Marzuki (2024) destacam que a governança deve garantir práticas que promovam a ética empresarial, Neves e Martinez (2020) complementam ao apresentar a transparência como essencial, sendo uma prática além da mera divulgação de informações. Em relação a diversidade e inclusão, a resposta do terceiro participante se afasta do que é informado pelo Respondente 1 que enfatizou que a empresa possui compromisso com tais aspectos. Para Newell e Marzuki (2024), a diversidade e inclusão fazem parte do pilar social. Assim, deve ser considerado um importante valor a ser estabelecido pelas organizações.

A pergunta seguinte questionou como a integração dos valores ocorria na organização. Novamente, o Respondente 1 apresentou sua resposta com detalhamento informando que os valores “não apenas orientam as decisões estratégicas, mas também estão presentes no dia a dia da empresa, reforçando sua identidade e consolidando uma cultura organizacional voltada para o desenvolvimento sustentável, inclusivo e ético”. O participante informou que a integração ocorre por meio de políticas, práticas e ações que orientam o comportamento dos colaboradores e posicionamento da organização de maneira estratégica, com ações ambientais, sociais e de governança. O Respondente 2, por sua vez, mencionou apenas que a integração ocorre com os colaboradores, e o Respondente 4 informou que acontece com palestras internas e comitê de sustentabilidade. O terceiro participante não forneceu resposta para esta questão.

As vagas respostas obtidas da maior parte dos respondentes indicam que, mesmo considerando que os valores se aplicam para direcionar as decisões estratégicas da organização, não possuem compreensão ou não percebem profundamente a aplicação destes na organização. Para Stevens (2008), é importante que o Código de Ética das empresas possua valores culturais e os comuniquem claramente para os colaboradores, de forma que possam fazer parte da cultura organizacional, como é apontado pelo Respondente 1. Conforme Wut *et al.* (2021), é fundamental que os colaboradores possuam valores ambientais para que o comprometimento com suas funções alinhadas aos objetivos de trabalho seja otimizado.

Valores ambientais, de acordo com Latif *et al.* (2024) “ênfatizam a necessidade de gestão responsável do meio ambiente”. Nesse aspecto, pesquisas como as conduzidas por Chou (2014) e Chaihanchai e Anantachart (2023), destacaram os valores ambientais pessoais como influências para comportamentos sustentáveis no ambiente de trabalho. O que está alinhado com o proposto por Stern *et al.* (1999), que aborda além dos valores, as normas e crenças pessoais como suma importância para o comportamento. Assim, podem ser vistos como direcionadores das ações dos colaboradores.

Questionados sobre o nível de decisão em que, na visão do respondente, os valores possuíam maior impacto, os participantes novamente não demonstraram consenso. Três dos participantes informaram o nível estratégico e um o nível tático. Considerando a Teoria VBN (Stern *et al.*, 1999), os valores não são apenas um reflexo das crenças individuais, mas também fundamentais para a criação de normas coletivas. Assim, impactam as decisões e práticas organizacionais. A literatura aponta que os valores organizacionais devem ser amplamente divulgados, tendo em vista que são fundamentais para a integração de aspectos voltados para a obtenção de resultados e influenciam diretamente as atividades da organização (Barboza *et al.*, 2022; Demo; Fernandes; Fogaça, 2017; Lagrosen; Lagrosen, 2019).

Em relação às normas e políticas da empresa, dois participantes as consideraram como muito claras, enquanto dois informaram que seriam parcialmente claras. Segundo Awais, Fatima e Awan (2022), o ambiente social e as normas influenciam fortemente o comportamento humano. De acordo com a Teoria VBN, normas pessoais desempenham um papel fundamental ao incentivar comportamentos sustentáveis, fundamentados em crenças relacionadas aos desafios ambientais e à responsabilidade pessoal de agir (Momenpour *et al.*, 2024; Stern, 2000). Além disso, o comportamento sustentável pode ser estimulado por valores altruístas e biosféricos, maior consciência ambiental e maior senso de responsabilidade (Momenpour *et al.*, 2024). Esses fatores reforçam a necessidade de normas claras e acessíveis, que orientem os colaboradores em direção a práticas mais alinhadas à sustentabilidade.

#### **4.6 Framework de integração ESGq**

A partir da análise dos dados obtidos e das lacunas identificadas, foi elaborada uma proposta de modelo integrado de ESGq (*Environmental, Social, Governance, and quality*), apresentada no Quadro 4. O modelo visa conectar os princípios ESG com práticas da Gestão da Qualidade. A proposta considera as especificidades do setor do agronegócio, oferecendo uma abordagem para as organizações desse segmento, fundamentada em aspectos da Teoria VBN

(Stern *et al.*, 1999), tendo como base os pontos identificados na organização por meio do estudo de caso. Considera-se ainda as relações com os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável vinculados às lacunas identificadas.

**Quadro 4 - Modelo proposto ESGq, à luz da Teoria VBN**

Aspecto	Lacuna Identificada	Base Teórica (VBN)	Ações Propostas para Melhoria	Integração com Gestão da Qualidade	ODS Relacionados
Ambiental	<b>Redução das emissões de carbono</b>	Valores: biosféricos e altruístas. Crença: gravidade das mudanças climáticas. Normas: ações para mitigação.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Sistemas de controle de emissões na produção.</li> <li>2. Indicadores de desempenho ambiental.</li> <li>3. Certificações de neutralidade de carbono e adesão a relatórios como CDP.</li> </ol>	Processos eficientes, minimização de desperdícios, adoção de tecnologias limpas. Ferramentas como Controle Estatístico de Processo para monitoramento.	ODS 13 (Ação Contra Mudança Global do Clima)
	<b>Gestão dos recursos hídricos, desmatamento e uso da terra</b>	Valores: biosféricos. Crenças: impactos ambientais do uso inadequado. Normas: ações de conservação e proteção ambiental.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Processos com menor consumo de água.</li> <li>2. Reuso de efluentes tratados.</li> <li>3. Auditorias periódicas.</li> <li>4. Práticas para reduzir impactos na cadeia de suprimentos.</li> </ol>	Eficiência no uso dos recursos, auditorias e sistemas de controle alinhados à ISO 9001 (gestão da qualidade), métricas de impactos e busca de soluções para reduzir impactos ambientais no setor.	ODS 6 (Água Potável e Saneamento) e ODS 15 (Vida Terrestre)
	<b>Conscientização interna sobre práticas ambientais</b>	Valores: altruístas e biosféricos. Crenças: eficácia da conscientização, urgência ambiental. Normas: promover mudanças de comportamento dentro da organização.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Implementar programas de conscientização contínua e treinamentos internos sobre práticas sustentáveis.</li> </ol>	Treinamentos regulares sobre práticas ambientais, com uso de metodologias como PDCA e Kaizen para promover a melhoria contínua.	ODS 3 (Saúde e Bem-estar) e ODS 13 (Ação Climática)
	<b>Inovação tecnológica sustentável</b>	Valores: altruístas, biosféricos e abertura para mudar. Crença: necessidade de soluções tecnológicas sustentáveis. Normas: incentivar a inovação sustentável.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Investimento em biotecnologia, pesquisa e desenvolvimento para a implementação de tecnologias sustentáveis.</li> <li>2. Promover a indústria sustentável com tecnologias limpas e apoiar a inovação no setor.</li> </ol>	Inovação contínua e integração de novas tecnologias para eficiência operacional, com a colaboração entre equipes de qualidade e P&D para garantir soluções inovadoras e sustentáveis.	ODS 7 (Energia Acessível e Limpa), ODS 9 (Indústria, Inovação e Infraestrutura) e ODS 13 (Ação Contra Mudança Global do Clima)
	<b>Monitoramento e avaliação de impactos</b>	Valores: biosféricos e altruístas. Crença: importância da responsabilidade ambiental. Normas: incentivar a mensuração e mitigação de impactos.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Adotar ferramentas de monitoramento de impacto.</li> <li>2. Estabelecer KPIs para ESG.</li> <li>3. Monitorar a eficiência energética, gestão de resíduos e impacto das ações.</li> </ol>	Estrutura de monitoramento e avaliação dos impactos, controle de KPIs, auditorias de conformidade, ferramentas como Controle Estatístico de Processos para identificar variações que afetariam a sustentabilidade.	ODS 12 (Consumo e Produção Responsáveis) e ODS 16 (Paz, Justiça e Instituições Eficazes)

<b>Social</b>	<b>Inclusão e diversidade no ambiente de trabalho</b>	Valores: justiça social e igualdade. Crença: importância de ambientes inclusivos. Normas: promover respeito e equidade.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Estabelecer programas de diversidade certificados por normas de igualdade.</li> <li>2. Monitorar a integração em relatórios de impacto social.</li> </ol>	Melhoria no ambiente de trabalho, alinhando os valores de inclusão com as práticas de gestão de qualidade, utilizando a ISO 9001 (gestão da qualidade) e 26000 (responsabilidade social).	ODS 5 (Igualdade de Gênero)
	<b>Impacto social dos produtos e serviços</b>	Valores: altruístas. Crença: necessidade da responsabilidade social. Normas: priorizar o bem-estar da sociedade.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Realizar análise do ciclo de vida dos produtos.</li> <li>2. Incorporação de práticas de acordo com a ISO 26000 (responsabilidade social).</li> </ol>	Ferramentas como Desdobramento da Função Qualidade para que produtos e serviços atendam às expectativas dos <i>stakeholders</i> , considerando a sustentabilidade. Análise de ciclo de vida, PDCA e Kaizen para melhorias contínuas.	ODS 12 (Consumo e Produção Responsáveis)
	<b>Estruturação e planejamento das ações comunitárias</b>	Valores: altruístas. Crença: importância de contribuir para o bem-estar coletivo. Normas: ações socialmente responsáveis.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Plano estratégico de responsabilidade social, com metas claras e mensuráveis.</li> <li>2. Implementar ferramentas de monitoramento e mensuração de impacto social.</li> <li>3. Estabelecer parcerias com ONGs e governos locais para maior efetividade.</li> </ol>	Utilizar ferramentas como o PDCA para planejar, implementar, monitorar e aprimorar continuamente ações comunitárias.	ODS 2 (Fome Zero e Agricultura Sustentável) e ODS 10 (Redução das Desigualdades)
	<b>Saúde e segurança dos colaboradores</b>	Valores: altruístas. Crença: importância da proteção aos colaboradores. Normas: práticas de segurança e saúde.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Sistema de gestão de segurança, oferecendo treinamentos contínuos para os colaboradores e auditorias periódicas.</li> </ol>	Apoiar a implementação de sistemas de gestão de segurança, auditando e promovendo treinamentos contínuos, com foco na melhoria contínua das práticas de segurança e saúde.	ODS 3 (Saúde e Bem-Estar)
	<b>Equidade Salarial</b>	Valores: justiça social e igualdade. Crença: relevância de padrões equitativos. Normas: promover a redução de desigualdades.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Programas de conscientização sobre igualdade salarial.</li> <li>2. Monitoramento da remuneração de acordo com critérios sociais e de diversidade.</li> </ol>	Monitoramento dos indicadores sociais para avaliar disparidades salariais e promover ajustes contínuos, focando na inclusão e no bem-estar dos colaboradores. Aplicação de auditorias internas e implementação de sistemas de <i>feedback</i> .	ODS 5 (Igualdade de Gênero) e ODS 10 (Redução das Desigualdades)

<b>Governança</b>	<b>Políticas de sustentabilidade e ética</b>	Valores: biosféricos. Crenças: benefícios de práticas sustentáveis. Normas: apoiar decisões éticas e responsáveis.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Revisar e fortalecer as normas internas de sustentabilidade.</li> <li>2. Fortalecer o código de ética.</li> <li>3. Desenvolver um manual de boas práticas ambientais e políticas claras sobre responsabilidades socioambientais.</li> </ol>	Identificar as causas principais da falta de clareza nas normas e políticas por meio de ferramentas como o Diagrama de Ishikawa, realizar acompanhamentos contínuos.	ODS 12 (Consumo e Produção Responsáveis)
	<b>Estrutura governança, gestão de riscos, transparência e prestação de contas</b>	Valores: relacionados à justiça social. Crenças: necessidade de governança ética. Normas: incentivar a transparência e a prestação de contas.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Auditorias e relatórios de desempenho regulares, em conformidade com os padrões internacionais.</li> <li>2. Fortalecer a estrutura de governança com políticas de mitigação de riscos e aumentar a transparência.</li> <li>3. Publicar relatórios de sustentabilidade baseados nas diretrizes de padrões como GRI.</li> </ol>	Utilizar relatórios de sustentabilidade como ferramenta de avaliação contínua, com indicadores de desempenho que atendem tanto aos requisitos de qualidade quanto aos princípios ESG.	ODS 12 (Consumo e Produção Responsáveis) e ODS 16 (Paz, Justiça e Instituições Eficazes)
	<b>Gestão de conflitos de interesse</b>	Valores: relacionados à justiça social. Crenças: impactos negativos de conflitos de interesse. Normas: orientar práticas éticas.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Implementar políticas robustas de gestão de conflitos de interesse, com auditorias regulares e indicadores para monitorar casos.</li> </ol>	Integrar as políticas com as práticas de Gestão da Qualidade para garantir maior transparência e ética nas operações, com auditorias e monitoramentos contínuos.	ODS 16 (Paz, Justiça e Instituições Eficazes)
	<b>Implementação dos ODS</b>	Valores: biosféricos e altruístas. Crenças: relevância ODS. Normas: direcionar ações para alcançar os ODS.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Realizar oficinas de integração dos ODS para que cada departamento entenda e implemente os ODS na sua prática diária.</li> </ol>	Traduzir os ODS em ações práticas e mensuráveis utilizando ferramentas como o PDCA para integrar os ODS nas atividades diárias da empresa de forma estruturada.	ODS 16 (Paz, Justiça e Instituições Eficazes)

Fonte: elaboração própria

A análise das lacunas identificadas permitiu propor estratégias específicas para cada dimensão do ESG. No âmbito ambiental, destaca-se a necessidade de mitigação de emissões, tendo em vista a significância do setor do agronegócio para com estes impactos (Lamolinara *et al.*, 2023; Viola; Mendes, 2022), além de medidas para reduzir de resíduos e conservar recursos (Alsayegh; Abdul Rahman; Homayoun, 2020). Iniciativas como CDP são normalmente consideradas como meios para atingir metas de neutralidade de carbono (Asif *et al.*, 2023). A divulgação de informações organizacionais também contribui para a vantagem competitiva (Depoers; Jeanjean; Jérôme, 2016), e a inovação tecnológica desempenha papel fundamental na redução de emissões e no consumo de energia (Su *et al.*, 2022).

Os aspectos sociais destacam as lacunas identificadas, e incluem propostas de ações fundamentais como igualdade de gênero, diversidade, boas condições de trabalho, saúde e segurança e direitos do consumidor, considerando o fator humano em suas práticas empresariais em geral, além da estruturação das ações sociais e cumprimento de políticas organizacionais junto a seus colaboradores (Alsayegh; Abdul Rahman; Homayoun, 2020; Newell; Marzuki, 2024; Nielsen; Villadsen, 2023).

No âmbito de governança, as ações visam a ética empresarial, transparência, gestão de riscos e aprimoramento do desempenho sustentável empresarial, na minimização de disparidade de informações e atritos organizacionais, estabelecendo medidas internas e normas com o objetivo de monitorar e avaliar o desempenho organizacional (Alsayegh; Abdul Rahman; Homayoun, 2020; Hussain; Rigoni; Orij, 2018; Newell; Marzuki, 2024; Nielsen; Villadsen, 2023; Wong; Hui; Yip, 2024). É importante mencionar ainda a implementação dos ODS, tendo em vista sua importância para a sustentabilidade no ambiente corporativo, sendo considerados impulsionadores de práticas sustentáveis nas organizações (Tyan; Liu; Fu, 2024).

A integração das ações propostas com a Gestão da Qualidade é essencial para auxiliar na eficiência operacional e da sustentabilidade das organizações, promovendo melhoria contínua e satisfação dos *stakeholders*, uma vez que pode auxiliar no desempenho empresarial ao oferecer soluções para problemas relacionados ao meio ambiente e cultura organizacional (Nguyen; Phan; Matsui, 2018; Silvestri *et al.*, 2024). Conforme Chaudhuri e Jayaram (2019), ações relacionadas com qualidade e sustentabilidade possuem características similares ao impulsionarem o crescimento responsável e melhoria contínua. Estudos como o realizado por Heras-Saizarbitoria e Boiral (2013) já indicaram que a implementação da Gestão da Qualidade juntamente com a Gestão Ambiental pode proporcionar vantagens empresariais.

Fatores como a capacidade de prever riscos e impactos nos processos são compartilhados na implementação de sistemas de Gestão da Qualidade e Ambiental (Antony *et al.*, 2024). A GQ pode apoiar a esfera ambiental tendo como base abordagens como as características do Sistema Toyota de Produção que permite o alcance de processos eficientes, reduzindo custos e aumentando a capacidade produtiva (Bergenwall; Chen; White, 2012), a Gestão Lean e o *Lean Six Sigma* em específico, podem se relacionar com o desempenho ambiental e financeiro de redução de desperdícios (Ruben; Vinodh; Asokan, 2018; Yang; Hong; Modi, 2011). Enquanto o Desdobramento da Função Qualidade pode ser aplicado no projeto de produtos sustentáveis (Vinodh; Chintha, 2011).

A literatura destaca que as abordagens da qualidade são pré-requisitos para um desempenho ambiental satisfatório, pois promovem a redução de desperdícios e itens não conformes, além de garantir segurança no ambiente de trabalho e treinamentos adequados (Bergenwall; Chen; White, 2012; Curkovic; Sroufe; Landeros, 2008). A integração da Gestão da Qualidade com responsabilidade ambiental e social tem sido incorporada aos modelos organizacionais, alinhando-se aos objetivos de conformidade (Silvestri *et al.*, 2024).

Características como foco no longo prazo, melhoria contínua, capacitação de colaboradores e normas da série ISO 9000 e 14000 são comuns entre Gestão da Qualidade e Gestão Ambiental, evidenciando sua complementaridade (Chaudhuri; Jayaram, 2019; Klassen; Whybark, 1999; Rusinko, 2005). Além disso, a integração com os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável fortalece a inovação, melhora a imagem organizacional, contribuindo para a competitividade (Antony *et al.*, 2024). Por fim, a integração dos princípios ESG e GQ não apenas poderia aprimorar a governança e a responsabilidade social, mas também impulsionar a eficiência operacional e a sustentabilidade empresarial (Chaudhuri; Jayaram, 2019; King; Lenox, 2001; Lin; Li; Zhang, 2024).

A implementação de um modelo integrado de ESGq no agronegócio pode ser ainda incrementada com a utilização de ferramentas como relatórios de sustentabilidade. De acordo com Ibáñez- Forés *et al.* (2022), esses relatórios desempenham um papel essencial na medição, monitoramento e comunicação, permitindo que as empresas instituem metas de curto e médio prazo alinhadas a um modelo de economia circular. A integração de tais relatórios na Gestão da Qualidade pode aprimorar a transparência e a governança organizacional, proporcionando informações valiosas para *stakeholders* e contribuindo para a tomada de decisões informadas e com menor risco.

Além disso, a adoção de práticas como as sugeridas pelo CDP (2020), que incentivam a mensuração e o gerenciamento dos impactos ambientais, podem ser vistas como ferramentas

valiosas para as empresas do agronegócio. Tendo em vista que monitoramento das emissões dos gases de efeito estufa e a avaliação dos riscos e oportunidades relacionados às mudanças climáticas são fundamentais para garantir que as estratégias ambientais estejam alinhadas com demandas externas e com os objetivos corporativos (Jain; Keneley; Thomson, 2015). Esses elementos, cruciais para promoção de uma cultura organizacional mais consciente e comprometida com a sustentabilidade, reforçam o papel estratégico da Gestão da Qualidade na integração dos princípios ESG. Os ODS, como destacado por Tyan, Liu e Fu (2024), também funcionam como impulsionadores de práticas sustentáveis e fortalecem a responsabilidade ambiental das organizações.

A partir do exposto, com base nas lacunas identificadas, a proposta de modelo integrado ESGq apresentada neste trabalho busca orientar as organizações do agronegócio na implementação de práticas que conectem os princípios ambientais, sociais e de governança com a Gestão da Qualidade. Integrando essas dimensões, a proposta visa promover uma abordagem estratégica e sustentável, alinhando a eficiência operacional às expectativas socioambientais e às necessidades do mercado. A aplicação das ações sugeridas pode proporcionar benefícios substanciais para as empresas, como a melhoria contínua dos processos, a redução de impactos ambientais, a promoção da inclusão e a transparência na governança.

A proposta apresenta a Gestão da Qualidade por sua capacidade de integrar diferentes áreas da organização, tendo em vista a padronização, o monitoramento e a melhoria contínua das práticas ESG. Considerando que, diferente de abordagens isoladas, esta integração pode possibilitar uma aplicação estruturada e mensurável dos princípios ambientais, sociais e de governança em toda a organização. Assim, a abordagem poderia fortalecer a sustentabilidade organizacional, além de aprimorar a qualidade dos processos e a governança corporativa, visando garantir maior competitividade e adaptação às crescentes exigências do mercado.

## **5. CONSIDERAÇÕES FINAIS**

O presente estudo teve como objetivo propor um sistema integrado de gestão ESG com base em um estudo de caso realizado em uma empresa do agronegócio, fundamentado na Teoria Valor-Crença-Norma, unido às práticas de Gestão da Qualidade, considerando essa integração como uma abordagem estratégica para a sustentabilidade organizacional. Tendo em vista as características da GQ, como a transversalidade, ênfase em melhoria contínua, redução de desperdícios e foco no longo prazo, a abordagem pode contribuir para a implementação eficaz de práticas ESG, tornando-o não apenas um requisito regulatório, mas também um diferencial

competitivo. A partir da análise dos resultados, verificou-se pontos em que a Gestão da Qualidade pode ser considerada para aprimorar as práticas ESG nas empresas do agronegócio.

O mapeamento das práticas ESG revelou lacunas e oportunidades de melhorias, com destaque para a necessidade de mitigação de emissões e gestão de resíduos, no campo ambiental, a promoção da diversidade e segurança no trabalho, no aspecto social, e o fortalecimento da transparência e gestão de riscos no âmbito da governança. A proposta desenvolvida neste estudo oferece uma visão para o alinhamento das operações empresariais com as exigências ambientais, sociais e de governança ao integrar com a Gestão da Qualidade, além de relacionar tais ações com os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável, fundamentais para orientar as empresas na transição para modelos de negócios mais responsáveis, resilientes e inovadores, que atendam expectativas globais da sociedade. Ademais, consideram-se valores, crenças e normas, como cruciais para a adoção de práticas sustentáveis, influenciando diretamente a incorporação dos princípios ESG no setor do agronegócio.

A implementação de um sistema integrado exige um alto grau de personalização conforme as especificidades de cada organização. Isso implica a necessidade de adaptações, considerando as particularidades do contexto organizacional. Entre as limitações deste estudo, destaca-se a ausência de uma validação empírica do modelo proposto, o que impõe restrições sobre a aplicabilidade e a eficácia das propostas em diferentes realidades empresariais. Além disso, pontos como resistência à mudança, disponibilidade de recursos e o nível de comprometimento da alta gestão podem impactar o sucesso da implementação do sistema integrado ESGq. Ademais, ressalta-se a limitação em relação ao número de participantes na pesquisa, com atuação em áreas correlatas, e investigação em apenas uma empresa, o que pode restringir a representatividade dos resultados e sua aplicabilidade a diferentes organizações do setor.

Para estudos futuros, sugere-se analisar a implementação do modelo proposto em diferentes contextos, com a adaptação e validação das diretrizes conforme as especificidades de cada organização. A criação de sistemas de monitoramento e avaliação também se apresenta como essencial, a fim de proporcionar métricas para o acompanhamento e monitoramento das atividades e resultados relacionados ao desempenho do ESG integrado à GQ, aprimorando práticas organizacionais e estabelecendo ESGq como um diferencial competitivo.

## 6. REFERÊNCIAS

ABDI, Y.; LI, X.; CÀMARA-TURULL, X. Exploring the impact of sustainability (ESG) disclosure on firm value and financial performance (FP) in airline industry: the moderating role of size and age. **Environment, Development and Sustainability**, [s. l.], v. 24, n. 4, p. 5052–5079, 2022.

ACCIARO, M. *et al.* Environmental sustainability in seaports: a framework for successful innovation. **Maritime Policy and Management**, [s. l.], v. 41, n. 5, p. 480–500, 2014.

AGUS, A.; HASSAN, Z. Enhancing Production Performance and Customer Performance Through Total Quality Management (TQM): Strategies For Competitive Advantage. **Procedia - Social and Behavioral Sciences**, [s. l.], v. 24, p. 1650–1662, 2011.

ALSAYEGH, M. F.; ABDUL RAHMAN, R.; HOMAYOUN, S. Corporate Economic, Environmental, and Social Sustainability Performance Transformation through ESG Disclosure. **Sustainability**, [s. l.], v. 12, n. 9, p. 3910, 2020.

AMEL-ZADEH, A.; SERAFEIM, G. Why and How Investors Use ESG Information: Evidence from a Global Survey. **Financial Analysts Journal**, [s. l.], v. 74, n. 3, p. 87–103, 2018.

ANDERSON, G. **Want to get serious about sustainability? Use SASB's standards to inform ERM.** [s. l.], 2019.

ANTONY, J. *et al.* Sustainable development through quality management: a multiple-case study analysis of triumphs, trials and tribulations. **The TQM Journal**, [s. l.], 2024.

ASHWELL, B. **More than 100 companies using SASB standards.** [s. l.], 2019. Disponível em: <https://www.irmagazine.com/reporting/more-100-companies-using-sasb-standards>. Acesso em: 28 jun. 2024.

ASIF, M. S. *et al.* Paving the way to net-zero: identifying environmental sustainability factors for business model innovation through carbon disclosure project data. **Frontiers in Sustainable Food Systems**, [s. l.], v. 7, 2023.

ATCHABAHIAN, A. C. R. C. **ESG: Teoria e prática para a verdadeira sustentabilidade nos negócios.** [S. l.: s. n.], 2022.

AVRAMOV, D. *et al.* Sustainable investing with ESG rating uncertainty. **Journal of Financial Economics**, [s. l.], v. 145, n. 2, p. 642–664, 2022.

AWAAH, F.; HILTON, S. K. Students career interest and understanding of corporate governance education in Ghana. **Higher Education, Skills and Work-Based Learning**, [s. l.], 2024.

AWAIS, M.; FATIMA, T.; AWAN, T. M. Assessing behavioral intentions of solar energy usage through value-belief-norm theory. **Management of Environmental Quality: An International Journal**, [s. l.], v. 33, n. 6, p. 1329–1343, 2022.

- BAPTISTA, D. A. L.; CHECON, B. Q. Análise de materialidade ESG entre empresas do setor de commodities no Brasil integrantes do IBOVESPA. **Revista de Iniciação Científica**, [s. l.], v. 4, 2023.
- BARBOZA, L. L. *et al.* ORGANIZATIONAL VALUES AS ENABLERS FOR THE CIRCULAR ECONOMY AND SUSTAINABILITY. **Revista de Administração de Empresas**, [s. l.], v. 62, n. 5, 2022.
- BARDIN, L. **Análise de Conteúdo**. 1ªed. São Paulo: Edições 70, 2011.
- BARNETT, M. L.; HENRIQUES, I.; HUSTED, B. W. Beyond Good Intentions: Designing CSR Initiatives for Greater Social Impact. **Journal of Management**, [s. l.], v. 46, n. 6, p. 937–964, 2020.
- BASTAS, A.; LIYANAGE, K. Sustainable supply chain quality management: A systematic review. **Journal of Cleaner Production**, [s. l.], v. 181, p. 726–744, 2018.
- BERENBERG. **Understanding the SDGs in Sustainable Investing**. [S. l.: s. n.], 2018. Disponível em: [https://www.berenberg.de/uploads/web/Asset-Management/ESG/SDG\\_understanding\\_SDGs\\_in\\_sustainable\\_investing.pdf](https://www.berenberg.de/uploads/web/Asset-Management/ESG/SDG_understanding_SDGs_in_sustainable_investing.pdf). Acesso em: 21 jun. 2024.
- BERG, F.; KÖLBEL, J. F.; RIGOBON, R. Aggregate Confusion: The Divergence of ESG Ratings. **Review of Finance**, [s. l.], v. 26, n. 6, p. 1315–1344, 2022.
- BERGENWALL, A. L.; CHEN, C.; WHITE, R. E. TPS's process design in American automotive plants and its effects on the triple bottom line and sustainability. **International Journal of Production Economics**, [s. l.], v. 140, n. 1, p. 374–384, 2012.
- BERNARDES, P. M. M.; BRANDALISE, N.; BONAMIGO, A. Relationship between financial performance and corporative governance of mining, oil and gas companies. **Gestão & Produção**, [s. l.], v. 31, 2024.
- BERNARDI, C.; STARK, A. W. Environmental, social and governance disclosure, integrated reporting, and the accuracy of analyst forecasts. **The British Accounting Review**, [s. l.], v. 50, n. 1, p. 16–31, 2018.
- BESSERIS, G. J. Eco-design in total environmental quality management. **The TQM Journal**, [s. l.], v. 24, n. 1, p. 47–58, 2012.
- BORASCHI MACHADO, M. E. *et al.* Responsabilidade Social Corporativa: Uma Análise das Grandes Empresas do Setor de Agronegócio no Brasil. **Journal of Lifestyle and SDGs Review**, [s. l.], v. 3, p. e01564, 2023.
- BROGI, M.; LAGASIO, V. Environmental, social, and governance and company profitability: Are financial intermediaries different?. **Corporate Social Responsibility and Environmental Management**, [s. l.], v. 26, n. 3, p. 576–587, 2019.

BUALLAY, A. Is sustainability reporting (ESG) associated with performance? Evidence from the European banking sector. **Management of Environmental Quality: An International Journal**, [s. l.], v. 30, n. 1, p. 98–115, 2019.

BURNAEV, E. *et al.* Practical AI Cases for Solving ESG Challenges. **Sustainability**, [s. l.], v. 15, n. 17, p. 12731, 2023.

CABY, J.; ZIANE, Y.; LAMARQUE, E. The impact of climate change management on banks profitability. **Journal of Business Research**, [s. l.], v. 142, p. 412–422, 2022.

CAI, Y.; JO, H.; PAN, C. Doing Well While Doing Bad? CSR in Controversial Industry Sectors. **Journal of Business Ethics**, [s. l.], v. 108, n. 4, p. 467–480, 2012.

CALABRES, A. *et al.* Materiality Analysis In Sustainability Reporting: A Tool For Directing Corporate Sustainability Towards Emerging Economic, Environmental And Social Opportunities. **Technological and Economic Development of Economy**, [s. l.], v. 25, n. 5, p. 1016–1038, 2019.

CDP. **Carbon disclosure project**. [S. l.], 2017. Disponível em: <http://www.cdpla.net>. Acesso em: 27 jun. 2024.

CDP. **Disclosure Brochure Global: Disclosing through CDP: The Business Benefits**. [S. l.], 2020. Disponível em: <https://www.cdp.net/en/research/global-reports/financial-services-disclosure-report-2020>. Acesso em: 27 jun. 2024.

CDP. **Major risk or rosy opportunity Are companies ready for climate change?**. [S. l.], 2019. Disponível em: <https://www.cdp.net/en/research/global-reports/global-climate-change-report-2018/climate-report-risks-and-opportunities>. Acesso em: 27 jun. 2024.

CHAIHANCHANCHAI, P.; ANANTACHART, S. Encouraging green product purchase: Green value and environmental knowledge as moderators of attitude and behavior relationship. **Business Strategy and the Environment**, [s. l.], v. 32, n. 1, p. 289–303, 2023.

CHANG, X. *et al.* Sustainable Finance: ESG/CSR, Firm Value, and Investment Returns\*. **Asia-Pacific Journal of Financial Studies**, [s. l.], v. 51, n. 3, p. 325–371, 2022.

CHATZITHEODOROU, K. *et al.* Exploring socially responsible investment perspectives: A literature mapping and an investor classification. **Sustainable Production and Consumption**, [s. l.], v. 19, p. 117–129, 2019.

CHAUDHURI, A.; JAYARAM, J. A socio-technical view of performance impact of integrated quality and sustainability strategies. **International Journal of Production Research**, [s. l.], v. 57, n. 5, p. 1478–1496, 2019.

CHEN, F. *et al.* Voluntary disclosure of greenhouse gas emissions by cities under carbon disclosure project: A sustainable development approach. **Sustainable Development**, [s. l.], v. 29, n. 4, p. 719–727, 2021.

CHEREDNICHENKO, O.; DOROFEEV, A.; DOVGOT'KO, N. Assessing Governmental Policy Aimed at Promoting Innovation Activity in Agribusiness as a Factor in Achieving the

Sustainable Development Goals. **Economic and Social Changes: Facts, Trends, Forecast / Экономические и социальные перемены: факты, тенденции, прогноз**, [s. l.], n. 1 (79), 2022.

CHERRAFI, A. *et al.* The integration of lean manufacturing, Six Sigma and sustainability: A literature review and future research directions for developing a specific model. **Journal of Cleaner Production**, [s. l.], v. 139, p. 828–846, 2016.

CHIN, T. A.; TAT, H. H.; SULAIMAN, Z. Green supply chain management, environmental collaboration and sustainability performance. *In:* , 2015. **Procedia CIRP**. [S. l.]: Elsevier B.V., 2015. p. 695–699.

CHO, Y. ESG and Firm Performance: Focusing on the Environmental Strategy. **Sustainability**, [s. l.], v. 14, n. 13, p. 7857, 2022.

CHO, M.; IBRAHIM, S. Non-financial performance measures and pay-performance sensitivity. **Journal of Financial Reporting and Accounting**, [s. l.], v. 20, n. 2, p. 185–214, 2022.

CHOU, C.-J. Hotels' environmental policies and employee personal environmental beliefs: Interactions and outcomes. **Tourism Management**, [s. l.], v. 40, p. 436–446, 2014.

CHRISTENSEN, H. B.; HAIL, L.; LEUZ, C. Mandatory CSR and sustainability reporting: economic analysis and literature review. **Review of Accounting Studies**, [s. l.], v. 26, n. 3, p. 1176–1248, 2021.

CLEMENTINO, E.; PERKINS, R. How Do Companies Respond to Environmental, Social and Governance (ESG) ratings? Evidence from Italy. **Journal of Business Ethics**, [s. l.], v. 171, n. 2, p. 379–397, 2021.

CONSOLANDI, C.; ECCLES, R. G.; GABBI, G. How material is a material issue? Stock returns and the financial relevance and financial intensity of ESG materiality. **Journal of Sustainable Finance & Investment**, [s. l.], v. 12, n. 4, p. 1045–1068, 2022.

CRACE, L.; GEHMAN, J. What Really Explains ESG Performance? Disentangling the Asymmetrical Drivers of the Triple Bottom Line. **Organization & Environment**, [s. l.], v. 36, n. 1, p. 150–178, 2023.

CRESWEL, J. W. **Projeto de pesquisa: método qualitativo, quantitativo e misto**. 2. ed. Porto Alegre: Artmed, 2007.

CRUZ, C. A.; MATOS, F. ESG Maturity: A Software Framework for the Challenges of ESG Data in Investment. **Sustainability**, [s. l.], v. 15, n. 3, p. 2610, 2023.

CUPERTINO, S.; VITALE, G.; RICCABONI, A. Sustainability and short-term profitability in the agri-food sector, a cross-sectional time-series investigation on global corporations. **British Food Journal**, [s. l.], v. 123, n. 13, p. 317–336, 2021.

CURKOVIC, S.; SROUFE, R.; LANDEROS, R. Measuring TQEM returns from the application of quality frameworks. **Business Strategy and the Environment**, [s. l.], v. 17, n. 2, p. 93–106, 2008.

DECHEZLEPRÊTRE, A. *et al.* Searching for carbon leaks in multinational companies. **Journal of Environmental Economics and Management**, [s. l.], v. 112, p. 102601, 2022.

DELERYD, M.; FUNDIN, A. Towards societal satisfaction in a fifth generation of quality – the sustainability model. **Total Quality Management & Business Excellence**, [s. l.], p. 1–17, 2020.

DELGADO-CEBALLOS, J. *et al.* Connecting the Sustainable Development Goals to firm-level sustainability and ESG factors: The need for double materiality. **BRQ Business Research Quarterly**, [s. l.], v. 26, n. 1, p. 2–10, 2023.

DELOITTE. **Overview of integrated reports Published by SBF 120 companies in 2018**. [S. l.], 2018. Disponível em: [https://integratedreporting.ifrs.org/wp-content/uploads/2018/10/Deloitte-study-integrated-report-SBF120\\_0918\\_vDEF\\_ENG.pdf](https://integratedreporting.ifrs.org/wp-content/uploads/2018/10/Deloitte-study-integrated-report-SBF120_0918_vDEF_ENG.pdf). Acesso em: 22 jun. 2024.

DEMO, G.; FERNANDES, T.; FOGAÇA, N. A INFLUÊNCIA DOS VALORES ORGANIZACIONAIS NA PERCEPÇÃO DE POLÍTICAS E PRÁTICAS DE GESTÃO DE PESSOAS. **REAd. Revista Eletrônica de Administração (Porto Alegre)**, [s. l.], v. 23, n. 1, p. 89–117, 2017.

DEPOERS, F.; JEANJEAN, T.; JÉRÔME, T. Voluntary Disclosure of Greenhouse Gas Emissions: Contrasting the Carbon Disclosure Project and Corporate Reports. **Journal of Business Ethics**, [s. l.], v. 134, n. 3, p. 445–461, 2016.

DIEZ-CAÑAMERO, B. *et al.* Measurement of Corporate Social Responsibility: A Review of Corporate Sustainability Indexes, Rankings and Ratings. **Sustainability**, [s. l.], v. 12, n. 5, p. 2153, 2020.

DISSANAYAKE, D. Sustainability key performance indicators and the global reporting initiative: usage and challenges in a developing country context. **Meditari Accountancy Research**, [s. l.], v. 29, n. 3, p. 543–567, 2021.

DUNLAP, R. E. *et al.* New Trends in Measuring Environmental Attitudes: Measuring Endorsement of the New Ecological Paradigm: A Revised NEP Scale. **Journal of Social Issues**, [s. l.], v. 56, n. 3, p. 425–442, 2000.

DUQUE-GRISALES, E.; AGUILERA-CARACUEL, J. Environmental, Social and Governance (ESG) Scores and Financial Performance of Multilatinas: Moderating Effects of Geographic International Diversification and Financial Slack. **Journal of Business Ethics**, [s. l.], v. 168, n. 2, p. 315–334, 2021.

ECCLES, R. G.; LEE, L.-E.; STROEHLE, J. The Social Origins of ESG?: An Analysis of Innovest and KLD. **SSRN Electronic Journal**, [s. l.], 2019.

ECCLES, R. G.; LEE, L.-E.; STROEHLE, J. C. The Social Origins of ESG: An Analysis of Innovest and KLD. **Organization & Environment**, [s. l.], v. 33, n. 4, p. 575–596, 2020.

ELMGHAAMEZ, I. K.; NWACHUKWU, J.; NTIM, C. G. ESG disclosure and financial performance of multinational enterprises: The moderating effect of board standing committees. **International Journal of Finance & Economics**, [s. l.], 2023.

ENG, L. L.; FIKRU, M.; VICHITSARAWONG, T. Comparing the informativeness of sustainability disclosures versus ESG disclosure ratings. **Sustainability Accounting, Management and Policy Journal**, [s. l.], v. 13, n. 2, p. 494–518, 2022.

ESTY, D. C.; CORT, T. **Values at Work**. Cham: Springer International Publishing, 2020.

FLICK, U. **Introdução à pesquisa qualitativa**. Porto Alegre: Bookman, 2009.

FUENTES, M. M. F.; MONTES, F. J. L.; FERNÁNDEZ, L. M. M. Total Quality Management, strategic orientation and organizational performance: the case of Spanish companies. **Total Quality Management & Business Excellence**, [s. l.], v. 17, n. 3, p. 303–323, 2006.

GADENNE, D.; SHARMA, B. An investigation of the hard and soft quality management factors of Australian SMEs and their association with firm performance. **International Journal of Quality & Reliability Management**, [s. l.], v. 26, n. 9, p. 865–880, 2009.

GARCÍA-SÁNCHEZ, I.-M. Corporate social reporting and assurance: The state of the art. **Revista de Contabilidad**, [s. l.], v. 24, n. 2, p. 241–269, 2021.

GARST, J.; MAAS, K.; SUIJS, J. Materiality Assessment Is an Art, Not a Science: Selecting ESG Topics for Sustainability Reports. **California Management Review**, [s. l.], v. 65, n. 1, p. 64–90, 2022.

GELDRES-WEISS, V. V. *et al.* Materiality Matrix Use in Aligning and Determining a Firm's Sustainable Business Model Archetype and Triple Bottom Line Impact on Stakeholders. **Sustainability**, [s. l.], v. 13, n. 3, p. 1065, 2021.

GHAURI, P. N.; ELG, U.; HÅNELL, S. M. Creating a Sustainable Competitive Position Through Ethical Behaviour. *In*: [S. l.: s. n.], 2023. p. 1–8.

GHAZALI, E. M. *et al.* Pro-Environmental Behaviours and Value-Belief-Norm Theory: Assessing Unobserved Heterogeneity of Two Ethnic Groups. **Sustainability**, [s. l.], v. 11, n. 12, p. 3237, 2019.

GIAKOUMELOU, A. *et al.* 2008's mistrust vs 2020's panic: can ESG hold your institutional investors? **Management Decision**, [s. l.], v. 60, n. 10, p. 2770–2785, 2022.

GIL, J. D. B. *et al.* Sustainable development goal 2: Improved targets and indicators for agriculture and food security. **Ambio**, [s. l.], v. 48, n. 7, p. 685–698, 2019.

GILLAN, S. L.; KOCH, A.; STARKS, L. T. Firms and social responsibility: A review of ESG and CSR research in corporate finance. **Journal of Corporate Finance**, [s. l.], v. 66, 2021.

GODOY, A. S. (. Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades. **RAE-Revista de Administração de Empresas**, [s. l.], v. 2, p. 57–62, 1995.

GREGORIO, E. *et al.* **Climate change opportunities reduce farmers' risk perception: Extension of the value-belief-norm theory in the context of Finnish agriculture**. [S. l.: s. n.], 2022.

GREWAL, J.; HAUPTMANN, C.; SERAFEIM, G. Material Sustainability Information and Stock Price Informativeness. **Journal of Business Ethics**, [s. l.], v. 171, n. 3, p. 513–544, 2021.

GRI. G4 Implementation Manual . [s. l.], 2013. Disponível em: <https://respect.international/wp-content/uploads/2017/10/G4-Sustainability-Reporting-Guidelines-Implementation-Manual-GRI-2013.pdf>. Acesso em: 24 jun. 2024.

GRI. GRI 1: foundation 2021. [s. l.], 2021. Disponível em: <https://www.globalreporting.org/pdf.ashx?id=12334>. Acesso em: 24 jun. 2024.

GRI. **GRI 13: Agriculture, Aquaculture and Fishing Sectors 2022**. [S. l.], 2022.

GRI. **Technical Protocol: Applying the Report Content Principles, GRI**. [S. l.], 2011. Disponível em: [https://www.plattformeco2.ch/portal/documents/10279/17373/GRI\\_Technical+Protocol.pdf/0e1294be-ce1b-4c31-9943-4904c06240fd](https://www.plattformeco2.ch/portal/documents/10279/17373/GRI_Technical+Protocol.pdf/0e1294be-ce1b-4c31-9943-4904c06240fd). Acesso em: 13 jul. 2024.

GUEROLA-NAVARRO, V. *et al.* Customer relationship management and its impact on innovation: A literature review. **Journal of Business Research**, [s. l.], v. 129, p. 83–87, 2021.

GUTIÉRREZ-PONCE, H. Sustainability as a strategy base in Spanish firms: Sustainability reports and performance on the sustainable development goals. **Sustainable Development**, [s. l.], v. 31, n. 4, p. 3008–3023, 2023.

HAFFAR, M.; SEARCY, C. Legitimizing Potential “Bad News”: How Companies Disclose on Their Tension Experiences in Their Sustainability Reports. **Organization & Environment**, [s. l.], v. 33, n. 4, p. 534–553, 2020.

HAN, H. *et al.* Word-of-mouth, buying, and sacrifice intentions for eco-cruises: Exploring the function of norm activation and value-attitude-behavior. **Tourism Management**, [s. l.], v. 70, p. 430–443, 2019.

HARRISON, J. S.; PHILLIPS, R. A.; FREEMAN, R. E. On the 2019 Business Roundtable “Statement on the Purpose of a Corporation”. **Journal of Management**, [s. l.], v. 46, n. 7, p. 1223–1237, 2020.

- HARRISON, J. S.; YU, X.; ZHANG, Z. Consistency among common measures of corporate social and sustainability performance. **Journal of Cleaner Production**, [s. l.], v. 391, p. 136232, 2023.
- HARYMAWAN, I. *et al.* Financially distressed firms: Environmental, social, and governance reporting in indonesia. **Sustainability (Switzerland)**, [s. l.], v. 13, n. 18, 2021.
- HERAS-SAIZARBITORIA, I.; BOIRAL, O. ISO 9001 and ISO 14001: Towards a Research Agenda on Management System Standards\*. **International Journal of Management Reviews**, [s. l.], v. 15, n. 1, p. 47–65, 2013.
- HEROLD, D. M.; LEE, K.-H. The influence of internal and external pressures on carbon management practices and disclosure strategies. **Australasian Journal of Environmental Management**, [s. l.], v. 26, n. 1, p. 63–81, 2019.
- HIDALGO-CRESPO, J. *et al.* The Role of Personality in the Adoption of Pro-Environmental Behaviors through the Lens of the Value-Belief-Norm Theory. **Sustainability**, [s. l.], v. 15, n. 17, p. 12803, 2023.
- HUANG, H. *et al.* Impact of carbon information disclosure on corporate financing constraints: Evidence from the Carbon Disclosure Project. **Australian Journal of Management**, [s. l.], 2023.
- HUGHES, A.; URBAN, M. A.; WÓJCIK, D. Alternative ESG Ratings: How Technological Innovation Is Reshaping Sustainable Investment. **Sustainability**, [s. l.], v. 13, n. 6, p. 3551, 2021.
- HUSSAIN, N.; RIGONI, U.; ORIJ, R. P. Corporate Governance and Sustainability Performance: Analysis of Triple Bottom Line Performance. **Journal of Business Ethics**, [s. l.], v. 149, n. 2, p. 411–432, 2018.
- HWANG, J.; KIM, W.; KIM, J. J. Application of the value-belief-norm model to environmentally friendly drone food delivery services. **International Journal of Contemporary Hospitality Management**, [s. l.], v. 32, n. 5, p. 1775–1794, 2020.
- IBÁÑEZ- FORÉS, V. *et al.* Sustainability reports as a tool for measuring and monitoring the transition towards the circular economy of organisations: Proposal of indicators and metrics. **Journal of Environmental Management**, [s. l.], v. 320, p. 115784, 2022.
- IFRAIM, R. F.; CIERCO, A. A. **Governança, ESG e Estrutura Organizacional**. [S. l.: s. n.], 2022.
- IQBAL, Q.; AHMAD, N.; AHMAD, B. Enhancing sustainable performance through job characteristics via workplace spirituality: A study on SMEs. **Journal of Science and Technology Policy Management**, [s. l.], v. 12, 2021.
- JAIN, A.; KENELEY, M.; THOMSON, D. Voluntary CSR disclosure works! Evidence from Asia-Pacific banks. **Social Responsibility Journal**, [s. l.], v. 11, n. 1, p. 2–18, 2015.

JANVRY, A.; SADOULET, E. Using agriculture for development: Supply- and demand-side approaches. **World Development**, [s. l.], v. 133, p. 105003, 2020.

JØRGENSEN, S.; MJØS, A.; PEDERSEN, L. J. T. Sustainability reporting and approaches to materiality: tensions and potential resolutions. **Sustainability Accounting, Management and Policy Journal**, [s. l.], v. 13, n. 2, p. 341–361, 2022.

JØRGENSEN, S.; PEDERSEN, L. J. T. **Restart Sustainable Business Model Innovation**. Cham: Springer International Publishing, 2018.

KABDERIAN DREYER, J. *et al.* Do environmental, social and governance practices affect portfolio returns? Evidence from the US stock market from 2002 to 2020. **Review of Accounting and Finance**, [s. l.], v. 22, n. 1, p. 37–61, 2023.

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

KERR, L. R. F. S.; KENDALL, C. **A pesquisa qualitativa em saúde**. [S. l.]: Rev Rene, 2013. v. 14

KHALED, R.; ALI, H.; MOHAMED, E. K. A. The Sustainable Development Goals and corporate sustainability performance: Mapping, extent and determinants. **Journal of Cleaner Production**, [s. l.], v. 311, p. 127599, 2021.

KHALID, F. *et al.* Carbon disclosure project: Chinese chief executive officer background and corporate voluntary climate change reporting. **Carbon Management**, [s. l.], v. 13, n. 1, p. 321–336, 2022.

KHAN, M. Corporate Governance, ESG, and Stock Returns around the World. **Financial Analysts Journal**, [s. l.], v. 75, n. 4, p. 103–123, 2019.

KHAN, M.; SERAFEIM, G.; YOON, A. Corporate Sustainability: First Evidence on Materiality. **The Accounting Review**, [s. l.], v. 91, n. 6, p. 1697–1724, 2016.

KIM, M. J. *et al.* Effects of Value-Belief-Norm Theory, ESG, and AI on Space Tourist Behavior for Sustainability With Three Types of Space Tourism. **Journal of Travel Research**, [s. l.], v. 63, n. 6, p. 1395–1410, 2024.

KIM, S. H.; SEOCK, Y.-K. The roles of values and social norm on personal norms and pro-environmentally friendly apparel product purchasing behavior: The mediating role of personal norms. **Journal of Retailing and Consumer Services**, [s. l.], v. 51, p. 83–90, 2019.

KING, A. A.; LENOX, M. J. Lean And Green? An Empirical Examination of The Relationship Between Lean Pro-duction and Environmental Performance. **Production and Operations Management**, [s. l.], v. 10, n. 3, p. 244–256, 2001.

KLASSEN, R. D.; WHYBARK, D. C. The impact of environmental technologies on manufacturing performance. **Academy of Management Journal** , [s. l.], p. 599–615, 1999.

- KOBERG, E.; LONGONI, A. A systematic review of sustainable supply chain management in global supply chains. **Journal of Cleaner Production**, [s. l.], v. 207, p. 1084–1098, 2019.
- KREMBS, M. ; CORT, T. . Balanced Materiality: A Practical Approach to Determining Sustainability Priorities. *In:* , 2015. **All Days**. [S. l.]: SPE, 2015.
- KUH, T. *et al.* Dynamic Materiality: Measuring What Matters. **SSRN Electronic Journal**, [s. l.], 2020.
- KUO, L.; YEH, C.; YU, H. Disclosure of Corporate Social Responsibility and Environmental Management: Evidence from China. **Corporate Social Responsibility and Environmental Management**, [s. l.], v. 19, n. 5, p. 273–287, 2012.
- LAGROSEN, Y.; LAGROSEN, S. Creating a culture for sustainability and quality – a lean-inspired way of working. **Total Quality Management & Business Excellence**, [s. l.], p. 1–15, 2019.
- LAMOLINARA, B. *et al.* Sustainable vs circular business models in agribusiness: a comparative bibliometric analysis. **Revista de Economia e Sociologia Rural**, [s. l.], v. 61, n. spe, 2023.
- LANDON, A. C.; WOOSNAM, K. M.; BOLEY, B. B. Modeling the psychological antecedents to tourists’ pro-sustainable behaviors: an application of the value-belief-norm model. **Journal of Sustainable Tourism**, [s. l.], v. 26, n. 6, p. 957–972, 2018.
- LANGE, E. M.; BANADAKI, N. G. ESG consideration in venture capital: drivers, strategies and barriers. **Studies in Economics and Finance**, [s. l.], v. 41, n. 3, p. 724–739, 2024.
- LATIF, B. *et al.* Climate change risk perception and pro-environmental behavior: the moderating role of environmental values and psychological contract breach. **Social Responsibility Journal**, [s. l.], v. 20, n. 3, p. 538–567, 2024.
- LI, T.-T. *et al.* ESG: Research Progress and Future Prospects. **Sustainability**, [s. l.], v. 13, n. 21, p. 11663, 2021.
- LI, H. *et al.* The motivations of Chinese firms in response to the Carbon Disclosure Project. **Environmental Science and Pollution Research**, [s. l.], v. 26, n. 27, p. 27792–27807, 2019.
- LI, L.; MOHAMED SAAT, M.; JIAYI, W. The Effect of ESG Disclosure on Firm Value: An Empirical Evidence from Chinese Listed Companies. **International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences**, [s. l.], v. 14, n. 1, 2024.
- LIN, B.; LI, B.; ZHANG, D. ESG implementation, public environmental concern, and corporate green technology innovation: analysis based on the background of China’s “Dual Carbon” targets. **Environment, Development and Sustainability**, [s. l.], 2024.
- LINDGREN, C.; HUQ, A. M.; CARLING, K. Who Are the Intended Users of CSR Reports? Insights from a Data-Driven Approach. **Sustainability**, [s. l.], v. 13, n. 3, p. 1070, 2021.

LIU, P. *et al.* ESG and financial performance: A qualitative comparative analysis in China's new energy companies. **Journal of Cleaner Production**, [s. l.], v. 379, p. 134721, 2022.

LONGONI, A.; CAGLIANO, R. Cross-functional executive involvement and worker involvement in lean manufacturing and sustainability alignment. **International Journal of Operations & Production Management**, [s. l.], v. 35, n. 9, p. 1332–1358, 2015.

LÓPEZ-TORO, A. A. *et al.* Influence of ESGC Indicators on Financial Performance of Listed Pharmaceutical Companies. **International Journal of Environmental Research and Public Health**, [s. l.], v. 18, n. 9, p. 4556, 2021.

MARTÍNEZ-COSTA, M.; MARTÍNEZ-LORENTE, A. R.; CHOI, T. Y. Simultaneous consideration of TQM and ISO 9000 on performance and motivation: An empirical study of Spanish companies. **International Journal of Production Economics**, [s. l.], v. 113, n. 1, p. 23–39, 2008.

MARTINS, M. **A Relação da Divulgação das Práticas ESG com o Valor de Mercado das Empresas Brasileiras de Capital Aberto**. [S. l.: s. n.], 2022. Disponível em: [www.congressosp.fipecafi.org](http://www.congressosp.fipecafi.org).

MASUD, M. M. *et al.* Adaptation barriers and strategies towards climate change: Challenges in the agricultural sector. **Journal of Cleaner Production**, [s. l.], v. 156, p. 698–706, 2017.

MCWILLIAMS, A.; SIEGEL, D. Corporate Social Responsibility: A Theory of the Firm Perspective. **The Academy of Management Review**, [s. l.], v. 26, n. 1, p. 117, 2001.

MINAYO, M. C. S. **O desafio do conhecimento: pesquisas qualitativa em saúde**. [S. l.: s. n.], 2014.

MINUTOLO, M. C.; KRISTJANPOLLER, W. D.; STAKELEY, J. Exploring environmental, social, and governance disclosure effects on the S&P 500 financial performance. **Business Strategy and the Environment**, [s. l.], v. 28, n. 6, p. 1083–1095, 2019.

MIO, C.; PANFILO, S.; BLUNDO, B. Sustainable development goals and the strategic role of business: A systematic literature review. **Business Strategy and the Environment**, [s. l.], v. 29, n. 8, p. 3220–3245, 2020.

MIYAGAWA, M.; YOSHIDA, K. TQM practices of Japanese-owned manufacturers in the USA and China. **International Journal of Quality & Reliability Management**, [s. l.], v. 27, n. 7, p. 736–755, 2010.

MOLINA-AZORÍN, J. F. *et al.* Quality management, environmental management and firm performance: A review of empirical studies and issues of integration. **International Journal of Management Reviews**, [s. l.], v. 11, n. 2, p. 197–222, 2009.

MOMENPOUR, Y. *et al.* Towards predicting the pro-environmental behaviour of wheat farmers by using the application of value-belief-norm theory. **Environment, Development and Sustainability**, [s. l.], 2024.

MONDAL, C.; GIRI, B. C.; BISWAS, S. Integrating Corporate Social Responsibility in a closed-loop supply chain under government subsidy and used products collection strategies. **Flexible Services and Manufacturing Journal**, [s. l.], v. 34, n. 1, p. 65–100, 2022.

MOUGENOT, B.; DOUSSOULIN, J.-P. A bibliometric analysis of the Global Reporting Initiative (GRI): global trends in developed and developing countries. **Environment, Development and Sustainability**, [s. l.], 2023.

MUKHIBAD, H.; KISWANTO; JAYANTO, P. Y. An analysis on financial and social performance of Islamic banks in Indonesia. *In:* , 2017. **International Journal of Monetary Economics and Finance**. [S. l.]: Inderscience Enterprises Ltd., 2017. p. 295–308.

NASEER, M. M.; GUO, Y.; ZHU, X. ESG trade-off with risk and return in Chinese energy companies. **International Journal of Energy Sector Management**, [s. l.], 2023.

NEGRA, C. *et al.* **Environmental impact reporting in agriculture (EIRA): creating a link between agricultural investments and environmental impact**. [S. l.], 2019.

NEVES, M. F.; MARTINEZ, L. F. O Modelo GAS-Agro para Projetos de Desenvolvimento Sustentável. **Revista Agronomia Brasileira**, [s. l.], v. 4, n. 2020, 2020.

NEWELL, G.; MARZUKI, M. J. A new metric for assessing the “S” dimension in environment, social, governance (ESG) for real estate. **Journal of Property Investment and Finance**, [s. l.], 2024.

NGUYEN, M.; PHAN, A.; MATSUI, Y. Contribution of Quality Management Practices to Sustainability Performance of Vietnamese Firms. **Sustainability**, [s. l.], v. 10, n. 2, p. 375, 2018.

NIELSEN, H.; VILLADSEN, K. The ESG Discourse Is Neither Timeless Nor Stable: How Danish Companies ‘Tactically’ Embrace ESG Concepts. **Sustainability**, [s. l.], v. 15, n. 3, p. 2766, 2023.

NIROUMAND, M. *et al.* Frugal innovation enablers: a comprehensive framework. **International Journal of Innovation Science**, [s. l.], v. 12, n. 1, p. 1–20, 2020.

ORTAR, L. Materiality Matrixes in Sustainability Reporting: An Empirical Examination. **SSRN Electronic Journal**, [s. l.], 2018.

ÖZEKICI, Y. Extending Value-Belief and Norm Theory with Social Identity for Preventing Food Waste at Restaurants. **Turizm Akademik Dergisi**, [s. l.], v. 9, p. 273–291, 2022.

PARAMESWAR, N. *et al.* Exploring the barriers to ESG adoption using modified TISM approach. **Kybernetes**, [s. l.], 2023.

PARFITT, C. A foundation for ‘ethical capital’: The Sustainability Accounting Standards Board and Integrated Reporting. **Critical Perspectives on Accounting**, [s. l.], v. 98, p. 102477, 2024.

- PARK, S. R.; JANG, J. Y. The Impact of ESG Management on Investment Decision: Institutional Investors' Perceptions of Country-Specific ESG Criteria. **International Journal of Financial Studies**, [s. l.], v. 9, n. 3, p. 48, 2021.
- PERERA, A. Investor value orientation and environmental and social implications: a case of New Zealand agribusinesses. **Social Responsibility Journal**, [s. l.], v. 20, n. 7, p. 1284–1299, 2024.
- PHAN, A. C.; ABDALLAH, A. B.; MATSUI, Y. Quality management practices and competitive performance: Empirical evidence from Japanese manufacturing companies. **International Journal of Production Economics**, [s. l.], v. 133, n. 2, p. 518–529, 2011.
- PIZZI, S.; CAPUTO, F.; DE NUCCIO, E. Do sustainability reporting standards affect analysts' forecast accuracy? **Sustainability Accounting, Management and Policy Journal**, [s. l.], v. 15, n. 2, p. 330–354, 2024.
- PIZZI, S.; PRINCIPALE, S.; NUCCIO, E. Material sustainability information and reporting standards. Exploring the differences between GRI and SASB. **Meditari Accountancy Research**, [s. l.], v. 31, n. 6, p. 1654–1674, 2023.
- PIZZI, S.; VENTURELLI, A.; CAPUTO, F. Regulating Sustainability Reporting in Europe: De Jure Harmonisation or De Facto Standardisation?. **Accounting in Europe**, [s. l.], p. 1–25, 2024.
- PORTER, M. E.; KRAMER, M. R. Creating Shared Value. **Harvard Business Review**, [s. l.], v. 1/2, 2011.
- PRZYCHODZEN, J. *et al.* ESG Issues among Fund Managers—Factors and Motives. **Sustainability**, [s. l.], v. 8, n. 10, p. 1078, 2016.
- PU, R. *et al.* **Bibliometrics-based visualization analysis of knowledge-based economy and implications to environmental, social and governance (ESG)**. [S. l.]: Emerald Publishing, 2023.
- RABAYA, A. J.; SALEH, N. M. The moderating effect of IR framework adoption on the relationship between environmental, social, and governance (ESG) disclosure and a firm's competitive advantage. **Environment, Development and Sustainability**, [s. l.], v. 24, n. 2, p. 2037–2055, 2022.
- RAHMANIATI, N. P. G.; EKAWATI, E. The role of Indonesian regulators on the effectiveness of ESG implementation in improving firms' non-financial performance. **Cogent Business & Management**, [s. l.], v. 11, n. 1, 2024.
- RANÄNGEN, H. *et al.* From Global Goals and Planetary Boundaries to Public Governance—A Framework for Prioritizing Organizational Sustainability Activities. **Sustainability**, [s. l.], v. 10, n. 8, p. 2741, 2018.
- ROHENDI, H.; GHOZALI, I.; RATMONO, D. Environmental, social, and governance (ESG) disclosure and firm value: the role of competitive advantage as a mediator. **Cogent Business & Management**, [s. l.], v. 11, n. 1, 2024.

RUBEN, R. Ben; VINODH, S.; ASOKAN, P. Lean Six Sigma with environmental focus: review and framework. **The International Journal of Advanced Manufacturing Technology**, [s. l.], v. 94, n. 9–12, p. 4023–4037, 2018.

RUSINKO, C. A. Using Quality Management as a Bridge to Environmental Sustainability in Organizations. **SAM Advanced Management Journal**, [s. l.], v. 4, p. 54–60, 2005.

SAINI, M. *et al.* ESG and financial variables: a systematic review. **International Journal of Law and Management**, [s. l.], v. 65, n. 6, p. 663–682, 2023.

SALAS, R. N. *et al.* A pathway to net zero emissions for healthcare. **BMJ**, [s. l.], p. m3785, 2020.

SAMPIERI, R. H.; COLLADO, C. F.; LUCIO, M. P. B. **Metodologia de Pesquisa**. Porto Alegre (RS): [s. n.], 2013. v. 5

SÁNCHEZ-RODRÍGUEZ, C.; RAFAEL MARTÍNEZ-LORENTE, A. Effect of IT and quality management on performance. **Industrial Management & Data Systems**, [s. l.], v. 111, n. 6, p. 830–848, 2011.

SASB. **2018 Annual Report**. [S. l.], 2018a. Disponível em: <https://www.sasb.org/knowledge-hub/annual-report-2018/>. Acesso em: 11 jul. 2024.

SASB. **Company Case Studies: Unlocking the Value of SASB**. [S. l.], 2016. Disponível em: <https://www.sasb.org/knowledge-hub/company-case-studies-1/>. Acesso em: 9 jul. 2024.

SASB. **Dead Cobras & Fabergé Eggs: Unlocking the potential of ESG data**. [S. l.], 2018b. Disponível em: <https://www.sasb.org/knowledge-hub/dead-cobras-faberge-eggs/>. Acesso em: 12 jul. 2024.

SASB. **Exploring materiality: The Materiality Finder is the best way to explore and compare the SASB Standards quickly**. [S. l.], 2024. Disponível em: <https://sasb.ifrs.org/standards/materiality-map/>. Acesso em: 18 jun. 2024.

SCHIEMANN, F.; TIETMEYER, R. ESG Controversies, ESG Disclosure and Analyst Forecast Accuracy. **International Review of Financial Analysis**, [s. l.], v. 84, p. 102373, 2022.

SCHWARTZ, S. H. Are There Universal Aspects in the Structure and Contents of Human Values?. **Journal of Social Issues**, [s. l.], v. 50, n. 4, p. 19–45, 1994.

SCHWARTZ, S. H. Normative Influences on Altruism. *In*: [S. l.: s. n.], 1977. p. 221–279.

SCHWARTZ, S. H. Universals in the Content and Structure of Values: Theoretical Advances and Empirical Tests in 20 Countries. *In*: [S. l.: s. n.], 1992. p. 1–65.

SESSO, P. P. *et al.* Agronegócio de países selecionados: análise de sustentabilidade entre o PIB e emissões de CO<sub>2</sub>. **Revista de Economia e Sociologia Rural**, [s. l.], v. 61, n. 2, 2023.

- SHARMA, G. D. *et al.* Is there a cost for sustainable investments: evidence from dynamic conditional correlation. **Journal of Sustainable Finance & Investment**, [s. l.], v. 13, n. 2, p. 1009–1029, 2023.
- SHEEHAN, N. T. *et al.* Making the invisible, visible: Overcoming barriers to ESG performance with an ESG mindset. **Business Horizons**, [s. l.], v. 66, n. 2, p. 265–276, 2023. Disponível em: Acesso em: 9 jun. 2024.
- SIERRA GARCÍA, L.; BOLLAS-ARAYA, H. M.; GARCÍA BENAÚ, M. A. Sustainable development goals and assurance of non-financial information reporting in Spain. **Sustainability Accounting, Management and Policy Journal**, [s. l.], v. 13, n. 4, p. 878–898, 2022.
- SILVA, R. M. da *et al.* **Estudos Qualitativos: Enfoques Teóricos e Técnicas de Coletas de Informações**. Edições UVAed. [S. l.: s. n.], 2018.
- SILVESTRI, C. *et al.* A new holistic definition of TQM towards sustainability. **Total Quality Management & Business Excellence**, [s. l.], v. 35, n. 3–4, p. 465–502, 2024.
- SIMONI, L.; BINI, L.; BELLUCCI, M. Effects of social, environmental, and institutional factors on sustainability report assurance: evidence from European countries. **Meditari Accountancy Research**, [s. l.], v. 28, n. 6, p. 1059–1087, 2020.
- SIVA, V. *et al.* The support of Quality Management to sustainable development: a literature review. **Journal of Cleaner Production**, [s. l.], v. 138, p. 148–157, 2016.
- SONI, T. K. Demystifying the relationship between ESG and SDG performance: Study of emerging economies. **Investment Management and Financial Innovations**, [s. l.], v. 20, n. 3, p. 1–12, 2023.
- SPANN, M. Politics of Poverty: The Post-2015 Sustainable Development Goals and the Business of Agriculture. **Globalizations**, [s. l.], v. 14, n. 3, p. 360–378, 2017.
- STANNY, E. Voluntary disclosures of emissions by US firms. **Business Strategy and the Environment**, [s. l.], v. 22, p. 145–158, 2013.
- STERN, P. C. *et al.* A Value-Belief-Norm Theory of Support for Social Movements: The Case of Environmentalism. **Human Ecology Review**, [s. l.], v. 6, p. 81–87, 1999.
- STERN, P. C. New Environmental Theories: Toward a Coherent Theory of Environmentally Significant Behavior. **Journal of Social Issues**, [s. l.], v. 56, n. 3, p. 407–424, 2000.
- STERN, P. C.; DIETZ, T.; KALOF, L. Value Orientations, Gender, and Environmental Concern. **Environment and Behavior**, [s. l.], v. 25, n. 5, p. 322–348, 1993.
- STEVENS, B. Corporate Ethical Codes: Effective Instruments For Influencing Behavior. **Journal of Business Ethics**, [s. l.], v. 78, n. 4, p. 601–609, 2008.

STRAKODONSKAYA, L. How fiduciary duty law incentivises investors to manage sustainability risks. **European Journal of Social Security**, [s. l.], v. 23, n. 3, p. 264–278, 2021.

STUART, A. C. *et al.* Defining CSR disclosure quality: a review and synthesis of the accounting literature. **Journal of Accounting Literature**, [s. l.], v. 45, n. 1, p. 1–47, 2023.

SU, X. *et al.* Threshold effect of green credit on firms' green technology innovation: Is environmental information disclosure important? **Journal of Cleaner Production**, [s. l.], v. 380, p. 134945, 2022.

TASHMAN, P.; MARANO, V.; KOSTOVA, T. Walking the walk or talking the talk? Corporate social responsibility decoupling in emerging market multinationals. **Journal of International Business Studies**, [s. l.], v. 50, n. 2, p. 153–171, 2019.

TOUKABRI, M.; MOHAMED YOUSSEF, M. A. Climate change disclosure and sustainable development goals (SDGs) of the 2030 agenda: the moderating role of corporate governance. **Journal of Information, Communication and Ethics in Society**, [s. l.], v. 21, n. 1, p. 30–62, 2023.

TSALIS, T. A. *et al.* The nexus of United Nations' 2030 Agenda and corporate sustainability reports. **Sustainable Development**, [s. l.], v. 31, n. 2, p. 784–796, 2023.

TYAN, J.; LIU, S.; FU, J. How environmental, social, and governance implementation and structure impact sustainable development goals. **Corporate Social Responsibility and Environmental Management**, [s. l.], 2024.

UNITED NATIONS. **Sustainable development knowledge platform: Food security and nutrition and sustainable agriculture**. [S. l.], 2015a.

UNITED NATIONS. **Transforming our world: The 2030 agenda for sustainable development**. United Nations. [S. l.], 2015b. Disponível em: <https://sdgs.un.org/2030agenda>. Acesso em: 23 maio 2024.

UNITED NATIONS GLOBAL COMPACT. **Who Cares Wins: Connecting Financial Markets to a Changing World**. Geneva: [s. n.], 2004.

VALENTA, R. K. *et al.* Re-thinking complex orebodies: Consequences for the future world supply of copper. **Journal of Cleaner Production**, [s. l.], v. 220, p. 816–826, 2019.

VATALIS, K. I.; AVLOGIARIS, G.; TSALIS, T. A. Just transition pathways of energy decarbonization under the global environmental changes. **Journal of Environmental Management**, [s. l.], v. 309, p. 114713, 2022.

VÍLCHEZ, V. F.; CARRASCO, P. O.; BERNARDO, F. A. S. SDGwashing: a critical view of the pursuit of SDGs and its relationship with environmental performance. **Journal of Environmental Planning and Management**, [s. l.], v. 65, n. 6, p. 1001–1023, 2022.

- VILLIERS, C.; SHARMA, U. A critical reflection on the future of financial, intellectual capital, sustainability and integrated reporting. **Critical Perspectives on Accounting**, [s. l.], v. 70, p. 101999, 2020.
- VINODH, S.; CHINTHA, S. K. Application of fuzzy QFD for enabling sustainability. **International Journal of Sustainable Engineering**, [s. l.], v. 4, n. 4, p. 313–322, 2011.
- VIOLA, E.; MENDES, V. Agriculture 4.0 and climate change in Brazil. **Ambiente & Sociedade**, [s. l.], v. 25, 2022.
- WALKER, K.; ZHANG, Z.; NI, N. (Nina). The Mirror Effect: Corporate Social Responsibility, Corporate Social Irresponsibility and Firm Performance in Coordinated Market Economies and Liberal Market Economies. **British Journal of Management**, [s. l.], v. 30, n. 1, p. 151–168, 2019.
- WANG, L. *et al.* A Deeper Understanding of Attitude and Norm Applicable to Green Hotel Selection. **Journal of Quality Assurance in Hospitality & Tourism**, [s. l.], p. 1–33, 2023.
- WANG, C.-P. *et al.* Consumers' green purchase intention to visit green hotels: A value-belief-norm theory perspective. **Frontiers in Psychology**, [s. l.], v. 14, 2023.
- WANG, J. *et al.* Does institutional commitment affect ESG performance of firms? Evidence from the United Nations principles for responsible investment. **Energy Economics**, [s. l.], v. 130, p. 107302, 2024.
- WANG, L.; WONG, P. P. W. Marketing of environmentally friendly hotels in China through religious segmentation: a theory of planned behaviour approach. **Tourism Review**, [s. l.], v. 76, n. 5, p. 1164–1180, 2021.
- WANG, L.; ZHANG, Q.; WONG, P. P. W. Reexamination of consumers' willingness to stay at green hotels: rethinking the role of social identity theory, value-belief-norm theory, and theory of planned behavior. **Journal of Hospitality Marketing & Management**, [s. l.], v. 33, n. 4, p. 547–581, 2024.
- WESLEY SCHULTZ, P.; ZELEZNY, L. Values As Predictors of Environmental Attitudes: Evidence For Consistency Across 14 Countries. **Journal of Environmental Psychology**, [s. l.], v. 19, n. 3, p. 255–265, 1999.
- WEXLER, M. N. Organizational memory and intellectual capital. **Journal of Intellectual Capital**, [s. l.], v. 3, n. 4, p. 393–414, 2002.
- WHITEHEAD, J. Prioritizing Sustainability Indicators: Using Materiality Analysis to Guide Sustainability Assessment and Strategy. **Business Strategy and the Environment**, [s. l.], v. 26, n. 3, p. 399–412, 2017.
- WICAKSONO, A. P.; SETIAWAN, D. Water disclosure in the agriculture industry: Does stakeholder influence matter?. **Journal of Cleaner Production**, [s. l.], v. 337, p. 130605, 2022.

- WONG, P. P. Y.; HUI, M. S. F.; YIP, A. W. H. The new CEPAR® model: a five-step methodology to tackle corporate ESG challenges. **Public Administration and Policy**, [s. l.], v. 27, n. 1, p. 6–18, 2024.
- WUT, T. M. *et al.* Does gender matter? Attitude towards waste charging policy and pro-environmental behaviours. **Social Responsibility Journal**, [s. l.], v. 17, n. 8, p. 1100–1115, 2021.
- XIAO, X.; SHAILER, G. Stakeholders' perceptions of factors affecting the credibility of sustainability reports. **The British Accounting Review**, [s. l.], v. 54, n. 1, p. 101002, 2022.
- XIE, J. *et al.* Do environmental, social, and governance activities improve corporate financial performance?. **Business Strategy and the Environment**, [s. l.], 2018.
- XIE, J. *et al.* Do environmental, social, and governance activities improve corporate financial performance?. **Business Strategy and the Environment**, [s. l.], v. 28, n. 2, p. 286–300, 2019.
- XU, L. *et al.* Corporate Sustainability Reporting and Stakeholders' Interests: Evidence from China. **Sustainability**, [s. l.], v. 16, n. 8, p. 3443, 2024.
- YANG, M. G. (Mark); HONG, P.; MODI, S. B. Impact of lean manufacturing and environmental management on business performance: An empirical study of manufacturing firms. **International Journal of Production Economics**, [s. l.], v. 129, n. 2, p. 251–261, 2011.
- YE, C.; SONG, X.; LIANG, Y. Corporate sustainability performance, stock returns, and ESG indicators: fresh insights from EU member states. **Environmental Science and Pollution Research**, [s. l.], v. 29, n. 58, p. 87680–87691, 2022.
- YIN, R. **Pesquisa de estudo de caso: design e métodos**. Thousand Oaks, CA: Sage, 2014.
- YIN, R. K. **Pesquisa qualitativa do início ao fim**. Porto Alegre (RS): Penso, 2016.
- YOON, J. *et al.* Text Mining Analysis of ESG Management Reports in South Korea: Comparison With Sustainable Development Goals. **SAGE Open**, [s. l.], v. 13, n. 4, 2023.
- YU, H. *et al.* News-based ESG sentiment and stock price crash risk. **International Review of Financial Analysis**, [s. l.], v. 88, p. 102646, 2023.
- ZHAI, Y. *et al.* Does better environmental, social, and governance induce better corporate green innovation: The mediating role of financing constraints. **Corporate Social Responsibility and Environmental Management**, [s. l.], v. 29, n. 5, p. 1513–1526, 2022.
- ZHANG, D. Green financial system regulation shock and greenwashing behaviors: Evidence from Chinese firms. **Energy Economics**, [s. l.], v. 111, p. 106064, 2022.
- ZHANG, Xiang; ZHANG, Xiu-e; YANG, L. Does Green Entrepreneurial Orientation Improve the Sustainable Performance of Agribusiness? Evidence from China. **Sage Open**, [s. l.], v. 14, n. 3, 2024.

ZHU, Q.; CORDEIRO, J.; SARKIS, J. Institutional pressures, dynamic capabilities and environmental management systems: Investigating the ISO 9000 – Environmental management system implementation linkage. **Journal of Environmental Management**, [s. l.], v. 114, p. 232–242, 2013.

## APÊNDICE A – Questionário para coleta de dados

- 1. Setor de Atuação Específico da Empresa:** (Selecione o setor que melhor descreve a empresa ou informe outro, caso não esteja listado)
  - Agricultura
  - Pecuária
  - Fertilizantes e Insumos Agrícolas
  - Indústria de Alimentos
  - Comércio e Logística de Commodities
  - Biotecnologia Agrícola
  - Outros...
  
- 2. Qual o número aproximado de colaboradores da empresa?**
  - Até 10 colaboradores
  - De 11 a 20 colaboradores
  - De 21 a 50 colaboradores
  - De 51 a 100 colaboradores
  - Mais de 100 colaboradores
  
- 3. Cargo da Pessoa que Responde ao Formulário:** (Selecione ou informe outro, caso não esteja listado)
  - Gestor Geral
  - Assistente de Produção
  - Gestor de Qualidade
  - Supervisor de Produção
  - Coordenador Operacional
  - Diretor Executivo
  - Gestor de Sustentabilidade/ESG
  - Analista de Qualidade
  - Outros...
  
- 4. Grau de Instrução:** (Selecione ou informe outro, caso não esteja listado)
  - Ensino Básico
  - Ensino Médio
  - Ensino Superior
  - Pós-Graduação
  - Outros...
  
- 5. A empresa aplica práticas relacionadas ao ESG? Em caso afirmativo, como você avalia a importância desse tema dentro da organização?**
  
- 6. Os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável estão incorporados na estratégia de desenvolvimento da empresa? Em caso afirmativo, de que maneira?**

- 7. Como a empresa aborda a integração das práticas ESG em suas operações diárias? Quais medidas são adotadas?**
- 8. Em quais áreas da empresa você percebe a aplicação de práticas de ESG, e quais poderiam se beneficiar com sua implementação? Como essas ações contribuem para o desenvolvimento organizacional?**
- 9. Aspectos Ambientais** - No contexto do ESG, a gestão ambiental é crucial para o desenvolvimento sustentável das organizações. Avalie a importância dos seguintes aspectos ambientais, considerando como cada um deles impacta a operação e a responsabilidade ambiental da empresa.

Aspectos / Opções	Não Aplicável	Baixa Prioridade	Prioridade Moderada	Alta Prioridade
Redução das emissões de carbono				
Uso eficiente dos recursos naturais				
Gestão de resíduos e reciclagem				
Preservação da biodiversidade				
Gestão dos recursos hídricos				
Desmatamento e uso da terra				
Mudanças climáticas				
Cadeia de suprimentos				
Gestão de energia				

- 10. Quais iniciativas ambientais a empresa já implementou para minimizar os impactos negativos?**
- 11. Quais os principais desafios que a empresa enfrenta na gestão ambiental, e que tipos de apoio ou recursos seriam necessários para aprimorar essas práticas?**
- 12. Aspectos Sociais** - A dimensão social é essencial para entender o impacto da empresa nas comunidades e em seus colaboradores. Avalie a importância dos seguintes aspectos sociais no contexto de ESG, considerando como eles influenciam o bem-estar social, a inclusão e o desenvolvimento sustentável.

Aspectos / Opções	Não Aplicável	Baixa Prioridade	Prioridade Moderada	Alta Prioridade
Inclusão e diversidade no ambiente de trabalho				
Saúde e segurança dos colaboradores				
Desenvolvimento e capacitação profissional				
Envolvimento e impacto nas comunidades locais				

Respeito aos direitos humanos				
Relações trabalhistas				
Responsabilidade social corporativa				
Impacto social dos produtos e serviços				
Equidade salarial				

**13. Como você avalia o impacto das práticas sociais da empresa sobre o bem-estar dos colaboradores?**

- Nenhum impacto
- Baixo impacto
- Impacto moderado
- Alto impacto
- Impacto muito significativo

**14. Quais ações a empresa realiza ou apoia para o desenvolvimento da comunidade local?**

**15. Quais desafios são enfrentados na implementação de ações sociais, e que tipo de apoio ou recursos são considerados necessários para aprimorar essas iniciativas?**

**16. Aspectos de Governança** - A dimensão de governança é fundamental para garantir que a empresa opere com transparência, ética e responsabilidade. Avalie a importância dos seguintes aspectos de governança no contexto de ESG, considerando como cada um deles contribui para a integridade e a eficácia da gestão organizacional.

Aspectos / Opções	Não Aplicável	Baixa Prioridade	Prioridade Moderada	Alta Prioridade
Política de conformidade (compliance)				
Gestão de riscos				
Composição e diversidade do conselho				
Ética e combate à corrupção				
Transparência e prestação de contas				
Gestão de conflitos de interesse				
Políticas de privacidade e proteção de dados				

**17. Quais práticas de governança a empresa considera mais relevantes para garantir transparência e ética?**

**18. Como você avalia a eficácia da governança na empresa?**

- Muito ineficaz

- Ineficaz
- Moderadamente eficaz
- Eficaz
- Muito eficaz

**19. Quais ações ou estratégias você acredita que poderiam ser implementadas para fortalecer a governança na empresa?**

**20. Avaliação dos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) -** Avalie a importância de cada um dos seguintes ODS para a empresa, considerando o impacto de sua implementação nas operações e na responsabilidade social e ambiental corporativa.

<b>ODS / Opções</b>	<b>Não Aplicável</b>	<b>Baixa Prioridade</b>	<b>Prioridade Moderada</b>	<b>Alta Prioridade</b>
ODS 1 - Erradicação da Pobreza				
ODS 2 - Fome Zero e Agricultura Sustentável				
ODS 3 - Saúde e Bem-estar				
ODS 4 - Educação de Qualidade				
ODS 5 - Igualdade de Gênero				
ODS 6 - Água Potável e Saneamento				
ODS 7 - Energia Limpa e Acessível				
ODS 8 - Trabalho Decente e Crescimento Econômico				
ODS 9 - Indústria, Inovação e Infraestrutura				
ODS 10 - Redução das Desigualdades				
ODS 11 - Cidades e Comunidades Sustentáveis				
ODS 12 - Consumo e Produção Responsáveis				
ODS 13 - Ação Climática				
ODS 14 - Vida na Água				
ODS 15 - Vida Terrestre				
ODS 16 - Paz, Justiça e Instituições Eficazes				
ODS 17 - Parcerias e Meios de Implementação				

**21. A empresa monitora e implementa políticas para evitar o desmatamento e a conversão de ecossistemas naturais em suas operações?**

**22. Quais práticas de gestão de água são adotadas pela empresa para garantir o uso eficiente e sustentável deste recurso? Existe algum sistema para reciclagem de água ou controle de desperdícios?**

- 23. A empresa possui metas de redução das emissões de gases de efeito estufa relacionadas às suas atividades?**
- 24. A empresa possui políticas para assegurar condições de trabalho seguras e justas, além do cumprimento dos direitos trabalhistas em todas as suas operações? Como esses aspectos são monitorados e reportados?**
- 25. A empresa implementa uma estrutura de governança para identificar, gerenciar e mitigar riscos ambientais e sociais?**
- 26. A empresa realiza relatórios regulares de desempenho ambiental e social? Explique a frequência e a abrangência dessas divulgações, assim como os métodos para garantir a transparência das informações.**
- 27. A empresa adere a padrões internacionais de sustentabilidade, como os da GRI?**
- 28. Quais são os valores que direcionam as decisões estratégicas da empresa no que tange às questões ESG? (Selecione todos que se aplicam ou informe outro, caso não esteja listado)**
- Sustentabilidade ambiental
  - Responsabilidade social
  - Transparência e ética
  - Eficiência econômica
  - Inovação
  - Diversidade e inclusão
  - Não se aplica
  - Outros...
- 29. Como esses valores são integrados à cultura organizacional da empresa?**
- 30. Na sua visão, em qual nível de decisão os valores relacionados à sustentabilidade e responsabilidade social têm maior impacto na organização?**
- Estratégico
  - Tático
  - Operacional
- 31. As normas e políticas internas da empresa incluem diretrizes claras sobre ESG?**
- Sim, muito claras
  - Sim, parcialmente claras
  - Não, não há diretrizes claras
- 32. Como as práticas sustentáveis adotadas pela empresa influenciam diretamente as questões sociais (como inclusão, diversidade, e bem-estar das comunidades) e ambientais (como preservação e uso consciente de recursos)?**